

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA
PESANTREN**

**Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan
Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang**

TESIS

OLEH

**DEDI EKO RIYADI HS
NIM : 13710008**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA
PESANTREN**

**Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan
Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang**

TESIS

**Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Beban Studi Pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada semester Genap Tahun Akademi 2014/2015**

OLEH

**DEDI EKO RIYADI HS
NIM : 13710008**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “**kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren** (Studi Multi Situs di pondok pesantren al Is’af Kalabaan Sumenep dan pondok pesantren Miftahul Huda Malang)” ini telah diuji, dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 06 Juli 2015

Dewan penguji,

H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag, Ph.D., Ketua
NIP. 196709282000031001

Dr. H. M. Mudjab, MA., Penguji Utama
NIP. 196611212002121001

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, Anggota
NIP. 195507171982031005

Dr. H. Salim Al Idrus, MM. M.Ag., Anggota
NIP. 196201151998031003

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Univesitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
NIP. 195612111983031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dedi Eko Riyadi Hs
NIM : 13710008
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kiai Dalam
Mengembangkan Budaya Pesantren

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penciplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 09 juni 2015

Hormat saya

Dedi Eko Riyadi HS

NIM : 13710008

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang)" dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia kearah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanuljaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para pembantu rektor. Derektor pascaSarjana UIN Batu, Bapak Prof. H. Muhaimin atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin M.Pd.I atas mutivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II Dr. H. Salim Al Idrus, MM.M.Ag. atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU PascaSarjan UIN Batu yang tidak mungkin disebut satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
6. Semua warga pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep khususnya pengasuh pesantren, kiai Latfan Habibullah Rois, pengurus senior pesantren, kiai Kayyis Habibullah Rois dan semua pengurus pesantren serta semua asatidz khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.

7. Semua warga pesantren Miftahul Huda Malang khususnya pengasuh pesantren, Romo KH. Abdurrahman Yahya, pengurus senior pesantren, ustad Farid, dan semua pengurus pesantren serta semua asatidzk hususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Kedua orang, ayahanda Hasanuddin dan ibunda Hafidah yang tidak hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil dan do'a sehingga menjadi dorongan untuk menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima disisi Allah, Amin.
9. Semua keluarga di Sumenep dan Batu yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Batu, 09 juni 2015

Penulis

Dedi Eko Riyadi Hs

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	i
SURAT PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	26
C. Tujuan Penelitian	27
D. Kegunaan Penelitian	27
E. Kajian Penelitian Terdahulu	28
F. Definisi Istilah	31
G. Sistematika Pembahasan.....	32

BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	35
A. Kepemimpinan Kiai di pesantren	35
1. Pengertian Kepemimpinan	35
2. Kepemimpinan Kiai di Pesantren	37
B. Budaya Pesantren.....	46
1. Pengertian dan Jenis-Jenis Budaya organisasi di Pesantren	46
2. Proses Pembentukan Budaya organisasi di Pesantren	52
3. Upaya Memelihara Budaya organisasi di Pesantren	54
C. Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.....	58
1. Konsep strategi (langkah-langkah) Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.....	58
2. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	69
D. Konsep Kepemimpinan Dalam Islam	76
E. Kerangka Konsep Teori	80
 BAB III : METODE PENELITIAN	 83
A. Pendekatan Penelitian Dan Jenis Penelitian	83
B. Kehadiran Peneliti	85
C. Latar Penelitian	86
D. Data dan Sumber Data Penelitian	87

E. Teknik Pengumpulan Data	90
1. Metode observasi	90
2. Metode Wawancara.....	91
3. Metode Dokumentasi	93
F. Teknis Analisis Data.....	94
G. Pengecekan Keabsahan Data	98
BAB IV : PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	99
A. Studi Kasus Individu Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Seumenep.....	99
1. Gambaran Umum.....	99
2. Realitas Budaya Pesantren	103
3. Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	125
4. Gaya kepemimpinan kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.....	133
5. Temuan Penelitian.....	135
B. Studi Kasus Individu Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang	144
1. GambaranUmum.....	144
2. Realitas Budaya Pesantren.....	150
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	177
4. Gaya kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	187
5. Temuan Penelitian.....	195

6. Analisis temuan lintas situs.....	202
7. Tabel analisis temuan lintas situs	210
BAB V : PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN.....	216
A. Strategi kepemimpinan kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.....	216
1. Artikulasi visi, misi dan budaya (Nilai-nilai) Kepemimpinan kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.....	216
B. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren	224
C. Realitas Budaya Pesantren.....	232
BAB VI : PENUTUP.....	236
A. Kesimpulan.....	236
1. Realitas Budaya Pesantren.....	236
2. Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya pesantren	236
3. Gaya kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	238
B. Implikasi Penelitian	238
1. Implikasi Teori.....	238
2. Implikasi Praktis	239
C. Saran	240

1. Kiai Sebagai Pimpinan Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep Dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.....	240
2. Peneliti	240
DAFTAR PUSTAKA	241
LAMPIRAN-LAMPIRAN	248



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman	
1. 1.	Orisinilitas penelitian terdahulu	30
3.1.	Teknis Analisis Data Miles Dan Huberman	95
4.1.	Jumlah Santri Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	101
4.2.	Jumlah dan Nama Pengasuh Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	101
4.3.	Jumlah dan Nama Asatidz Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	102
4.4.	Data Prestasi Santri Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	103
4.4.	Data Hasil Temuan Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep Kaitannya dengan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	139
4.5.	Data Jumlah Santri Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang	147
4.6.	Data Jumlah dan Nama Pengasuh Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	147
4.7.	Jumlah dan Nama Asatidz Pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep	148

4.8.	Hasil Temuan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang Kaitannya dengan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren	200
5.1.	Analisis Dan Temuan Lintas Situs kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren (pondok Pesantren Al Is'af Kalabaan Sumenep).....	210



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 RINGKASAN HASIL WAWANCARA DAN OBSERVASI
PONDOK PESANTREN AL IS'AF KALABAAAN SUMENEP
- LAMPIRAN 2 RINGKASAN HASIL WAWANCARA DAN OBSERVASI
PONDOK PESANTREN MIFTAHUL HUDA MALANG
- LAMPIRAN 3 DOKUMEN PONDOK PESANTREN AL IS'AF
KALABAAAN SUMENEP
- LAMPIRAN 4 DOKUMEN PONDOK PESANTREN MIFTAHUL HUDA
MALANG
- LAMPIRAN 5 JENIS PELANGGARAN DAN TINDAKAN PONDOK
PESANTREN AL IS'AF KALABAAAN SUMENEP
- LAMPIRAN 6 DZURRIYYAH PENDIRI DAN PENGASUH PONDOK
PESANTREN MIFTAHUL HUDA MALANG
- LAMPIRAN 7 DISKRIPSI MODEL PENDIDIKAN PESANTREN
MIFTAHUL HUDA MALANG
- LAMPIRAN 7 SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN
PENELITIAN

MOTTO

يٰٓأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ
أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya : Wahai manusia sesungguhnya kami ciptakan kalian dari golongan laki-laki dan perempuan dan kami jadikan kalian berbangsa bangsa dan bersuku suku supaya kalian saling mengenal, sesungguhnya yang paling mulia di sisi Allah adalah yang paling bertakwa diantara kalian semua. Sesungguhnya Allah mengetahui dan Maha (Q.S. Al-Hujarat: 49.13)

PERSEMBAHAN

Tesis Ini Dipersembahkan Untuk:

1. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang
2. Kedua Orang Tua Tercinta yang telah Mencurahkan Daya dan Upayanya demi Pendidikan Anak-Anaknya Tersayang.
3. Adik-adikku, Dewi Nurhayati dan Lita Olivia Izza Risma



ABSTRAK

Dedi Eko Riyadi HS, 2015, *Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Pesantren*, (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren al-Is'as Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. Pembimbing II. Dr. H. Salim Al Idrus, MM.M.Ag.

Kata Kunci: kepemimpinan kiai, budaya pesantren.

Keberadaan kiai sebagai pimpinan pesantren di lembaga pendidikan pesantren mempunyai peran sangat penting dalam mengembangkan budaya pesantren, sebab itu kiai sebagai pimpinan pesantren dituntut untuk berfikir jauh kedepan dan mempunyai ide inovatif dalam rangka mengembangkan budaya pesantren.

Adapun tujuan penelitian ini adalah *Pertama*, menganalisis strategi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang. *Kedua*, menganalisis gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang. *Ketiga*, Mendiskripsikan realitas budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan rancangan studi multi situs. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti meliputi; 1) observasi partisipatif 2) wawancara mendalam, dan 3) dokumentasi. Data yang terkumpul dari ketiga metode pengumpulan data tersebut dapat dianalisis untuk mendapatkan temuan penelitian, hal ini dianalisis dengan mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti. Teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber dan teori, serta ketekunan pengamatan, hal ini ditempuh dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan data yang sama dengan menggunakan sumber atau informasi yang berbeda dalam metode kualitatif. Dalam penelitian ini data yang diperoleh peneliti dari para informan dicek ulang dengan menanyakan kepada informan. Triangulasi metode digunakan dengan cara mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1) Strategi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah melalui beberapa fase berikut: *Pertama*, fase persiapan yaitu merumuskan visi misi pesantren. *Kedua*, fase penerimaan yaitu tahap sosialisasi dan implementasi. *Ketiga*, fase evaluasi. 2) gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan intruktif, partisipatif, konsultatif dan pengayoman serta kasih sayang. 3) Realitas budaya pesantren yang ditemukan adalah nilai-nilai kepemimpinan yang meliputi nilai rendah hati, nilai amanah, nilai kemandirian, nilai istiqamah, ikhlas dalam beramal, ibadah, waro' dan bijaksana, serta ramah dan lemah lembut.

ABSTRACT

Dedi Eko Riyadi HS,2015, Leadership Kiai in building a culture of Islamic boarding school (Study of MultiSite in al-Is'as Islamic boarding school Kalabaan Sumenep and Miftahul Huda Islamic boarding school Malang) Islamic Education Management Program, graduate State Islamic University of Malang Maulana Malik Ibrahim. Preceptor I Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. II. Dr. H. Salim Al Idrus, MM.M.Ag.

Keywords: leadership of kiai, culture of islamic boarding school.

The existence of kiai as a leader in educational of islamic boarding school has a very important role in developing a culture of islamic boarding school, Therefore kiai as leader of islamic boarding school are required to think far ahead and has innovative ideas in order to develop a culture of islamic boarding school.

The purpose of this study are the first, describe and analyze the strategic leadership of Kiai in developing a culture of islamic boarding school in Al-Is'af Islamic boarding school Kalabaan Sumenep and Miftahul Huda Islamic boarding school in Malang. Second, describe and analyze the style of leadership Kiai in developing a culture of islamic boarding school in Al-Is'af Kalabaan Sumenep and Miftahul Huda Islamic boarding school in Malang. Third, describe the reality culture of islamic boarding school in the Al-Is'af islamic boarding school Kalabaan Sumenep and Miftahul Huda Islamic boarding school in Malang.

This study used a qualitative approach using multi-site study design. Data collection methods used by researchers include; 1) participant observation 2) in-depth interviews, and 3) documentation. Data were collected from the three methods of data collection can be analyzed to obtain research findings, it is analyzed by the reduction of the data, presenting data, and draw conclusions. Checking the validity of the findings Data is done by way of an extension of the participation of researchers. Triangulation techniques using a variety of sources and theory, perseverance observations. It is taken by comparing and checking the degree of confidence behind the same data using a different source or information in qualitative methods. In this study, data that obtained by researcher from informants rechecked by asking their informant. Triangulation methods used by checking the information obtained by that technique of data collection by observation, interviews and documentation.

Research findings indicate that: 1) the Strategy of leadership kiai in developing a culture of islamic boarding schools is through the following phases: First, the preparation phase is to formulate the vision and mission boarding schools. Second, acceptance phase is the stage of dissemination and implementation. Third, the evaluation phase. 2) leadership style is use of intruktif leadership style, participatory, consultative and shelter and affection. 3) The reality of culture islamic boarding school is leadership values that include modest value, the value of the trust, the value of self-reliance, values istiqamah, sincere in charity, worship, waro' and wise, friendly and gentle.

ديدى إيكو رياضي، 2015، قيادة كياهي في بناء ثقافة معهد (دراسة *multy studis* معهد الإسعاف كلابانان سومناب و معهد مفتاح الهدى الإسلامي مالانق) إدارة التعليم الإسلامي دراسة العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق. المشرف الأول: أ.ذ. موليدى الحاج، الماجستير. الثاني: أ.ذ. الإدروس، الماجستير.

وجود المعاهد الإسلامية الداخلية كياي كشركة رائدة في المؤسسات التعليمية المعاهد لها دور مهم جدا في تطوير ثقافة المعاهد، لأنه كياي كما يطلب من قادة المعاهد الإسلامية الداخلية للتفكير بعيدا إلى الأمام ولها أفكار مبتكرة من أجل تطوير ثقافة المعاهد.

والغرض من هذه الدراسة هو الأول، وصف وتحليل القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة المعاهد الإسلامية الداخلية كياي في كوخ المعاهد الإسلامية الداخلية آيسعاف كلابانان سومينيب ومفتاح الهدى الإسلامية مدرسة داخلية في مالانج. ثانيا، وصف وتحليل أسلوب القيادة في تطوير ثقافة المعاهد الإسلامية الداخلية كياي في كوخ المعاهد الإسلامية الداخلية الإسعاف سومينيب ومفتاح الهدى الإسلامية مدرسة داخلية في مالانج. ثالثا، وصف واقع ثقافة داخلية في الكوخ المعاهد الإسلامية الداخلية آيسعاف سومينيب ومدرسة داخلية مفتاح الهدى الإسلامية في مالانج. ثالثا، وصف واقع ثقافة داخلية في هذا الكوخ.

تستخدم منهج نوعي باستخدام تصميم دراسة في مواقع متعددة. وتشمل أساليب جمع البيانات المستخدمة من قبل الباحثين؛ (1)مشارك الملاحظة (2)إجراء مقابلات متعمقة، و (3)وثائق. تم جمع البيانات من الطرق الثلاث لجمع البيانات يمكن تحليلها للحصول على نتائج البحوث، وتحليلها من قبل الحد من البيانات، وتقديم البيانات، واستخلاص النتائج. أون آيسعاف كلابانان سومينيب ومدرسة داخلية مفتاح الهدى الإسلامية في مالانج. التحقق من صحة نتائج البيانات يتم عن طريق التحقق من صحة نتائج البيانات يتم عن طريق امتدادا لمشاركة الباحثين. تقنيات التثليث باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر والنظرية، فضلا عن استمرار المراقبة، ويؤخذ ذلك من خلال مقارنة والتحقق من درجة من الثقة وراء نفس البيانات باستخدام مصدر آخر أو معلومات في الطرق النوعية. في هذه الدراسة بيانات من الباحثين المخبرين يوجد إعادة الفحص عن طريق طرح المخبر. طرق التثليث المستخدمة عن طريق التحقق من المعلومات التي حصلت عليها تقنية لجمع البيانات في شكل الملاحظة والمقابلات الباحثين تقنيات التثليث باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر والنظرية، فضلا عن استمرار المراقبة، ويؤخذ ذلك من خلال مقارنة والتحقق من درجة من الثقة وراء نفس البيانات باستخدام مصدر آخر أو معلومات في الطرق النوعية. في هذه الدراسة بيانات من الباحثين المخبرين يوجد إعادة الفحص عن طريق طرح المخبر. طرق التثليث المستخدمة عن طريق التحقق من المعلومات التي حصلت عليها تقنية لجمع البيانات في شكل الملاحظة والمقابلات والوثائق.

نتائج البحوث تشير إلى أن (1) القيادة الاستراتيجية كياي في تطوير ثقافة المعاهد هو من خلال المراحل التالية: أولا، مرحلة الإعداد هو صياغة رؤية ورسالة والمعاهد الداخلية. الثانية، مرحلة قبول أي مرحلة من مراحل نشر والتنفيذ. ثالثا، المرحلة النمط التمرين (2). قيادة المستخدم هو أسلوب القيادة والمشاركة والشورى والمأوى والمودة (3). إن واقع ثقافة الصعود وجدت هو قيم القيادة التي تشمل قيمة متواضعة، وقيمة الثقة، وقيمة الاعتماد على الذات، والقيم الاستقامة، خالص المحبة والعبادة، والورع، والخصيف، فضلا عن ودية ورفيقة.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren dalam hal ini merupakan fenomena yang unik dan menarik untuk diteliti. Di samping lembaga pendidikan Islam tertua yang pertamakali tumbuh di Indosnesia ini yang lazim orang menyebut sebagai lembaga pendidikan tradisional, pesantren juga memiliki nilai-nilai budaya serta nilai-nilai pendidikan tinggi yang tidak banyak orang menyadari atau memperhatikan terutama oleh dunia pendidikan formal. Selain itu, keunikan yang terdapat dalam lembaga pendidikan ini adalah keberadaannya yang sudah lama, Serta sistem pendidikan yang diterapkan di dalamnya sangat asli (*indegenius*) dan satu-satunya yang ada di Indonesia.¹ Pesantren adalah lembaga pendidikan yang sangat berbeda dengan institusi lembaga pendidikan lainnya sehingga fenomena yang terjadi di lembaga pendidikan pesantren menampilkan watak yang khas serta dinamika dan problematika yang muncul di dalamnya juga menampilkan watak yang khas dan sangat eksotik. Pesantren dari segi tradisi keilmuannya mempunyai tradisi yang sangat agung (*Great Tradition*) maupun dari segi transmisi dan internalisasi moralitasnya², pesantren bisa dianggap sebagai institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan tersendiri dari institusi pendidikan lainnya. Keunggulan pesantren juga bisa dilihat dari

¹Abd. Mustaqim, *Menggagas Pesantren Trasformatif*, dalam *Majalah Aula* no. 09 Tahun XXV, September 2003, hal: 76.

²Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hal: 220.

bagaimana pesantren memainkan peranan pemberdayaan (*empowerment* dan *transformasi civil society* secara efektif).³

Besarnya peran pesantren dalam pemberdayaan masyarakat tentunya tidak bisa lepas dari figur yang paling urgen yaitu kiai. Kiai adalah sebagai pemimpin pesantren dalam meggerakkan roda kegiatan dipesantren. Kiai juga merupakan sosok sentral yang menjadi ikon perlambangan moralitas masyarakat kecil pesantren dan berimbas pada masyarakat luas melalui media pendidikan dan dakwah.

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, karena kiai dalam kepemimpinannya mempunyai tugas yang banyak. Ketika kita melihat dari fungsi dan peran yang dimainkan kiai, dia tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, melakukan evaluasi, dan menyusun tata tertib lembaga, melainkan lebih pada wilayah menata kehidupan seluruh komunitas pesantren sekaligus sebagai pembina masyarakat dan tumpuan masyarakat dalam berbagai persoalan yang dihadapi.

Indikator kepemimpinan yang bagus pada abad ke 21 menurut Ulrich, adalah sebagaimana berikut: (1) menjadi rekan yang setrategis, (2) menjadi seorang pakar, (3) menjadi seorang pekerja ulung, dan (4) menjadi seorang yang selalu memberikan perubahan.⁴ Menurut Ulrich, masyarakat pada abad ke 21 ini disebut masyarakat mega-kompetisi (tidak ada tempat tanpa kompetisi). Pada abad ini juga merupakan awal masyarakat mempunyai prinsip yang baru. Dunia sudah mulai terbuka dalam melakukan kompetisi dan bersaing untuk

³ Marzuki Wahid, *Pondok Pesantren Dan Penguatan Civil Society*, dalam *Majalah Aula* No.02 Tahun XXII, Pebruari 2000, hal: 76

⁴ D. Ulrich jick, T., Von Glinow, M.A., *High Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability*, *Organizatrional Dynamics*, 1998, hal. 79

melakukan hal yang lebih baik, disinilah kemudian masyarakat dituntut untuk melakukan perubahan dan pengembangan secara terus menerus.

Ronal Heifets memberikan gagasannya bahwa kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang menekan, memperhatikan kedisiplinan, memberikan kewenangan kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya. Selain itu juga seorang pemimpin harus selalu peka dan cerdas untuk selalu menyiapkan solusi dalam pemecahan masalah dan tantangan masa depan.⁵

Gary Yukl juga memberikan idenya tentang kepemimpinan masa depan, yaitu pemimpin yang tidak berhenti belajar, memaksimalkan energi dan mengusai perasaan yang dalam, kesederhanaan dan multifokus. Dalam ide yang ia keluarkan ini dapat difahami bahwa kualitas menjadi perhatian penuh dan lebih penting dari pada kuantitas. Kesungguhan dalam mencari informasi dan ilmu pengetahuan sangatlah menjadi prioritas yang harus dilakukan oleh pemimpin masa depan. Karena ilmu pengetahuan merupakan energi vital dalam sebuah organisasi. Senada dengan pendapat Gary Yukl ini adalah gagasan yang dikeluarkan oleh Kotter, dia mengatakan bahwa kemampuan seorang pemimpin masa depan adalah kemampuan intelektual dan interpersonal dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efisien.⁶

Dalam islam juga disinggung tentang konsep kepemimpinan, yaitu kepemimpinan sebagaimana yang dicontohkan Rasulullah Nabi besar

⁵Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answer* (Cambridge: Belnap Press Of Harvard University Press, 1998), hal. 87

⁶J.p Kotter, *A Force For Change: How Leadership Differs From Management* (new York: Free Press, 1998, hal. 342

Muhammad SAW. Sedangkan sifat-sifat yang dimiliki Rasul adalah sebagaimana berikut: *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fatonah*.⁷

1. *Siddiq* merupakan sifat Nabi Muhammad SAW yang artinya benar dan jujur. Dalam hal ini dapat difahami bahwa seorang pemimpin harus benar dan jujur dalam segala hal terutama menyangkut tentang kepemimpinannya. Benar dalam hal mengambil keputusan-keputusan, efektif dan efisien dalam menjalankan program organisasi.
2. *Amanah* artinya dapat dipercaya. Sifat amanah apabila dijalankan oleh pemimpin dengan *istiqamah* maka akan melahirkan kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab.
3. *Tabligh*, artinya komunikatif dan argumentatif. Dalam hal ini dapat difahami bahwa orang yang mempunyai sifat ini akan menyampaikan sesuatu dengan benar dan dengan tutur kata yang tepat.
4. *Fatonah* dapat diartikan dengan pandai, kecerdiakan, intelektual, dan kebijaksanaan.

Menurut Imron Arifin, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin pesantren diantaranya adalah sebagaimana berikut. *Pertama*, kiai harus dipercaya. Untuk itu kiai harus melakukan perbuatan yang dapat menopang dirinya untuk dipercaya seperti jujur dalam segala hal, bertanggung jawab, menyampaikan amanah, cerdas dan benar serta berani

⁷Hermawan Kartajaya, Muhammad Syakir, *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan, 2006, H al. 120

menegakkan kebenaran. *Kedua*, kiai harus bisa ditaati. *Ketiga*, kiai harus bisa memiliki pribadi yang mempesona⁸.

Kiai dalam memimpin sebuah pesantren, menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda-beda antara kiai satu dengan kiai yang lainnya. Dalam hal ini Mastuhu dalam hasil penelitiannya di enam pondok pesantren di Jawa Timur yang hubungannya dengan pola kepemimpinan kiai ialah sebagaimana berikut; pola kharismatik keagamaan, kharismatik keilmuan (rasional), otoriter dan *laissez-faire*.⁹

Menurut Mastuhu, kepemimpinan kiai dalam sebuah pesantren dapat diartikan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya yang meliputi dana, sarana dan tenaga pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren.¹⁰

Menurut Max Weber bahwa kepemimpinan kiai itu bersifat kharismatik. Kharismatik ini menurutnya disebabkan karena dua hal; *Pertama*, karena pemimpin memperoleh karunia Tuhan (*divinely inspired gift*). *Kedua*, kemampuan memperoleh dan mempertahankan otoritas. Dengan kharisma yang dimiliki kiai sebagai pemimpin pondok pesantren, maka ia dengan tidak sulit lagi menggerakkan dan mengarahkan semua unsur pondok pesantren (*teamwork*).

Kajian tentang kiai, mesti mengikutsertakan kajian tentang kepemimpinan, dan mengkaji tentang kepemimpinan, tidak dapat dilepaskan dari kajian tentang kharisma. Ketiga hal tersebut kiai, kepemimpinan dan kharisma menjadi suatu bagian integral yang tidak dapat dipisahkan, sebab di

⁸Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada Prees, 1993, hal. 130

⁹Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS., 1994) hal. 86

¹⁰Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan.....*hal. 79

dalamnya terkandung status dan peran yang dimainkan oleh seseorang dengan predikat yang disandangnya dalam suatu masyarakat.

Dalam konteks ini, kiai merupakan status¹¹ yang dihormati dengan segudang peran yang dimainkan baik di lingkungan pesantren atau dalam masyarakat. Ketokohan dan kepemimpinan kiai sebagai akibat dari status dan peran yang disandangnya, telah menunjukkan betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadiannya dalam memimpin pesantren dan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana seorang kiai dapat membangun peran strategisnya sebagai pemimpin pesantren dan masyarakat masyarakat non formal melalui suatu komunikasi intensif dengan masyarakat.¹²

Pesantren, khususnya di Jawa dan Madura, pernah menduduki posisi strategis dalam perspektif masyarakat.¹³ Pesantren waktu itu mendapatkan pengaruh dan penghargaan besar karena kemampuannya dalam mempengaruhi masyarakat. Dalam perkembangannya, keperkasaan pesantren dimitoskan karena adanya kharisma kiai dan dukungan besar para santri yang tersebar di masyarakat.¹⁴

¹¹ “Status/kedudukan” acapkali didefinisikan sebagai suatu peringkat atau posisi seseorang dalam suatu kelompok atau posisi kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lain. Sedangkan peran adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang yang mempunyai suatu peran.

¹² Manfred Ziemek, *Pesantren dalam perubahan Sosial* (Jakarta: P3M., 1986), 138.

¹³ Posisi strategis pesantren tidak dapat dilepaskan dari peranan kyai (ulama) pengasuhnya. Posisi ulama dalam Islam sangatlah penting, yakni sebagai penerus risalah Nabi. Sejak masa-masa awal kerajaan Islam di Jawa, tampak para ulama memainkan peranan penting dalam pemerintahan. Menurut Harry Julian Benda dalam bukunya *The Crescent and the Rising Sun* –sebagaimana dikutip Pradjarta Dirdjosanjoto—para penguasa yang baru dinobatkan harus banyak bersandar pada para ulama, guru mistik dan ahli kitab –yang rata-rata mereka semua diidentifikasi sebagai kyai—karena merekalah yang dapat menobatkan para penguasa tersebut menjadi pangeran-pangeran Islam, mengajar serta memimpin upacara-upacara keagamaan serta menjalankan hukum Islam terutama di bidang perkawinan, perceraian serta warisan. Periksa Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgardi Jawa* (Yogyakarta: LKiS, 1999), 35.

¹⁴ Abdurrahman Wahid, “Pesantren sebagai Sub-Kultur”, dalam M. Dawam Rahardjo, ed. *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1988), 54-55. Periksa juga Kuntowijoyo,

Kiai dengan kharismanya dijadikan imam dalam bidang *'ubudiyah*, upacara keagamaan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan problem yang menimpa masyarakat. Rutinitas ini semakin memperkuat peran kiai dalam masyarakat, sebab kehadirannya diyakini membawa berkah.¹⁵ Sebagai implikasi dari peran yang dimainkan kiai ini, kedudukan pesantren menjadi multi fungsi.

Kharisma kiai memperoleh dukungan masyarakat, sehingga batas tertentu, disebabkan karena dia dipandang memiliki kemantapan moral dan kualitas keimanan yang melahirkan suatu bentuk kepribadian magnetis bagi para pengikutnya. Proses ini, mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, sekitar kediamannya, yang kemudian menjalar ke luar ke tempat-tempat yang jauh¹⁶. Kharisma yang dimiliki kiai tersebut dalam sejarahnya mampu menjadi sumber dan inspirasi perubahan dalam masyarakat.

Kiai dengan kharisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpandari menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan terutama dalam pesantren. Tipe kharismatik yang melekat padadirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dilihat dari segi

“Peranan Pesantren dalam Pembangunan Desa: Potret Sebuah Dinamika”, dalam Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991), 246-264.

¹⁵Misalnya, tidak jarang kyai diminta mengobati orang sakit, memberikan ceramah agama dan diminta do'a untuk melariskan barang dagangan. Periksa Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES., 1999), 13.

¹⁶Dapat dilihat misalnya Kharisma KH. Hasyim Asy'ari di Jombang, KH. Wahab Chasbullah, KH. Kholil Bangkalandan KHR. As'ad Syamsul Arifin dari Sitobondo dan beberapa kyai lainnya terutama mereka yang berafiliasi pada NU.

kehidupan santri, kharismakiai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugerah Tuhan.¹⁷

Sehubungan dengan zaman modern, setidaknya terdapat dua ciri mendasar, *pertama*, semakin hilangnya pengaruh institusi agama, *kedua*, semakin tingginya supremasi rasionalitas sains. Dari kedua ciri mendasar tersebut, zaman modern lebih banyak berorientasi kepada komunalitas (orang banyak) ketimbang kelompok-kelompok tertentu. Negara berhasil menggeser peran institusi agama sebagai otoritas yang mengatur perjalanan budaya. Kekuasaan negaradan fungsi-fungsinya mengalami pertumbuhan yang pesat dan kepemimpinan pada zaman ini lebih menekankan pada corak kepemimpinan yang bercorak rasional.

Modernisasi menimbulkan globalisasi, sehingga disadari atau tidak, kemajuan yang ditimbulkannya secara meyakinkan mengubah dan mengarahkan kebudayaan manusia dan bahkan melebihi angan-angan manusia. Dalam konteks ini, Lucian W. Pye menyatakan bahwa modernitas adalah budaya dunia. Menurutnya, proses mondial ini tercipta karena kebudayaan modern senantiasa didasarkan kepada *Pertama*, teknologi yang maju dan semangat dunia ilmiah; *Kedua*, pandangan hidup yang rasional; *Ketiga*, pendekatan sekuler dalam hubungan-hubungan sosial; *Keempat*, rasa keadilan sosial dalam masalah-masalah umum (*public affairs*), terutama dalam

¹⁷Bryan S. Turner, *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*. Ter. Machnun Husein (Jakarta: Rajawali, 1984), 168-169. lihat juga Benedict ROG Anderson, *Gagasan tentang Kekuasaan dalam Kebudayaan Jawa* ter. Ali As'ad. (Semarang: Menara Kudus, 1972), 32-33.

bidang politik dan *Kelima*, menerima keyakinan bahwa unit utama politik mesti berupa negara-negara kebangsaan¹⁸.

Pada taraf individual, manusia modern senantiasa memiliki sifat-sifat: kesiapan untuk menerima pengalaman-pengalaman baru dan keterbukaan kepada pembaharuan; kecenderungan untuk membentuk opini mengenai sejumlah masalah dan isu yang muncul tidak hanya di lingkungan dekat, tetapi juga di luarnya; orientasi di bidang opini lebih bercorak demokratis; lebih berorientasi pada masa kini dan masa depan dari pada masa lampau; berpijak pada perencanaan dan organisasi dalam menangani kehidupan; efektif; menjunjung harkat diri dan senantiasa memberikan penghargaan terhadap prestasi orang lain; berkeyakinan pada ilmu dan teknologi dan memegang teguh keyakinan terhadap keadilan distributif.

Berkaitan dengan kharisma, terbentuknya masyarakat modern sebagai akibat dari modernisasi dengan berbagai karakteristiknya tersebut, merupakan suatu tantangan sekaligus ancaman terhadap kharisma yang dimiliki oleh kiai. Dalam konteks ini, setidaknya terdapat beberapa faktor makro yang mempengaruhi pudar bahkan hilangnya kharisma kiai.¹⁹

Pertama, munculnya generasi muda santri yang berkarakter modern, dalam pengertian bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kebebasan yang lebih besar untuk mengkaji dan mengevaluasi sikap kiai, paling tidak dalam wilayah politik. Perubahan seperti itu, jelas melahirkan masalah yang berkaitan dengan legitimasi peran kepemimpinan kiai. Kelahiran santri modern ini adalah

¹⁸Lucian W. Pye, *Aspect of Political Development* (Boston: Little Brown, 1965), 8.

¹⁹Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dengan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), 3-4.

hasil dari program modernisasi dalam sistem pendidikan pesantren yang ditandaidengan semakin bertambahnya jumlah sekolah dalam lingkungannya.

Kedua, meningkatnya jumlah kelas menengah muslim yang lebih terdidik. Munculnyaintelektual-intelektual muda, baik yang sekular maupun yang religius di kalangan NU²⁰ tidakhanya membuat posisi kiai sebagai legitimator menjadi tersaingi, tetapi juga membuat kredibilitasdan otoritasnya menjadi dipertanyakan. Situasi ini menunjukkan bahwa di pedesaan Jawa danMadura dan juga di internal NU, sekarang ini orang-orang dapat pergi ke berbagai agen yangdapat memberikan kepada mereka pengetahuan tentang Islam dan kepemimpinan dalampengertiannya yang lebih umum.

Ketiga, meluasnya wilayah operasi negara di balik peningkatan kualitas kehidupan umatIslam. Negara sangat peduli dengan problem ketidak-setaraan (*inequality*) dan ia terlibat dalamberbagai hal yang sebelumnya berada di bawah kepedulian kiai. Pengenalan upaya pengendalianangka kelahiran misalnya, telah melibatkan negara dalam pendefinisian arti sosial kelahiran,yang secara tradisional sebelumnya berada di bawah wilayah agama, dimana kiai memainkanperan penting di dalamnya.

Keempat, banyaknya kiai akhir-akhir ini yang terjun ke ranah politik, atau ke pemerintahan. Tidak sedikit kiai-kiai yang mencalonkan diri sebagai wakil rakyat bahkan mencalonkan dirinya sebagai bupati. Fenomena ini terjadi

²⁰ NU merupakan organisasi Islam yang didirikan pada tahun 1926. Para kyai organisasi ini biasanya dianggapsebagai Muslim tradisional ortodoks, yang berbeda dengan mereka yang biasa disebut Muslim modernis yangtergabung dalam organisasi seperti Muhammadiyah.

di semua kabupaten di pulau madura, tidak sedikit jumlah kiai yang terjun kepolitik, mereka menjadi dewan perwakilan rakyat dan menjadi bupati.²¹

Kelima, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Edi Susanto, dia menyimpulkan bahwa kepemimpinan kharismatik²² tokoh keagamaan Islam (kiai) terdapat pada masyarakat yang masih tradisional.²³

Faktor-faktor di atas, tidak hanya melahirkan kalangan Islam muda yang kritis terhadap kepemimpinan kiai, tetapi juga memberikan alternatif mengenai adanya bentuk-bentuk kepemimpinan yang lain. Posisi kiai dan kepemimpinan kharismatiknya kemudian berubah secara tidak terelakkan, sehingga bukan merupakan suatu kebetulan misalnya, jika seorang kiai didemo oleh santri dan masyarakat sekitarnya.²⁴

Dalam kasus demikian, tampak jelas bahwa posisi kiai yang kharismatik dan sekaligus terhormat sudah mulai goyah, dengan sebab yang tidak hanya bersumberkan pada perilaku kiai yang “kurang patut diteladani”,

²¹Fakta membuktikan semua bupati di madura, mereka adalah kiai dan mempunyai kharisma dan pengaruh luar biasa di daerahnya. Sebagian mereka sebagai pengasuh pondok pesantren dan sebelum menjadi dewan atau bupati berperan aktif mengurus santri dan melayani kebutuhan masyarakat.

²²Kharisma itu diidentikkan bagi seseorang atau kiai yang 1) mempunyai kekuatan yang luar biasa dan mengesankan di hadapan masyarakat, 2) berpikir sesuatu yang ghaib, 3) melakukan meditasi untuk melakukan untuk mencari inspirasi yang membuatnya terpisah dari kebiasaan yang dilakukan oleh orang lain. Lihat di Edi susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai*, (jurnal islamica, vol. 1, no. 2, maret 2007) hal, 115

²³Edi susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai*, (jurnal islamica, vol. 1, no. 2, maret 2007) hal, 119

²⁴Sebagaimana dinyatakan oleh Endang Turmudi dalam disertasinya, seorang kyai yang dia kenal baik, dituduh korupsi mengambil uang dari harta wakaf yang dikelolanya. Juga beberapa orang santri di pesantren Darul Ulum Jombang melakukan demonstrasi untuk memprotes kebijakan kyai mereka mengenai pendidikan sekolah formal yang dimilikinya. Periksa Turmudi, *Perselingkuhan Kiai*, 4-5. Juga pengalaman penulis makalah ini ketika seorang khatib –yang waktu itu disampaikan oleh pengasuh suatu pondok pesantren— menyampaikan khutbah Idul Adh dengan topik yang melebar dan agitatif, sebagian jamaah shalat keluar dan pulang sebelum khutbah selesai. Fenomena demikian, hingga batas tertentu, jelas menunjukkan bahwa kharisma kyai sudah mulai memudar. Krisis Kepemimpinan Kiai sudah mulai memudar.

tetapi juga hingga batas tertentu karena adanya perubahan dalam norma sosial yang melandasi hubungan sosial di antara komunitas umat Islam.

Selain kaitannya dengan kharisma kiai yang semakin pudar, menarik juga pelulis di sini mengulas tentang studi kepemimpinan yang dilakukan oleh mastuhu (1994), mutohar (2000), Horikoshdi alam Dirdjosantojoto (1999), Arifin (1992) dan Sidney (1999) menunjukkan bahwa belum ditemukan pergeseran pola kepemimpinan kyai dalam memimpin tradisi mekanisme pengajaran kitab kuning dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka.²⁵

Dari beberapa peran yang harus dijalankan kiai di pesantren, hal yang paling vital adalah pada wilayah kepemimpinan, lebih khusus lagi bagaimana kepemimpinan kiai itu dapat menjaga, mengembangkan serta mewariskan nilai-nilai kebudayaan pesantren yang sudah mengakar dalam tubuh pesantren. Karena apabila sebuah pesantren sudah kehilangan nilai-nilai budayanya, maka pesantren tidak ada bedanya dengan lembaga atau institusi pendidikan non pesantren.

Kiai sebagai pimpinan di pondok pesantren, sangatlah menentukan arah kebijakan yang dijalankan di pesantren itu sendiri serta sangat menentukan bagaimana nilai-nilai kebudayaan atau nilai budaya organisasi di pesantren itu dilestarikan. Selain itu juga kiai sebagai figur dijadikan sebagai *uswah hasanah*, sebagai idola di masyarakat sekitarnya. Hal ini sama seperti yang disampaikan

Imron Arifin :

²⁵Dakir, *pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004), hal 30.

Kepemimpinan kiai dipandang secara ideal oleh komunitas pesantren tersebut sebagai sentral vigur yang mewakili keberadaan mereka. Peran kiai dalam pandangan ideal tersebut sangat vital baik sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator, maupun sebagai penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya. Karena peranan yang sedemikian rupa sentralnya, maka sosok kiai sebagai pemimpin harus memiliki kriteria ideal sebagaimana berikut; 1) kiai harus dipercaya, 2) kiai harus ditaati, dan 3) kiai harus diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya.²⁶

Posisi kiai sebagai pengasuh pondok pesantren dan juga sebagai figur yang dijadikan uswah hasanah oleh semua yang ada dilingkungan pesantren ataupun oleh masyarakat disekitarnya hendaknya dituntut untuk benar-benar memegang teguh nilai-nilai dan budaya yang luhur yang menjadi pijakan dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan pesantren. Karena nilai budaya yang sudah tertanam di pesantren ini merupakan sudah menjadi keyakinan kiai dalam hidupnya. Maka konsekwensi yang harus diterima oleh kiai apabila tidak memegang teguh nilai-nilai luhur yang diyakininya, maka lambat laun kepercayaan masyarakat terhadap kiai akan hilang.

Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren mempunyai tugas dan amanah yang sangat besar dalam melestarikan nilai budaya organisasi di pesantren. Karena dengan nilai budaya organisasi yang tertanam di pesantren inilah kemudian membentuk karakter lembaga yang membedakan dengan lembaga lainnya.

Nilai budaya yang kuat merupakan kunci utama dimana sebuah organisasi (pesantren) mencapai tujuannya. Budaya organisasi itu sendiri

²⁶ Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kiai*.....Hal. 130

mengandung nilai-nilai yang harus dihayati, difahami, dijiwai, dan diejawantahkan bersama oleh semua yang ada dilingkungan pesantren²⁷

Menurut Stephan P Robbins menjelaskan tentang budaya sebagaimana berikut itu adalah *Pertama*, budaya mempunyai peranan menetapkan tapal batas, *Kedua*, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individual seseorang, *Keempat*, budaya memantapkan sistem sosial.²⁸

Sedangkan menurut Bennis dalam Schein, ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi. *Pertama*, *artifacts*. *Kedua*, nilai-nilai yang didukung oleh organisasi yang mencakup strategi, tujuan, filosofi organisasi. *Ketiga*, asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama dan menjadi dasar pijakan.²⁹

Kunci kesuksesan sebuah organisasi adalah berada pada budaya yang kuat. Budaya organisasi adalah mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan diejawantahkan bersama oleh semua elemen yang terlibat di dalamnya.

Bate juga memberikan gagasannya tentang budaya. Menurutnya budaya seperangkat lunak organisasi semestinya kompatibel dengan perangkat kerasnya, seperti contoh budaya harus kompatibel dengan manajemen strateginya.³⁰ Pentingnya kompatibel ini sebagai indikator bahwa suatu budaya

²⁷Schein dalam bukunya "*Organizational Culture*" hal 213 mengatakan bahwa peran budaya adalah untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Hal ini bisa difahami bahwa organisasi tidak akan memiliki makna apabila budaya tidak bisa menjadikan organisasi bisa beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

²⁸Stephen Robin, *Organizational Behavior*, Sandiego State University: Person Education International, 2003, Hal. 528

²⁹E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 20-01, hal. 213.

³⁰Bate, *Strategis For Culture Change*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1994, hal. 25

organisasi itu tidak bisa berdiri sendiri. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan McKenzie menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi terletak kepada kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan dan mengaitkan *hard syistem* dan *shof syistem*.³¹

Hofstede dalam hasil penelitiannya mengenai peranan pemimpin dalam budaya organisasi, menyimpulkan bahwa seorang pemimpin mempunyai peran penting dalam rangka menciptakan budaya organisasi pada suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu dapat difahami bahwa budaya organisasi yang bagus seharusnya dimulai dari pimpinan suatu organisasi, karena budaya organisasaasi berkaitan erat dengan visi yang dimiliki pimpinan akan masa depan pesantren tersebut.³²

Hasil peneleitian Horikoshi dalam desertasinya yang membahas tentang peran Mendiang Ajengan (Kiai Yusuf Tojiri, beliau selaku pendiri dan pemimpin pondok pesantren Cipari Wanaraja Garut). Dalam desertasinya yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, Horikhosi menyinggung mengenai 'peranan budaya'. Dia mengatakan bahwa kiai bukanlah bendungan tinggi yang memiliki peran pasif, melainkan menjadi agen pembaharuan dengan memilih sendiri mana yang ingin mereka sampaikan kepada masyarakat dan mana yang tidak.³³

Hasil dari penelitian Horokoshi sangat kontras atau berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Clifford Greetz. Dalam penelitiannya dia

³¹Ahmad Shobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yoyakarta; UPP STIM YKPN, 2007, HAL. 244-247

³²Hofsted, *Culture And Organization: Sofwer Of The Mind*, New York:McGraw Hill, 1997, hal. 202

³³Horikohsi, *Kiai Dan Perubahan Sosial*, jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren Dan Masyarakat/P3M, 1987, 154.

menyimpulkan bahwa para kiai sebagai pimpinan pondok pesantren ini bagaikan bendungan yang menampung banyak budaya baru, dan melepas sebagian banyak budaya baru tersebut. Geerts melihat bahwa banyaknya modernitas budaya bendungan tinggi akan dikalahkan oleh proses tersebut. Karena saking banyaknya di luar kendali pondok pesantren, akhirnya budaya itu langsung ditelan masyarakat.³⁴

Dengan demikian kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, memiliki peran sentral dalam hal pengembangan budaya pesantren. Oleh karena itu apabila kiai sebagai pimpinan pondok pesantren benar-benar mengelola dengan baik akan budaya pesantren, maka budaya pesantren sebagai identitas diri akan dapat menjadi andalan untuk mengintegrasikan berbagai aktifitas penting yang esensial bagi keberhasilan lembaga.

Berbagai hasil temuan maupun perdebatan teoritis dari hasil penelitian yang berkenaan dengan kepemimpinan kiai serta peranan kiai dalam budaya organisasi menampakkan adanya permasalahan yang bersifat teoritik maupun empirik yang menurut penulis hendaknya dilakukan kajian tindak lanjut yang mendalam. Diantaranya relevansinya dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, sehingga akan memunculkan dan menciptakan karakter yang berbeda antara organisasi pesantren yang satu dengan pesantren yang lain.

Fenomena yang mengejutkan para pakar, pengamat dan praktisi pendidikan akhir-akhir ini adalah tentang fenomena memudarnya budaya

³⁴ Clifford Geerts, *Abangan Santri Priyai Dalam Masyarakat Jawa*, terj. Mahasin, Jakarta: Pustaka Jaya, 1981

pesantren serta perubahan yang terjadi di lembaga pondok pesantren diantaranya adalah sebagaimana berikut:

1) Tidak sedikit pondok pesantren yang gulung tikar sejak bergulirnya modernisasi pendidikan Islam dan sebagian lagi terdapat pesantren yang tidak mampu bertahan lagi.³⁵

2) Banyaknya pesantren yang mengalami reformasi sistem pendidikan Islam, ini tampak pada masuknya lembaga pendidikan umum.³⁶

3) Banyaknya pesantren mengalami penurunan anemo masyarakat, artinya turunnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pondok pesantren sehingga berakibat semakin menurunnya jumlah santri yang belajar di pondok pesantren. Ini terjadi setelah pesantren mulai mengambil sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum.

4) beberapa pesantren yang tetap memelihara budaya lama, enggan dengan perubahan dan menolak memasukkan kebijakan kemenag (kementrian agama) dan kemendiknas (kementrian pendidikan nasional), mereka berasumsi apabila mereka mengambil kebijaka kemenag dan kemendiknas maka akan kehilangan karakter serta nilai-nilai budaya pesantren yang sudah sekian lama mengakar dan dipelihara oleh para pendirinya dulu serta akan menurunkan kepercayaan mamasyarakat.

Beberapa pondok pesntren yang tetap melestarikandan mengembangkan nilai-nilai budayanya di tengah arus modernisasi pendidikan ini dan menarik untuk dikaji adalah sebagaimana berikut:

³⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milineum Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000) hal 95

³⁶ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*, hal. 96

1. Pondok Pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep Madura
2. Pondok Pesantren Miftahul Huda Jl. Gading Pesantren 38 Malang

Tidak banyak pesantren yang bertahan dengan metode salaf murni. Satu diantaranya adalah Pondok pesantren (Ponpes) Al Is'af Kalabaan Sumenep. Di pondok pesantren ini, dari berdirinya hingga kini tetap eksis dengan model klasikal. Keberadaan pondok pesantren ini sudah cukup dikenal masyarakat luas. Namun di kalangan masyarakat muslim Madura, nama Ponpes Al Is'af lebih akrab dengan sebutan Pesantren Kalabaan. Ini merujuk dari nama dusun dimana ponpes ini berada.

Nama Al Is'af tersebut diberikan pendiri pesantren KH Habibullah Rois setelah melalui proses istikharah. Awalnya, pesantren yang berjarak sekitar 40 KM dari Kota Sumenep ini berkembang cukup pesat. Bahkan, saat ini santri yang berguru di pesantren ini jumlahnya sudah mencapai 1.000 orang.

Pesantren yang dibangun tahun 60-an ini memang memiliki corak dan ciri yang berbeda dengan pesantren lainnya. Sebab hingga didirikan hingga kini masih setia menganut metode salaf. Dimana, pelajaran yang diberikan kepada para santrinya murni kitab-kitab ilmu agama, tidak satupun pelajaran umum.

Para santrinya, diarahkan untuk pandai membaca kitab-kitab kuning (kitab berbahasa arab klasik yang tidak berharakat). Mereka dipacu untuk banyak menghafal berbagai macam kitab. Seperti *Alfiyah Ibnu Malik*, *Al-Ajurumiyaj*, *Safinatunnaja*, *Zubad* dan lainnya.

Pesantren ini juga sangat menekankan penguasaan ilmu alat, seperti *Nahwudan Sarraf*. Secara istiqamah dan optimal, pesantren ini berupaya

menjaga nilai-nilai kesalafan yang menjadi *Trade Mark* pondok salaf. Sehingga pesantren ini cukup disegani pesantren lain. Karena rata-rata santri produk pesantren ini menguasai pembacaan kitab kuning.

Kiai yang memimpin di pondok pesantren ini, mulai dari pendirinya sampai sekarang, memiliki kharisma yang tinggi di lingkungan pesantren ataupun di masyarakat luas. Kiai yang memimpin di pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep ini tiap hari dan malam istiqamah mengajarkan ilmu-ilmu agama dan membimbing santri dengan tekun dan penuh bijaksana. Hampir semua kiai disekitarnya terjun ke politik, semua kiai yang mengasuh pondok pesantren ini tidak satupun yang terjun di politik. Salah satu indikator kharisma tinggi yang masih melekat dalam diri kiai adalah hampir setiap saat kedatangan tamu yang datang ke beliau baik dari masyarakat sekitar atau masyarakat dari jauh. Mereka datang ke kiai silih berganti sesuai dengan kebutuhan mereka, ada yang hanya minta *doabarokah*, untuk kesembuhan orang sakit, ataupun kelancaran ekonomi, bahkan mereka meminta solusi atas permasalahan keluarga atau pribadi mereka masing-masing. Selain itu kiai juga sering diundang ke masyarakat untuk memberikan pengajian atau hanya memimpin doa bersama.

Pertama, Permohonan izdin pertama untuk melakukan penelitian kepada pangasuh PP Al- Is'af Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep Madura yaitu K. Latfan, dan beliau memberi idzin kepada peneliti sekaligus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan wawancara dan observasi. Untuk pertamakalinya peneliti melakukan observasi hanya terbatas pada wilayah budaya pesantren yang sudah tertanam di pondok pesantren Al- Is'af

Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep Madura.³⁷ PP Al- Is'af Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep Madura ini didirikan sekitar tahun 60-an oleh KH Habibullah Rois yaitu seorang yang sangat alim dan sangat mempunyai kharisma tinggi sehingga disegani oleh berbagai kalangan, baik oleh kiai sendiri, pemerintahan, konglomerat ataupun rakyat biasa. Beliau dalam hidupnya sangat produktif sehingga sudah banyak karya-karya beliau yang sudah terbukukan dan menjadi bahan pelajaran wajib di pondok pesantren Al- Is'af sendiri ataupun di berbagai pondok pesantren di Madura. Karangannya meliputi fiqh ataupun ilmu nahwu. Selain kharismatik, beliau juga menjadi tumpuan kiai-kiai atau masyarakat dalam mempertanyakan persoalan agama yang sulit dipecahkan.³⁸

Dari hasil observasi pertama yang dilakukan peneliti, ada beberapa catatan penting yang menarik untuk di urai yaitu:³⁹

1. Kiai yang memimpin di pondok pesantren ini, mulai dari pendirinya sampai sekarang, memiliki kharisma yang tinggi di lingkungan pesantren ataupun di masyarakat luas.
2. Semua kebijakan pesantren dan sistem pengelolaan pesantren berpusat pada kiai dan direalisasikan oleh pengurus pondok pesantren, sehingga dalam dalam hal ini pengurus pondok pesantren cenderung tidak mengambil resiko, ini terbukti setiap kegiatan yang akan dilaksanakan walaupun kegiatan ini menjadi kesepakatan semua pengurus, namun kiai tidak memberikan izin, maka kegiatan tersebut tidak bisa dilakukan.

³⁷Wawancara dengan pengasuh pondok pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep kiai latfan, pada hari ahad, tanggal 21 desember 2014

³⁸Wawancara dengan salah satu pengasuh pondok pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk- Guluk Sumenep kiai qoyyis, tanggal 21 desember 2014

³⁹ Observasi dilakukan pada tgl 22 desember 2014

3. Sistem pendidikan yang diterapkan bersifat konvensional yaitu masih mempertahankan pola tradisi lama. Bahkan mulai dari berdirinya pesantren sampai sekarang kurikulum pesantren tidak mengikuti aturan pemerintah, hal ini dimaksudkan agar pesantren tetap mempertahankan kurikulum salafiyah. Namun di pesantren ini kiai dalam memimpin tradisi mekanisme pengajaran kitab kuning dari pola interaksi yang dilakukan sudah dua arah; dari pola interaksi sudah menjalankan pola interaksi terbuka.⁴⁰
4. Sangat kuat dalam keterikatan dengan figur kiai sebagai tokoh sentral, setiap kebijakan pondok mengacu kepada wewenang yang diputuskan kiai.
5. Bangunan pondok yang ditempati santri masih tergolong sederhana bahkan bangunan berupa kayupun masih ada.
6. Tidak satupun santri yang memakai celana, semua santri menggunakan sarung dan peci dalam semua kegiatan pesantren baik kegiatan formal atau non formal.
7. Bahasa madura adalah bahasa yang sering digunakan santri baik dalam kesehariannya ataupun dalam beberapa kegiatan formal.
8. Ideologi pesantren yang digunakan adalah *aswaja*
9. Kajian kitab kuning merupakan kegiatan wajib bagi santri yang sifatnya utama dan inti.

⁴⁰Fenomena ini sangat berbeda dengan tentang studi kepemimpinan yang dilakukan oleh mastuhu (1994), mutohar (2000), Horikoshdi dalam Dirdjosantjoto (1999), A rifin (1992) dan Sidney (1999) menunjukkan bahwa belum ditemukan pergeseran pola kepemimpinan kyai dalam memimpin tradisi mekanisme pengajaran kitab kuning dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka. Dikutip dari jurnal Dakir (*Pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004), hal 30.

10. Setiap *ustadz* yang mengajar atau yang mengurus santri harus didasarkan kepada pengabdian dan keikhlasan yang mendalam sehingga tidak boleh menuntut gaji, walaupun ada *ujroh* dari pesantren yang tidak bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari.
11. Sistem kepemimpinan atas dasar kekeluargaan.

Objek penelitian yang *Kedua* adalah Pondok Pesantren Miftahul Huda PPMH Gading Malang Jawa Timur Jatim ini untuk dijadikan objek kajian karena PP Miftahul Huda yang didirikan oleh KH. Hasan Munadi pada tahun 1768, dan termasuk pondok pesantren urutan ke tiga tertua di Indonesia. Kira-kira usia pondok pesantren ini adalah 246 tahun. Dengan usia yang begitu lama, pesantren ini masih tetap melestarikan kesalafannya sampai sekarang di era modernisasi.

Kedua, Permohonan izin pertama untuk melakukan penelitian kepada pangasuh PP Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang K.H. Abdurrahman Yahya dan beliau memberi izin kepada peneliti sekaligus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan wawancara dan observasi. Untuk pertamakalinya peneliti melakukan observasi hanya terbatas pada wilayah budaya pesantren yang sudah tertanam di Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang.⁴¹

Dari hasil wawancara pertamakali yang dilakukan di kediaman pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda K.H. Abdurrahman Yahya, beliau memberikan gambaran tentang poin penting yang harus ada dalam diri semua santri dan diupayakan oleh pesantren ini yaitu sebagaimana berikut, a) tauhid

⁴¹Obserfasi dan Wawancara dengan K.H. Abdurrahman Yahya di kediamannya pada jumaat, tanggal 05 desember 2014. (ini juga merupakan obserfasi dan wawancara awal di pondok pesantren miftahul huda malang)

yang mendalam kepada Allah, b) Tawadhu', c) belajar tanpa henti, d) dan megajarkan ilmu kepada sesama. Beberapa poin ini menurut beliau adalah aplikasi dari QS. Al-Alaq, surat yang pertama kali diturunkan oleh Allah kepada Nabi Muhammad SAW.⁴²

Dari hasil observasi pertama yang dilakukan peneliti, ada beberapa catatan penting yang menarik untuk di urai yaitu:

1. Semua kebijakan pesantren ada di tangan pimpinan pengasuh.
2. Gaya kepemimpinan kiai penuh dengan kasih sayang.
3. Terjadi perubahan hubungan antara kiai dan santri apabila dibandingkan dengan awal berdirinya pondok pesantren, dimana dulu santri relatif takut dan tidak berani berhubungan dengan kiai, akan tetapi masa sekarang hubungan kiai dan santri tidak lagi seperti itu, santri tampak lebih sering kelihatan diskusi dengan pimpinan pesantren mengenai berbagai masalah.
4. Nilai-nilai tradisional masih dipegang kuat dan kiai menempati figur sentral.
5. Ada perubahan cara belajar santri, kalau diawal berdirinya pondok pesantren Miftahul Huda ini semua santri tidak ada satupun yang belajar di luar pondok pesantren, akan tetapi semenjak pimpinan pondok pesantren di pegang oleh K.H.A Adurrahman Yahya, santri mulai di berikan izin untuk belajar di luar pondok pesantren baik di sekolah formal maupun diperguruan tinggi.

⁴² Wawancara dengan K.H. Abdurrahman Yahya di kediamannya pada jumaat, tanggal 05 desember 2014. (ini juga merupakan obserfasi dan wawancara awal di pondok pesantren miftahul huda malang)

6. Sarana fisik pesantren, mulai dari asrama santri, kantor pengurus, ataupun tempat belajar santri sudah mulai tertata rapi.
7. Pesantren memberikan keleluasaan kepada santri di siang hari (pagi sampai sore) untuk melaksanakan berbagai aktifitas di luar pondok, dan pada malam hari (sebelum magrib sampai subuh santri diwajibkan berada di lingkungan pondok pesantren untuk mengikuti kegiatan pondok yang sifatnya wajib.⁴³
8. *Ahlu as-sunnah wal al-jama'ah* masih lekat dan dijadikan dasar pendidikan pesantren.
9. Kuarangnya kedisiplinan dalam hal kegiatan pesantren dan kurang terlihat rapi dikarenakan kegiatan pesantren dan kegiatan sekolah atau perguruan tinggi tidak ada integratif, kadang tampak berjalan sendiri-sendiri antara orientasi kegiatan sekolah atau kampus dengan kegiatan pesantren, apalagi antara satu santri dan santri lainnya berbeda sekolah dan tingkatan sekolahnya (ada yang masih tingkat menengah dan ada juga yang sudah diperguruan tinggi).

Berdasarkan data awal di atas ini, data tersebut menjelaskan bagaimana sebenarnya respons pesantren dalam menghadapi berbagai tantangan zaman yang semakin hari semakin bertambah komplis dalam perubahan. Dalam menghadapi dan menyikapi setiap perubahan ini, pesantren bukannya begitu saja mentransformasikan kelembagaannya menjadi lembaga pendidikan modern sepenuhnya, akan tetapi pesantren sangat berhati-hati (*contious policy*), mereka menerima perubahan (*modernisasi*) pendidikan islam pada wilayah

⁴³Kegiatan pesantren di siang hari bersifat sunnah, semua santri tidak diwajibkan mengikutinya.

yang kecil dan terbatas, sebatas mampu menjamin pesantren untuk tetap *survive*.

Dalam hal ini sudah jelas bahwa lembaga pondok pesantren sejak awal menghadapi perubahan seiring dengan perkembangan akan kebutuhan masyarakat, dan sudah tentu fenomena ini menuntut kiai sebagai pemimpin pondok pesantren sebagai “*Keeping A Culture Alive*”(memelihara dan mengembangkan kehidupan budaya) dengan tujuan karakter kelembagaan tidak hilang.

Diantara faktor ketertarikan peneliti tertarik untuk meneliti kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah tanggung jawab kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren mempunyai peran yang sangat strategis serta tuntutan terhadap pengembangan budaya pesantren sangat tinggi. Disamping hal tersebut, perkembangan penelitian terhadap organisasi pesantren orientasinya tidak hanya berputar pada wilayah rasionalitas organisasi dilihat dari teori manajemen klasik dan ilmiah, yang terfokus kepada pembelajaran di pesantren, akan tetapi belakangan ini, penelitian dibidang ini menambah perspektif baru, yaitu peran kepemimpinan kiai dilihat dari dimensi sosial budaya pesantren. Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren ternyata belum banyak dilakukan.

Berangkat dari fokus masalah tersebut banyak hal-hal menarik dan perlu dikaji dari dunia pesantren terutama menyangkut kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.

Atas beberapa pemikiran, maka penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep Madura dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Jl. Gading pesantren 38 Malang)* ini penting untuk dilakukan.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini ingin mengungkap kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Untuk memudahkan beberapa tahapan analisis penelitian, maka peneliti membagi *rumusam* masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana realitas budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang?

C. Tujuan Penelitian

Secara bertahap penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendiskripsikan dan menganalisis realitas budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya dapat diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan gambaran tentang kepemimpinan kiai, strategi, dan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.
 - b. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan menjadi acuan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Disamping itu juga terhadap kasus lainnya untuk memperkaya, memperkuat dan membandingkan dan memperkuat temuannya.
2. Manfaat teoritis

Dalam wilayah keilmuan, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan memperkaya khasanah ilmu manajemen pendidikan islam khususnya yang berkaitan dengan teori kepemimpinan dalam pengembangan budaya pesantren.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dalam Pondok Pesantren telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagaimana berikut:

1. Imron Arifin, *Penelitiannya Berjudul Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, dalam penelitian ini menggunakan fenomenologi, yaitu penelitian yang berusaha memahami makna kejadian dan berusaha memahami makna kejadian dan interaksi menurut persepsi orang-orang yang tidak begitu tau dan mereka itu terlibat dalam situasi tertentu. Penelitian ini mengkaji terhadap pola kepemimpinan kiai di Pesantren Tebuireng; terjadi perubahan fundamental dengan pergeseran antara pola kepemimpinan kiai yang semula bersifat kharismatik, mengarah ke kharismatiktradisional dan kemudian rasionaltradisional.⁴⁴
2. Ridlwan 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 telaaahnya pada sistem pendidikan yang meliputi: model pendidikan pesantren, model pendidikan madrasah, dan model pendidikan sekolah umum, diperbandingkan dan disimpulkan dari ketiga

⁴⁴ Imron arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*,thesis, pascasarjana IKIP malang, 1992. Penelitian ini telah diterbitkan oleh kalimashada press, malang tahun 1993.

model tersebut mana yang lebih ideal untuk membentuk kepribadian. Dari salah satu kesimpulannya bahwa bentuk Pondok Pesantren yang ideal adalah Pondok Pesantren yang di dalamnya terdapat berbagai macam lembaga pendidikan dengan memperhatikan kualitasnya dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.⁴⁵

3. Hanon asrohah, *pelebagaan pesantren: asal usul dan perkembangan pesantren di jawa*, penelitian ini bersifat historis. Penelitian ini memberikan informasi banyak tentang pelembagaan pesantren, khususnya pesantren yang ada di jawa. Sedangkan kajiannya difokuska pada kontak budaya antara islam dan jawa yang menimbulkan asimilasi budaya dan melahirkan lembaga pendidikan pesantren.⁴⁶
4. H.M. Yunus abu bakar, *Konsep pemikiran pendidikan K.H Imam Zarkasi dan implementasinya pada pondok pesantren alumni*. Penelitian disertasi ini menggunakan *postspositivisme rasionalistik*. Penetian ini memfokuskan kepada kontruksi pemikiran K.H Imam Zarkasi.

⁴⁵Ridlwan Nasir, *Dinamika Sistem Pendidikan : Studi Di Pondok Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Imur* Disertasi , Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1995. Disertasi ini merupakan pengembangan pene litian tesisnya tahun 1988, dan disertasi tersebut telah diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul *Mencari Tipologi Format Pendidikan ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005).

⁴⁶Hanun Asrohah, *Pelebagaan Pesantren, Asal Usul Dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*, Disertasi, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2002.

Tabel 1.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas penelitian
1	Imron Arifin (<i>Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng</i>)	Sama-sama membahas tentang kepemimpinan kiai	Penelitian ini lebih menekankan pada pemahaman makna kejadian dan interaksi menurut persepsi orang-orang awam yang terlibat dalam situasi tertentu	Fokus Penelitian Kepada Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, yang meliputi Strategi Dan model Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, Serta Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.
2	Ridlwana Nasir (<i>Dinamika Sistem Pendidikan studi di pondok pesantren kabupaten jombang jawa timur</i>)	Sama-sama membahas tentang kepesantrenan	Penelitian ini lebih kepada dinamika sistem pendidikan pesantren yang meliputi model pendidikan pesantren, model pendidikan madrasah, dan model pendidikan umum	
3	Hanun Asrohah (pelembagaan pesantren: asal usul dan perkembangan pesantren di jawa).	Sama-sama membahas tentang kepesantrenan	Menekankan kepada pelembagaan pesantren yang kajiannya difokuskan kepada kontak budaya antara islam dan jawa yang menimbulkan asimilasi budaya dan melahirkan lembaga pendidikan pesantren.	
4	H.M. Yunus Abu Bakar (<i>Konsep pemikiran pendidikan K.H Imam Zarkasi dan implementasinya pada pondok pesantren alumni</i>).	Sama-sama membahas tentang kepesantrenan	Menekankan kepada konstruksi pemikiran pendidikan	

Sumber : Beberapa Karya Ilmiah (Desertasi)

F. DEFINISI ISTILAH

Definisi istilah dari judul *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren* ini sebagaimana berikut:

1. Kepemimpinan kiai dalam penelitian ini yaitu proses kiai sebagai pimpinan pesantren untuk mempengaruhi orang (santri, ustadz dan pengurus pesantren atau kelompok dalam rangka mengembangkan budaya (nilai-nilai) pesantren baik yang nampak atau yang tidak nampak.
2. Mengembangkan adalah upaya untuk mengembangkan sesuatu yang dilakukan secara terus menerus, terarah dan terpadu, guna mewujudkan tujuan tertentu.
3. Budaya pesantren dalam penelitian ini adalah sebuah nilai-nilai dan tradisi-tradisi yang dibangun oleh kiai sebagai sosok pemimpin pondok pesantren yang dicontoh oleh bawahannya untuk mencapai tujuan pesantren.
4. Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah proses yang dilakukan kiai sebagai pemimpin pesantren untuk mempengaruhi suatu kelompok (pesantren) ke arah tercapainya tujuan dalam rangka mengembangkan budaya pesantren yaitu nilai-nilai dan tradisi-tradisi yang dibangun oleh kiai sebagai sosok pemimpin pondok pesantren yang dicontoh oleh bawahannya untuk mencapai tujuan pesantren
5. Pengembangan budaya pesantren dalam penelitian ini adalah kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan strategi yang meliputi tahap persiapan

merumuskan visi misi, penerimaan (sosialisasi dan implementasi), serta evaluasi.

6. Realitas budaya pesantren adalah nilai-nilai dan tradisi budaya pesantren dikedua pesantren yang diteliti (pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep dan pondok pesantren Miftahul Huda Malang).

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk memahami tata urutan dan memudahkan kerangka berpikir dalam penelitian ini, penulis menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada Bab I ini berisi penjelasan tentang fenomena yang melatarbelakangi penelitian dan berisi perencanaan langkah-langkah pelaksanaan penelitian secara umum. Pembahasannya terdiri dari beberapa sub bab, antara lain: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian sebelumnya, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada Bab II ini berisi tentang konsep kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan pondok pesantren Miftahul Huda Malang. Pembahasannya meliputi: A) Tinjauan tentang kepemimpinan kiai, bagian ini memiliki satu sub bahasan, yaitu: kepemimpinan kiai di pondok pesantren, yang terdiri dari:

Pengertian kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan kiai di pondok pesantren. B) Budaya pesantren. Bagian ini memiliki 3 sub bahasan yaitu; pengertian dan jenis-jenis budaya pesantren, Proses pembentukan budaya pesantren, dan upaya memelihara budaya pesantren. C) Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Bagian ini memiliki tiga sub bahasan yaitu; Strategi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, dan gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, D) Konsep kepemimpinan dalam islam.E) Kerangka konsep teori

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini berisi paparan tentang beberapa pokok metode penelitian yang dipakai penulis dalam penelitian ini. Pembahasannya antara lain: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, latar penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV : PAPARAN DAN HASIL PENELITIAN

Pada Bab IV ini menjelaskan tentang deskripsi dan paparan sejumlah data yang dikumpulkan penulis dari hasil studi lapangan. Adapun pembahasannya meliputi: paparan data dan hasil penelitian.

BAB V : PEMBAHASAN

Bab V ini berisi tentang interpretasi penulis, dengan data-data yang berhasil dihimpun. Analisis ini berfungsi untuk menjawab permasalahan yang

dirumuskan berkaitan dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

BAB VI : PENUTUP

Bab VI ini berisi simpulan, implikasi dan saran yang diikuti dengan daftar pustaka serta lampiran-lampirannya.



t:





BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Kiai

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* yang artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Adapun definisi dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahannya dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹ Selain dari pengertian ini, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi kaitannya dengan peristiwa-peristiwa para pengikutnya, proses pengorganisasian dan juga aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan bersama, terus memelihara sinergisitas hubungan kerjasama dan kerja secara kelompok, serta terus menjalin dan memperoleh dukungan dari orang-orang di luar kelompoknya atau organisasi.

Gary Yukl² memaparkan kesimpulannya mengenai beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa tokoh atau ahli sebagaimana berikut

- Kepemimpinan adalah “Prilaku individu, yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai saasaran bersama”.³
- Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang, mebolisisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya

¹Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 15

²Gary Yakul, *Leadership in Organization* New Jersey: prentice Hall, 2002, hal.3

³Hemphil, j.k., & Coon: 35 *r Description And Measurement*, Columbus: Bureau Of Businees Re ity, 1957, hal. 7

untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi metafisi pengikutnya.⁴

- Kepemimpinan adalah: "Pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin".⁵
- Kepemimpinan adalah "Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran".⁶
- Kepemimpinan adalah Proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) keusaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan".⁷
- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.⁸
- Kepemimpinan adalah "Proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melaksanakannya".⁹
- Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu".¹⁰

⁴J.M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, Hal.

⁵D Katz, & Khan, R.L, *The Social Psychology Of Organizations* (2nded) (New York: John Wiley, 1978, hal. 528

⁶C.F Rauch & Behling, O., "*Functionalism: Basis For An Alternate Approach To The Study Of Leadership*", 1984, hal. 46

⁷T.O. Jacobs & Jaques, E. "*Military Executive Leadership*. Wes Orange, NJ: Leadership Library Of America, 1984, Hal. 46

⁸E.H. Schein, *Organizational Culture And Leadership*, San Frasnisco: Jossy –Bass, 1992, hal. 2

⁹W.H Drath & Palus, C.J Making, *Common Sens: Leadership As Meaning-Making In A Community Of Practice*, Greensboro, NC: Center For Creative Leadership, 1994, Hal. 4

¹⁰D Richards & Engle, S., "*After The Vision: Suggestions To Corporate Visionaries And Visions Champions*, Alexandria, VA: Miles River Prees, 1986, hal. 199

- Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.¹¹

Dari beberapa definisi di atas yang telah di berikan oleh beberapa pakar, hal ini memberi penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memberikan motivasi, pengorganisasian aktifitas untuk mencapai sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan *teamwork* dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Kepemimpinan kiai dapat diartikan sebagai seni memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren.¹² Kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi terhadap kiai dandidukung potensinya memecahkan berbagai problem sosio-psikis-kultural-politik-religius menyebabkan kiai menempati posisi kelompok elit dalam struktur sosial dan politik di masyarakat. Kiai sangat dihormati oleh masyarakat melebihi penghormatan mereka terhadap pejabat setempat. Petuah-petuahya memiliki daya pikat yang luar biasa, sehingga memudahkan baginya untuk menggalang massa baik secara kebetulan maupun terorganisasi. Ia memiliki pengikut yang banyak jumlahnya dari kalangan santri dalam semua lapisan mulai dari anak-anak sampai kelompok lanjut usia.

¹¹R.J Hous, A Theory Of Charismatic Leadership. IN J.G. Hunt And L.L. Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Prees, 1976, hal. 184

¹² Khotibul Umam..*Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Pesantren Mahasiswa* (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang).Malang Tesis Tidak Dipublikasikan.2003 Hal. 14

Dari penjelasan ini dapat kita pahami bahwa masalah kepemimpinan merupakan masalah yang unik dan menarik untuk dikaji dan didiskusikan lebih lanjut, karena ia merupakan factor terpenting yang mempengaruhi berhasil tidaknya suatu organisasi. Apalagi di pondok pesantren, karena sudah jelas bahwa keberadaan pondok pesantren merupakan factor atau elemen terpenting dalam menggerakkan aktifitas di pondok pesantren.

Membahas tentang masalah kiai, Usman memberikan gagasannya yang dikutip dari Suprayogo memandang kiai dari tiga dimensi, yaitu: dimensi legitimasi, dimensi pengaruh, dan dimensi fasibilitas. Adapaun yang dimaksud dengan dimensi legitimasi adalah dengan memandang keberadaan kiai pemimpin dari aspek legalitas. Sedangkan dimensi pengaruh adalah melihat pemimpin pada wilayah luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya dimensi vasibilitas adalah melihat derajat pengakuan dari semua pihak baik dari pihak massa yang dipimpinnya maupun pemimpin yang lain.¹³

Menyempurnakan apa yang menjadi gagasan Imam Suprayogo di atas, Tholhah Hasan berpendapat sebagaimana berikut, kepemimpinan kiai pada umumnya tampil dalam empat dimensi berikut, yaitu: 1). Sebagai pemimpin masyarakat (*community leader*), 2). Pemimpin keilmua (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, 3). Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila kiai memimpin kegiatan-kegiatan kerohanian seperti kiai pemimpin peribadatan, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi panotan moral, dan 4). Pemimpin administrative (*administration leader*) apabila kiai berperan sebagai pemimpin penanggung

¹³ Imam Suprayogo. *Kyai Dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*, Malang: UIN Malang Press. 2007. Hal: 36

jawab lembaga-lembaga pendidikan, seperti pondok pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.¹⁴

Beragam dimenesi yang melekat pada seorang kiai, maka kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, dilihat dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan unik. Dipandang unik karena kiai sebagai pemimpin pondok pesantren tidak hanya bertugas sebagai pemimpin atau bahasa pesantrennya sebagai pengasuh pondok pesantren, akan tetapi dia juga sebagai penyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang system evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di pesantren yang diaushnya, bahkan yang lebih besar lagi amanah yang ditanggungnya adalah sebagai Pembina dan pendidik ummat serta menjadi pemimpin masyarakat.¹⁵

Keunikan yang lain yang juga tampak pada kepemimpinan kiai adalah kharismanya yang luar biasa. Karisma kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang seperti yang disampaikan Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *Patron-Clint* yang begitu erat, dimana posisi kiai sebagai seorang kiai besar (dari pondok pesantren induk) diterima di wilayah seluas propinsi oleh berbagai kalangan baik oleh pejabat pemerintahan, pemimpin republic maupun kaum hartawan.¹⁶

Dalam islam dikenal dengan istilah *Waliyatu Al-Imam* sebagai konsep kepemimpinan dalam islam, hal ini Al-Mawardi memberikan gagasannya

¹⁴Tholhah Hasan. *Dalam Pengantar Kepemimpinan Kiai: kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahuda, 1993. Hal: xii.

¹⁵Arifin Imron. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimahasada Press. 1993. Hal: 45

¹⁶Thoha, Zainal Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, Yogyakarta: Kutub. 2003, hal: 23

bahwa kepemimpinan sebagai pengganti kenabian dalam memelihara agama sekaligus mengatur kehidupan umat di dunia yakni menebarkan keselamatan kepada seluruh alam.¹⁷ Konsep kepemimpinan *Waliyatu Al-Imam* merupakan bentuk konkrit dari atau merupakan realisasi konkret dari gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang telah diwajibkan menjadi pijakan atau menjadi standar keteladanan bagi seluruh pemimpin ummat islam diseluruh dunia. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak hanya sekedar mampu dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinan secara umum, namun lebih penting lagi kepemimpinan itu adalah harus dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, (*spiritual velieu*) yang dimiliki otoritas keagamaan dimana *imam* atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain.¹⁸

Kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidaklah sama dengan kepemimpinannya kiai pondok pesantren lainnya, hal ini sangat disebabkan oleh berbedanya setting social dimana kiai itu memimpin atau disebabkan oleh watak social di mana kiai itu berada. Tidak hanya factor tersebut, namun pengaruh konsep-konsep kepemimpinan islam *Waliyatu Al-Imam* serta pengaruh ajaran sufi sangatlah menjadi sebab ketidaksamaan kiai antara pondok pesantren yang satu dengan kiai pondok pesantren yang lain.¹⁹

Dari beberapa hasil kajian sebuah penelitian, ditemukan beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu:

1. Kepemimpinan *religio-poternalistik* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan disandarkan atas nilai-nilai

¹⁷ Al-Mawardi. *Al-Ahkamu Al-Sulthaniyyah*, Bairut: Darul Fikir. 1960. Hal: 45

¹⁸ Al-Mawardi. *Al-Ahkamu.....* Hal: 5

¹⁹ Arifin Imron. *Kepemimpinan Kiai.....* hal: 46

keagamaan yang dijadikan dasar dalam hal ini adalah kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.²⁰

2. Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, model ini menunjukkan bahwa pemimpin sifatnya pasif, dia bagaikan seorang bapak yang memberi kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkereasi sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki, akan tetapi juga otoriter, yaitu memberikan keputusan final dalam memutuskan. Atau dia akan memutuskan sesuai dengan hasil pemikirannya sendiri apakah hasil karya anak buahnya itu diteruskan atau tidak diteruskan.²¹
3. Kepemimpinan *legal-formal*, kepemimpinan ini mempunyai mekanisme kerja dengan menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur bekerja dan berperan sesuai dengan peran yang diimbangnya. dan semua elemen itu bekerja sama dengan satu tujuan yaitu mengembangkan dan menghidupkan sebuah lembaga atau institusi serta mendukung keutuhan lembaga.²²
4. Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan kiai ini adalah model kepemimpinan yang secara penuh kiai sebagai pemimpin pondok pesantren memegang penuh segala kebijakan yang akan dijalankan di pesantren. Kiai sama sekali tidak menerima usulan-usulan yang datang dari luar, walaupun ada usulan dari luar maka usulan itu oleh kiai direspon secara negatif.²³

²⁰ Arifin Imron. *Kepemimpinan Kiai*....hal: 47

²¹ Mastuhu, *Dinamika System Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994, Hal: 80

²² Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, hal: 324

²³ Qomar Mujammil, *pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga

5. Kepemimpinan *Karismatik-Tradisional-Rasional*, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas pendukungnya sebagai sosok yang memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT yang jarang dimiliki oleh mayoritas pendukungnya. Adapun kelebihan itu diantaranya adalah dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, kepemimpinan yang ada tidak diatur secara birokratis, pola kepemimpinan bersifat kolektif, dalam hal ini tingkat partisipasi komunitas sangat tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak mengarah satu individu melainkan lebih mengarah kepada kelembagaan, dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial.²⁴

Terdapat juga beberapa sumber yang mengatakan bahwa model kepemimpinan kiai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.

a. Kepemimpinan individual

Kiai merupakan fenomena yang unik ketika dilihat dari aspek kepemimpinannya dan pengaruhnya serta fungsi dan tugasnya. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas membuat kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan

²⁴ Ridwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: pustaka Pelajar. Hal: 327-328

dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.²⁵

Peran yang banyak yang harus di imban kiai seorang diri menjadikan pesantren yang diasuhnya sulit untuk berkembang. Baik dari segi kualitas ataupun kuantitas santrinya. Berkembangnya pesantren dari kepemimpinan kiai individual ini sangat tergantung kepada *kharisma* yang dimiliki kiai. Ketika kiai sudah kehilangan kharisma dimata masyarakat, maka sangat sedikit masyarakatnya yang mau memondokkan anaknya. Namun apabila kiai tersebut memiliki *kharisma* yang tinggi di masyarakat, maka masyarakat akan berduyun-duyun memondokkan anaknya untuk menimba ilmu agama atau hanya sekedar mencari barokah dari kiai tersebut.

Kaitannya dengan kepemimpinan kiai individual ini, Nurcholis Madjid memberikan argumentasinya yaitu tentang kelemahan-kelemahan yang dimiliki kepemimpinan kiai individual ini, diantaranya adalah:

- Karisma. Pola kepemimpinan karismatik menurutnya sudah jelas menunjukkan tidak demokratisnya, sebab sangat tidak rasional. Alasan utamanya adalah karena segala bentuk kebijakan kiai dan tingkah lakunya hanya memelihara karisma itu sendiri seperti menjaga jarak antara kiai dan santrinya. Dalam hal ini kiai dan santri tidak lagi akrab. Bahkan santripun tidak berani berbicara dengan kiai apalagi menanyakan segala bentuk persoalan agama. Padahal semestinya kiai merupakan figure yang harus akrab dengan kiai, dalam artian akrab tapi tetap berada pada wilayah kesopanan, agar supaya nantinya santri tidak lagi segan untuk bertanya

²⁵Arifin Imron. *Kepemimpinan Kiai*.....Hal. 45

seputar masalah yang dihadapi santri. Pola kepemimpinan individual ini akan kehilangan demokratisnya.

- Personal. Karena kepemimpinan kiai ini adalah kharismatik maka segala bentuk kebijakan dan arah pesantren yang diasuhnya pasti juga bersifat individual. Buktinya kiai kepemimpinan individual ini dalam masa kepemimpinannya tidak akan bisa digantikan dengan orang lain serta sangat sulit ditundukkan *rule of the game* nya administrasi dan manajemen modern.
 - Relegio-feodalisme. Seorang kiai selain posisinya sebagai seorang figure yang dijadikan panotan bagi santri ataupun masyarakatnya juga seorang pemimpin agama. Namun feodalisme yang berbungkus keagamaan ini apabila disalahgunakan ke wilayah yang tidak semestinya maka akan berbahaya bahkan lebih berbahaya dari feodalisme biasa.
 - Kecakapan teknis. Karena kepemimpinan kiai sudah individual, maka kecakapan teknis dalam mengelola pesantren tidak lagu penting, sehingga berakibat kepada tidak berkembangnya pesantren menuju kearah yang lebih baik.²⁶
- b. Kepemimpinan kolektif

Telah disinggung sebelumnya bahwa kepemimpinan kiai individual akan berakibat pada kepemimpinan kharismatik yang akan menuju kepada kepemimpinan yang otoriter. Dan fenomena seperti ini sangatlah tidak baik apabila dikaitkan dengan perkembangan pesantren, kelangsungan hidup pesantren, teruma berkaitan dengan suksesi kepemimpinan. Akibat dari

²⁶ Nurcholish Madjid. 1992. *Bilik-bilik Pesantren sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina. Hal. 95-96

kepemimpinan karisma ini juga mengakibatkan fenomena kepemimpinan yang hanya fokus pada keturunan kiai. Jadi nantinya yang akan melangsungkan kepemimpinan kiai karisma ini adalah keturunannya ataupun saudaranya. Padahal tidak semua keturunan kiai itu mempunyai jiwa dan kemampuan yang sama seperti orang tuanya dalam hal kepemimpinan.

Akibat dari semua ini adalah pesantren yang asalnya banyak dan kesohor, lambat laun akan mengalami kemunduran bahkan gulung tikar saat kiaiinya meninggal dunia. Sedangkan kadernya seperti putra kiaiinya belum sanggup memegang amanah seperti yang telah dijalankan orangtuanya pada waktu masih hidup.

Kaitannya dengan kepemimpinan kolektif, pertama akan dijabarkan dulu pengertian tentang kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyah al murassalah atau collegiality and supportiveness*).²⁷

Terjadinya perubahan dari kepemimpinan kiai individual kepada kepemimpinan kiai kolektif akan memberikan pengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Kalau semula kiai sebagai figur yang petuahnya sangat didengar dan dipatuhi masyarakat serta awalnya masyarakat tidak punya

²⁷Amin Hadari dan M. Ishom El Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka. 2004. Hal. 22

wewenang untuk memberikan masukan kepada pesantren, sekarang dengan kepemimpinan kiai kolektif ini, pesantren dan masyarakat lebih akrab menjalin kerja sama. Karena yang muncul adalah hubungan kelembagaan.²⁸

B. Budaya pesantren

1. Pengertian dan Jenis-Jenis Budaya Pesantren

Andrew Pettigrew sebagai tokoh mazhab ideational school pertama secara formal menggunakan istilah budaya organisasi dengan pengertian berikut ini “*culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*” (budaya adalah sistem makna yang diterima secara kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu dan bagi sekelompok orang tertentu.²⁹

Andrew Pettigrew juga menyinggung tentang esensi budaya organisasi. Dia mengatakan bahwa esensi budaya organisasi adalah sistem makna atau jaringan makna. Andrew Pettigrew juga mengatakan bahwa pengertian “sistem” menurutnya adalah sebagai bentuk, kategori, atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri kelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Dengan begitu diharapkan dengan sistem makna, dapat memberi gambaran dengan jelas tentang jati diri budaya sebuah organisasi kepada pelaku organisasi dan kepada orang-orang yang berada di luar organisasi dengan proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Oleh karena itu menurut pandangan Andrew Pettigrew, untuk bisa menjadi budaya, hendaknya *system* makna tersebut harus dipahami, dijiwai,

²⁸Shonhaji Sholeh. 1997. *Pesantren dan Perubahan*, Santri.No. 06 Juni hal. 7

²⁹Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1975. Hal: 570

dan dipraktekkan bersama diantara para pelaku organisasi agar menghasilkan “*Shared meaning*”.³⁰

Prihal tentang budaya pesantren, budaya sekolah, madrasah, budaya kampus sebenarnya sama dengan budaya organisasi. Berikut penjelasan dari Mulyadi:

“Budaya madrasah pada dasarnya sama dengan budaya organisasi. Secara umum sebenarnya budaya madrasah atau budaya organisasi tidak berbeda dengan budaya masyarakat yang sudah dikenal selama ini. Perbedaan pokok terletak pada lingkupnya sehingga kekhususan dari budaya madrasah berakar dari lingkupnya, dalam hal ini lebih sempit dan lebih spesifik. Budaya organisasi pada umumnya didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi-asumsi, pemahaman dan cara-cara berpikir yang secara bersama-sama oleh anggota organisasi diakui dan dijalankan serta menjadi bagian dari kegiatan dan kehidupan mereka.³¹

Menurut khasali dalam bukunya Mulyadi menggambarkan budaya organisasi (pesantren) sebagaimana gunung es.

“Dari gunung es tersebut yang nampak pada bagian kecil di atas permukaan air adalah bentuk gunung dan *lay out* ruangan, cara berpakaian, cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, cara mengambil keputusan, cara pembagian kewenangan. Sedangkan bagian besar dari gunung es yang ada dibawah permukaan air meliputi keyakinan, nilai-nilai, perasaan, impian, harga diri dan paradigma. Terlihat dalam gambar yang diilustrasikan oleh John West dalam bukunya Mulyadi berikut.³²

Vijay Sathe mengungkapkan pandangannya bahwa ada dua tipe asumsi dasar yang sering dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu : keyakinan

³⁰ Vijay sathe menekankan pentingnya *Shared meaning* untuk memahami budaya organisasi. Menurut Vijay Sathe *Shared meaning* merupakan hasil kesepakatan bersama yang diderivasi dari asumsi-asumsi penting yang berlaku disebuah organisasi, meski kadang-kadang asumsi tersebut tidak tertulis. Yang dimaksud dengan asumsi di sini adalah suatu anggapan mendasar/sentral yang mempunyai dampak luas bagi kehidupan organisasi dibandingkan suatu anggapan yang lain. (Lihat dalam bukunya Vijay Sathe dengan judul buku *culture and related corporate realistics* homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Ins.1982 hal: 9)

³¹ Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 47

³² Mulyadi, *Kepemimpinan* Hal: 329

(*belief*) dan tata nilai (*values*).³³ Keyakinan di sini dimaksudkan adalah asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktifitasnya. Asumsi dasar diperoleh melalui pengalaman pribadi seseorang yang dipertajam melalui pengalaman yang sama, tidak hanya melalui pengalan dari dirinya sendiri akan tetapi pengalaman juga diperoleh dari pengalaman dari orang lain. Sedangkan tata nilai (*value*) merupakan asumsi dasar sesuatu yang dianggap ideal yang paut untuk dicari dan dipertahankan, seperti halnya keyakinan, *value* biasanya diperoleh melalui pengalaman dari dirinya sendiri ataupun pengalaman yang diperoleh dari orang lain yang berpengaruh kepada dirinya sendiri.

Melihat beberapa pandangan tentang budaya organisasi diatas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi atau lebih khususnya budaya pesantren adalah kristalisasi dari nilai-nilai dan merupakan suatu kepercayaan serta harapan bersama dari anggota organisasi (pesantren) yang bersangkutan yang diajarkan dari generasi kesatu ke generasi yang lain dimana di dalamnya ada perumusan norma yang menjadi kesepakatan anggota organisasinya, memiliki persepsi, asumsi, atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi.

Budaya pesantren pada dasarnya sama dengan budaya organisasi³⁴. Secara umum budaya pesantren atau budaya organisasi tidak berbeda dengan budaya masyarakat yang sudah dikenal selama ini. Adapun perbedaan yang tampak adalah pada wilayah lingkupnya sehingga kekhususan budaya

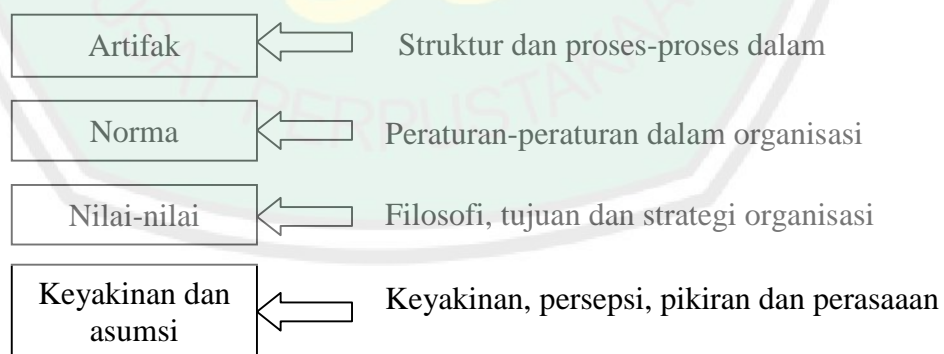
³³Vijay Sathe, *culture*....hal: 11

³⁴Budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, pemahaman dan cara-cara berfikir yang secara bersama-sama oleh anggota organisasi diakui dan dijalankan serta menjadi bagian dari kegiatan dan kehidupan mereka. Lihat di Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Kementrian Agama Ri, Badan Litbang Dan Diklat, 2010), hal. 47

pesantren adalah berakar dari lingkungannya, dalam hal ini budaya pesantren ini lebih sempit.

Budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan seperti tampak pada sebagaimana berikut:

- 1) Artifak, adalah hal-hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. dalam organisasi itu sendiri artifak tampak dalam hal struktur dan proses-proses organisasi.
- 2) Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis ataupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.



Gambar2.1 Tingkatan Budaya Organisasi³⁵

Sumber: Dalam Mulyadi

³⁵ Sumber: Schein, H.E., *Organization Culture and Leadership*, San Fransisco: Jersey-Bass Publisher, 1992, hal 17.

- 3) Nilai-nilai yang didukung oleh organisasi yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi.
- 4) Asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama. Asumsi ini sering kali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik.

Budaya pesantren akan sangat berpengaruh kepada kehidupan di pesantren, sekalipun tidak selamanya berdampak positif. Sedangkan budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan pesantren adalah budaya pesantren. Budaya yang kuat itu terjadi apabila semua yang ada di lingkungan organisasi dalam hal ini semua yang ada di lingkungan pesantren memiliki kesepakatan terhadap nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan pesantren sebagai pesantren. Disisi lain, budaya pesantren bisa jadi sudah terbentuk akan tetapi lemah atau belum kuat. Fenomena seperti ini terjadi ketika pesantren belum maksimal memegang nilai-nilai yang sudah disepakati bersama dan menjalankannya secara konsisten.

Persoalan organisasi pada umumnya dan persoalan pesantren pada khususnya disinggung banyak yang belum memiliki budaya yang kuat. Apabila kenyataannya demikian maka perlu kiranya melihat lebih jelas dan lebih rinci budaya yang ada di sebuah organisasi khususnya budaya yang ada di pesantren. Menurut Mulyadi, dalam rangka melihat budaya organisasi khususnya budaya pesantren dapat menggunakan dua indikator pokok, yaitu fleksibilitas dan fokus dari aktifitas pesantren. Sedangkan fleksibilitas dapat dilihat dari dua titik ekstrim, yaitu fleksibel dan statis. Adapun fokus dapat dilihat dari dua sisi yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Dengan menggunakan dua indikator yang

masing-masing memiliki dua kutub, maka dapat dibuat empat jenis budaya pesantren sebagaimana berikut: *Pertama*, apabila pesantren tersebut fleksibel dan fokusnya adalah eksternal maka budaya yang berkembang adalah budaya adaptif. *Kedua*, apabila pesantren tersebut fleksibel tetapi fokusnya internal maka budayanya adalah kekeluargaan. *Ketiga*, apabila organisasinya stabil(tidak fleksibel) dan fokusnya eksternal maka budaya yang berkembang adalah budaya prestasi. Untuk lebih jelasnya jenis budaya yang berkembang adalah sebagaimana di gambar berikut



Gambar 2.2 Jenis-Jenis Budaya Pesantren³⁶

Sumber: Data Diolah

2. Proses Pembentukan Budaya Pesantren

Dari beberapa pakar berbeda pandangan dalam hal proses pembentukan budaya organisasi. Menurut sebagian pakar mengatakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi dalam hal ini lebih khusus budaya pesantren dimulai dari tahap pembentukan ide selanjutnya disusul oleh lahirnya sebuah organisasi. Dalam hal ini, dapat difahami bahwa ketika organisasi sudah terbentuk, maka lahirlah ide-ide budaya organisasi baik dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Bennet silalahi juga memberikan gagasannya tentang budaya organisasi lebih khusus budaya pesantren. Dia

³⁶Sumber: daff, 1999

mengatakan bahwa faktor-faktor yang terkandung dalam budaya organisasi antara lain: keyakinan, nilai, norma, gaya, dan keyakinan terhadap kemampuan bekerja.³⁷

Sementara itu Schein mengatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi tersebut, prosesnya sebagaimana berikut:

- a. Para pendiri dan para pimpinan lainnya memiliki asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi, dan menanamkannya kepada karyawan atau bawahannya.
- b. Budaya akan muncul ketika terjadi suatu interaksi satu sama yang lain dalam rangka memecahkan masalah-masalah organisasi (masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal).
- c. Tidak menutup kemungkinan bahwa secara perorangan, masing-masing anggota organisasi menjadi pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan menggunakan dan mengembangkan berbagai cara untuk mencari solusi dalam rangka memecahkan berbagai persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar dapat diterima ditengah-tengah lingkungan organisasi.³⁸

Schein juga mengatakan bahwa, peran yang dimainkan oleh pendiri organisasi sangatlah besar dalam proses pembentukan budaya organisasi. Kita bisa lihat bagaimana pendiri organisasi itu mendirikan organisai, menyediakan

³⁷ Bennet Silalahi, *Corporate Culture And Performance Appraisal* (jakarta: Al-Hambara, 2004, Hal: 8

³⁸ Edgar Schein, *The Role Of The Founder In Creating Organizational culture, Organizational Dynamics*, 1983, hal: 13

berbagai sarana yang dibutuhkan dalam organisasi, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi.

Dalam hal ini juga sudah jelas bahwa pimpinan sebuah organisasi bukan hanya mengusahakan agar organisasi itu bisa kukuh melainkan juga bagaimana cita-cita organisasi itu bisa tercapai dengan baik.

Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa pendiri dan pemimpin pesantren merupakan satu-satunya sumber pembentukan budaya dalam sebuah komunitas pesantren, sementara para bawahannya atau para anggotanya hanya sekedar menerima apa yang datang dari pendiri pesantren tersebut. Karena budaya pesantren hanya terbentuk dari satu sumber yaitu dari pendiri pesantren itu sendiri, maka tidak terhindarkan apabila budaya yang terbentuk lebih bersifat monolitik.

Namun apabila pesantren tersebut semakin bertambah besar, maka sudah jelas kegiatan yang ada dalam pesantren tersebut juga semakin banyak dan kompleks. Proses belajar mengajar juga bertambah maju, dari sinilah kemudian proses terbentuknya budaya tidak lagi berada ditangan para pendiri. Pada kenyataan yang terjadi banyak pendiri pesantren lambat laun atau secara bertahap akan mulai melepaskan kekuasaan kepada orang-orang yang dipercaya.

Apabila penerus kepemimpinan yang dipercaya atau manaejer profesional baru ini berhasil dalam mempertahankan nilai-nilai budaya sebelumnya dan mengembangkan dengan sukses, dan nilai-nilai budaya pesantren ini berhasil dikomunikasikan kepada seluruh yang ada di pesantren, maka hal ini disebut dengan *virtuous circle*. Namun apabila kebalikannya yang

terjadi, penerusnya gagal dalam mengembangkan dan mewujudkan nilai-nilai sudah tertanam, maka akan terjadi dua kemungkinan:

- a. Kemungkinan pertama, kembali kepada nilai-nilai lama yang selama ini telah menjadi panutan (*guiding belief*)
- b. Kemungkinan kedua, semua yang ada di pesantren membentuk nilai-nilai baru yang lain yang cocok dengan kebutuhan pesantren.

3. Upaya Memelihara Budaya Pesantren

Harrison dan carrol, berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam menjaga suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.³⁹ Berikut penjelasannya.

Pertama, seleksi, dalam hal ini mengacu kepada tujuan proses seleksi itu sendiri yaitu mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengalaman banyak, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik di dalam organisasi dan pesantren pada khususnya .

Kedua, Manajemen puncak. Penting untuk diketahui bahwa tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi pada umumnya dan pesantren pada khususnya. Dalam hal ini yang sangat menentukan adalah bagaimana pimpinan berperilaku dan menegakkan norma-norma dan nilai-nilai kepada bawahannya.

Ketiga, Sosialisasi, adalah proses yang mengadaptsikan para karyawan pada budaya organisasi atau (kepada pengurus pesantren, ustad, santri) dalam

³⁹J.R Harrison Dan G.r. Carrol, keeping The Faith : *A model of Cultural Transmission In Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Desember 1991, hal 552

budaya pesantren . Dalam hal ini akan dipaparkan tiga tahap sosialisasi, yaitu: tahap pra kedatangan, perjumpaan dan metamorfosis.⁴⁰

Dalam melestarikan budaya organisasi pada umumnya dan budaya pesantren pada khususnya, ada dua cara yang bisa dilakukan yaitu secara formal dan informal. Dan masing-masing keduanya ini mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Secara formal⁴¹ adalah upaya yang dilakukan untuk menjaga budaya organisasi secara umum dan budaya pesantren pada khususnya dimulai pada saat organisasi merekrut karyawan baru dan santri, ustad, dan pengurus baru dalam pesantren, dalam proses perekrutan diantaranya yang dilakukan adalah memadukan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi.⁴²

Sedangkan dalam menjaga budaya secara informal adalah dengan menggunakan media yang bersifat simbolik,⁴³ yaitu: cerita rakyat, cerita sukses organisasi, rites⁴⁴ and ritual, pertokoan seseorang (heroes, menggunakan slogan, humor, pertemuan-pertemuan informal seperti arisan dan lain sebagainya).

Kita menyimak penjelasan yang telah diulas diatas, maka dapat difahami betapa pentingnya pimpinan organisasi melestarikan dan mengembangkan budaya organisasi dan budaya pesantren pada khususnya. Hal ini juga

⁴⁰J. Van Maanen dan e.h. Schein, *Career Development*, In j. R. Hackman dan j. L. Suttle (ed) *Improving Live At Work* (Santa Monica, C.A: Goodyear, 1977) hal: 58

⁴¹Secara formal ini dilakukan dengan tujuan sebagaimana berikut: a) mempermudah organisasi mengelola karyawan; 3) menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah, 3) membangun saling mengerti diantara kedua belah pihak (calon karyawan dan calon pemimpin).

⁴²Charles O'relley, *Corporation Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organization*, *California Management Review*, 31, Summer, 1989. Hal: 25

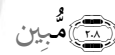
⁴³Louis Pondy, Peter frost, Gareth morgan Dan Thomas Drandridge, *Organizational Symbolis Function And Use*, 1983.

⁴⁴ Maksud rites adalah aktifitas terencana dan terorganisir yang mempunyai konsekuensi praktis dan ekspresif (mumopunyai muatan kultural).

dijelaskan oleh stephen yang mengatakan sebagaimana berikut. *Pertama*, budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas: dalam artian budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang satu dengan yang lainnya. *Kedua*, budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen akan kepentingan yang lebih luas dari pada kepentingan dirinya sendiri. *Keempat*, budaya itu memantapkan kemantapan sistem sosial.⁴⁵

Dari penjelasan di atas tentang budaya organisasi, maka dapat difahami bahwa budaya pesantren adalah cara berfikir dan cara bertindak warga pesantren yang didasarkan atas nilai-nilai agama. Dalam islam sudah jelas tentang konsep budaya agama yaitu dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 208:

عَدُوِّكُمْ إِنَّهُ وَالشَّيْطَانَ خُطُوبَاتٍ تَتَّبِعُونَ وَلَا كَافَّةَ السَّلْمِ فِي أَدْخُلُوا أَمَنُوا الَّذِينَ يَتَّبِعُونَهَا



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam islam keseluruhan, dan janganlah kamu menuruti langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.”⁴⁶

Dalam tataran nilai, budaya pesantren diantaranya tercermin berupa; semangat berkorban, kemandirian, semangat *Ukhuwah Islamiyah*, semangat saling tolong menolong dan tradisi mulia lainnya. Sedangkan dalam wilayah

⁴⁵ Stephen p. Robologibhins, p., *Organizational Behavior* (San Diego State University: Person Education International, 2003, hal: 528.

⁴⁶ Qur'an Surat, Al-Baqarah, 208

prilaku, budaya pesantren dapat tergambar diantaranya adalah sebagaimana berikut; tradisi shalat berjamaah, shalat tahajud berjamaah, tradisi *ta'limul muta'allim*, gemar bershodakoh, musyawwaroh prihal keagamaan, *bahtsul malsa'il*, kajian kitab kuning dan prilaku yang mulia lainnya.

Dengan demikian budaya pesantren hakekatnya adalah terwujudnya nilai-nilai agama islam sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga yang ada di pesantren. Oleh karena itu, untuk mengembangkan budaya pesantren dapat dilakukan beberapa cara sebagaimana berikut; perencanaan kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, pelaksanaan belajar mengajar di lingkungan pondok pesantren, serta tradisi dan prilaku warga pesantren secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religius culture* dalam lingkungan budaya pesantren.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya pesantren adalah suatu upaya untuk menumbuh kembangkan ajaran dan nilai-nilai dalam kehidupan beragama yang datangnya Dari Allah SWT yang terdiri dari tiga unsur pokok yaitu aqidah, ibadah dan akhlak yang menjadi pedoman prilaku sesuai dengan aturan-aturan ilahi untuk mencapai kesejahteraan serta kebahagiaan dunia dan akhirat. Dalam hal ini agama menjadi sumber yang luhur bagi manusia sebab yang digarap oleh agama adalah masalah mendasar untuk kehidupan manusia yaitu prilaku akhlak yang baik. Kemudian segi ini dihidupkan oleh ruh tauhid atau aqidah dan ibadah kepada tuhan.

C. Pemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

1. Konsep strategi (langkah-langkah) Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.

a. Kiai Sebagai Pimpinan Pesantren Megartikulasi Visi Misi Pesantren

Kiai sebagai pimpinan pesantren hendaknya mampu merumuskan dan menciptakan visi dan misi pesantren sebagai kesatuan ide bagi semua warga pesantren. Visi dan misi yang telah dirumuskan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren hendaknya berusaha diwujudkan dalam mengembangkan peran dan tugas masing-masing warga pesantren khususnya pengurus pesantren, asatidz dan semua santri dalam rangka mengembangkan budaya pesantren.

Tentang visi misi ini dijelaskan oleh Yukl sebagaimana berikut,

“Memahami visi dan misi merupakan hal saling menyatu di mana visi merupakan sumber harga diri dan tujuan bersama bagi para anggota organisasi. Visi sebagai sebuah gambar yang menarik dan intuitif mengenai bangsa sekarang untuk masa depan. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk pernyataan misi yang mengandung nilai-nilai dan tema utama organisasi”.⁴⁷

Menurut Eko Susilo visi yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) memperjelas arah tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasi dengan baik, (3) mencerminkan cita-cita tinggi dan menetapkan standar unggul, (4) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, komitmen, (5) menciptakan makna bagi organisasi, (6) merefleksikan keistimewaan organisasi, (7) mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, dan (8) kontekstual terkait orang dan lingkungan sejarah perkembangan organisasi.⁴⁸

⁴⁷Yukl, G., *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam Organisasi*, 77.

⁴⁸Eko Susilo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003), 44.

Kaitannya dengan misi dijelaskan oleh Murgatroyd S. dan Morgan Collin dalam bukunya Mulyadi, berikut penjelasannya:

“Misi akan menggerakkan organisasi lebih baik, adapun keunggulan misi: *Pertama*, memberi inspirasi bagi anggota organisasi, *kedua* dasar pembuatan kepemimpinan organisasi, *Ketiga*, menggerakkan energi anggota organisasi agar terfokus pada perbaikan mutu.⁴⁹

Pendapat di atas juga diperkokoh dengan pendapat Conner dalam bukunya *Managing at the Speed of Change* mengatakan sebagaimana berikut :

“Artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu melalui tiga fase, yaitu: (1) *Preparation* (persiapan), (2) *Acceptance*, (penerimaan), (3) *Commitmen* (janji).⁵⁰

Richard Daft, dalam bukunya *Organization Theory and Design*.^{8th} Edition, mengatakan bahwa:

“Proses artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap penerimaan, dan (3) tahap komitmen.⁵¹

Kurt Lewin dalam bukunya berjudul *Behavior in Organization* Dalam Mulyadi yang mengatakan bahwa:

“Langkah pengembangan budaya mutu, melalui tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing*, (2) *movement/change*, dan (3) *Refreezing*.⁵²

Sedangkan dalam membangun visi ada beberapa langkah yang harus dilakukan, diantaranya adalah seperti yang telah dirumuskan oleh Saskhin dan Molly dalam bukunya Mulyadi sebagaimana berikut:

⁴⁹Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 75

⁵⁰Conner, Daryl, R., *Managing at the Speed of Change* (New York: Villard Books, Random House, Inc., 1992), 149

⁵¹Richard Daft, *Organization Theory and Design*.^{8th} Edition (Ohio: Thompson, 2004), 425.

⁵²Mulyadi, *Kepemimpinan.....*Hal, 320

“4 langkah dalam membangun visi yang kuat:

- 1) mengeksplorasi visi
- 2) menjelaskan sebuah visi
- 3) melaksanakan sebuah visi
- 4) memperluas jangkauan sebuah visi.⁵³

Dari penjelasan di atas, dapat difahami bahwa Visi dan misi merupakan gambaran umum dari realitas serta masa depan organisasi yang dipimpin, sehingga visi dan misi bersifat *powerfull* dalam menggerakkan organisasi. Jadi visi merupakan kepemilikan (*ownership*) dan komitmen dasar dalam diri organisasi yang didambakan anggota dan masyarakat luas.

a. **Mengartikulasikan Nilai-nilai dan Keyakinan dalam Organisasi pesantren**

Pesantren sebagai organisasi mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh semua warga pesantren yang termanifestasi pada cara berpikir, bertindak dan menyikapi hal-hal yang terkait dengan pesantren.

Mulyadi mengatakan dalam bukunya “Kepemimpinan Kepada Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu”, berikut ulasannya:

“Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan merupakan landasan filosofis semangat organisasi (*spirit of organization*), sehingga roda organisasi dapat bergerak sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan. Nilai dan keyakinan seorang pemimpin tentang organisasi yang dipimpinnya merupakan dimensi tindakan dan nilai-nilai universal yang diemban madrasah, yang merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan masyarakat madrasah.

Nilai dan keyakinan yang dimiliki seorang pemimpin, biasanya termanifestasikan dalam diri organisasi. Di mana pemimpin berupaya agar nilai dan keyakinannya dapat menjadi harapan dan milik anggota organisasi. Peran dan tanggungjawab kepala madrasah untuk mentransformasikan nilai dan keyakinan agar terwujud sebagai bentuk perilaku organisasi. Kepala madrasah mengarahkan nilai dan keyakinan

⁵³Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 79

untuk membangun budaya madrasah yang unggul (*culture of excellence school*).⁵⁴

Eko susilo dalam bukunya Mulyadi juga mengatakan bahwa:

“Keunggulan madrasah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala madrasah dan anggota organisasi. Sejauh mana nilai dan keyakinan dapat memberi kontribusi besar dalam menggerakkan roda organisasi sangat tergantung pada peran dan tanggungjawab kepala madrasah.⁵⁵

Dari keterangan ini kemudian dapat difahami, bahwa pesantren sebagai organisasi dituntut untuk mengkomunikasikan nilai dan keyakinan organisasi kepada semua warga pesantren mulai dari santri, *asatidz*, dan pengurus pesantren hal ini dilakukan agar memberikan dampak positif terhadap perilaku semua warga pesantren.

Nilai dan keyakinan juga menjadi landasan moral perilaku semua warga pesantren. Sedangkan kiai sebagai pimpinan pesantren membangun nilai dan keyakinan anggota didasarkan pada visi dan misi pesantren tersebut.

Menurut Schein, bagi pemimpin dalam rangka mengembangkan budaya organisasi dalam hal ini budaya pesantren yaitu sebagaimana berikut:

1. Perhatian (*attentional*), para pemimpin hendaknya dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas nilai perhatian melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji, mengkritik. Ini semua dilakukan oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan selama kegiatan memantau dan merencanakan.

⁵⁴Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 80

⁵⁵Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 80

2. Reaksi terhadap krisis, krisis ini disignifikasikan karena emosionalitas yang ada disekelilingnya, meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi.
3. Pemodelan peran, dalam hal ini pemimpin hendaknya mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan mereka sendiri, seperti memperhatikan kesetiaan, pengerbonanan, diri dan pelayanan yang maksimal.
4. Alokasi imbalan, kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan seperti peningkatan upah kepada para karyawan, promosi akan nilai-nilai oleh pemimpin dan organisasi.
5. Kriteria menyeleksi dan memberhentikan, para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan jalan menyeleksi dalam merekrut orang-orang yang mempunyai nilai.⁵⁶

Strategi dalam yang dilakukan dalam pengembangan budaya pesantren, dapat pula menggunakan teori Koentjaraningrat tentang wujud kebudayaan, dalam teori ini dalam rangka mengembangkan budaya ada tiga tataran, yaitu tataran nilai yang dianut, tataran praktek keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya.⁵⁷

- *Dalam nilai yang dianut*, dalam hal ini penting dilakukan perumusan bersama-sama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu di kembangkan di pesantren, untuk selanjutnya membangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga sekolah, terhadap nilai-nilai yang disepakati.

⁵⁶Edgar Schein, *Psikologi Organisasi*, Jakarta, Djaya Pirusa, 1983, hal. 21

⁵⁷Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, Dan Pembangunan” Dalam Muhaemin, Nuansa Baru Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, hal. 157

- *Dalam tataran praktek keseharian*, nilai nilai keagamaan yang telah menjadi kesepakatan di lingkungan pesantren diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga di pesantren. Sedangkan proses pengembangannya adalah sebagaimana berikut; pertama sosialisasi, nilai-nilai agama yang disepakati, sebagai sikap dan perilaku ideal yang akan dicapai pada masa selanjutnya di lingkungan pesantren. Kedua penetapan action plan mingguan, atau bulanan sebagai tahanan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua warga di pesantren dalam melaksanakan nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Ketiga pemberian penghargaan terhadap prestasi warga yang ada di pesantren. Penghargaan ini tidak selamanya berbentuk materi, melainkan juga dalam arti sosial, kultural dan psikologik ataupun lainnya.
- *Dalam tataran simbol-simbol budaya*, pengembangan yang perlu dikembangkan adalah dengan cara mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ruh pesantren atau nilai-nilai agama dengan simbol-simbol budaya agamis yang sesuai dengan ruh pesantren. Seperti model berpakaian, dan lain sebagainya.

Perbaikan mutu berkesinambungan adalah ciri manajemen pengendalian mutu. Oleh karena itu, untuk mengembangkan budaya pesantren kiai sebagai pimpinan pesantren dituntut untuk terus mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan atau berkesinambungan. Adapun perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan itu mengacu kepada Siklus Deming (*Deming Cycle*) dalam bukunya Mulyadi, berikut langkah-langkahnya adalah:

- a. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*)
- b. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*)
- c. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*)
- d. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*)
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*)⁵⁸

Goetch dan Davis dalam bukunya Mulyadi menyodorkan *checklist* berupa langkah-langkah bagi manajer (kiai sebagai pemimpin pesantren) yang bisa dijadikan pedoman untuk melakukan pengembangan budaya, yaitu⁵⁹:

- a. Identifikasi kebutuhan perubahan
Budaya organisasi saat ini merupakan budaya kualitas jika memenuhi karakteristik berikut:
 - 1) Komunikasi terbuka dan terus-menerus
 - 2) Saling mendukung *partnership* internal
 - 3) Menggunakan pendekatan kerja tim dalam menyelesaikan masalah
 - 4) Berobsesi terhadap perbaikan terus-menerus
 - 5) Partisipasi dan keterlibatan pekerja secara luas
 - 6) Memperlihatkan masukan dan umpan balik dari konsumen
- b. Menuangkan perubahan yang direncanakan, secara tertulis perubahan yang akan dilakukan harus dibuat daftar disertai penjelasannya
- c. Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan

Menurut mulyadi dalam rangka melakukan Pengembangan perubahan dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan *who-what-when-where-how*, berikut ini⁶⁰:

- 1) Siapa yang kena pengaruh perubahan? Siapa yang harus terlibat agar perubahan berhasil? Siapa yang menentang perubahan?

⁵⁸Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 93

⁵⁹Mulyadi, *Kepemimpinan*, hal. 93

⁶⁰Mulyadi, *Kepemimpinan*.....,hal, 94

- 2) Tugas apa yang harus diselesaikan? Apa saja hambatan utama perubahan? Prosedur dan proses apa yang berhubungan dan kena pengaruh perubahan?
 - 3) Kapan perubahan dilakukan? Kapan kemajuan perubahan diukur? Kapan pelaksanaan perubahan selesai?
 - 4) Dimana dilakukan perubahan? Di mana orang-orang dan proses yang terkena pengaruh perubahan
 - 5) Bagaimana seharusnya perubahan dibuat? Bagaimana dampak perubahan terhadap orang-orang dan proses yang telah ada? Bagaimana perubahan akan meningkatkan kualitas, produktivitas dan daya saing?
- d. Memahami proses transisi emosi sebagaimana berikut: 1) *Shock*, 2) *Denial*, 3) *Realization*, 4) *Acceptance*, 5) *Rebuilding*, 6) *Understanding*, 7) *Recovery*.

Perilaku perubahan harus memahami proses transisi emosi seseorang seperti yang telah diuraikan di atas. Pembentukan budaya kualitas termasuk perencanaan dan aktivitas spesifik dalam setiap bisnis dan departemen. Pembentukan budaya kualitas harus diawali dengan memahami proses emosi para pekerja. Manajer perlu untuk mengakui dan mengakomodasi transisi emosi pekerja yang diperlukan tidak hanya pekerja tetapi juga manajer itu sendiri sebagai langkah dalam menuju konversi terhadap kualitas. Goetch dan Davis sebagaimana yang dikutip oleh Nur Sya'bani Purnama dalam bukunya Mulyadi, menyebutkan proses transisi emosi yang dilewati seseorang ketika dikonfrontasi dengan perubahan yang menimbulkan trauma dalam kehidupannya. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.9 dalam bukunya Mulyadi sebagai berikut:

Fase 1: Shock (Terkejut/Mengalami kegoncangan)

Ketika perubahan diusulkan, tanggapan pertama yang muncul adalah shock (terkejut/mengalami kegoncangan jiwa). Shock berawal dari kehidupan sehari-hari yang nyaman dan biasa diprediksi, kemudian

harus berhadapan dengan perubahan yang drastic yang mengganggu kenyamanan. Jika hal ini dibiarkan akan memunculkan penolakan (*denial*) terhadap perubahan.⁶¹ Fenomena seperti ini tidak usah diawatirkan, dan jangan terlalu berpikiran negatif terhadap pihak-pihak yang mengalami keterkejutan.

Fase 2: Denial (Penolakan)

Respon terhadap perubahan yang tidak diinginkan merupakan hal yang alami. Tingkat penolakan terhadap perubahan sangat ditentukan oleh pola pikir seseorang yang terbentuk dari pengalaman yang dirasakan selama masa keterkejutan. Masa keterkejutan bersifat sementara, bisa cepat atau lambat.⁶² Ada banyak faktor terjadinya penolakan yang terjadi, diantaranya adalah merasa kenyamanannya terganggu, karena sebagian pihak ada yang sudah nyaman dengan budaya yang sudah berlangsung sebelumnya, selain itu khawatir akan hilangnya jabatan yang ia miliki hal ini biasanya terjadi dalam sebuah organisasi.

Fase 3: Realization (Realisasi)

Kekuatan yang terbentuk selama fase *shock* dan *denial* sering memicu munculnya pemahaman terhadap realita yang dihadapi. Pemahaman terhadap realita yang dihadapi dapat menghilangkan pola pikir serta mendorong munculnya depresi. Pada fase realisasi seseorang memerlukan banyak dukungan dari berbagai pihak untuk membangun kepercayaan yang hilang akibat perubahan.⁶³

Fase 4: Acceptance (Menerima)

Jika pada diri seseorang telah timbul kepercayaan, maka fase berikutnya adalah kesadaran untuk menerima perubahan (*acceptance*). Penerimaan terhadap perubahan tidak berarti orang tersebut setuju dengan apa yang telah terjadi, tetapi dia akan siap mengatakan: “Saya punya masalah: sekarang apa yang bisa saya lakukan?”. Sikap seperti itu memungkinkan dimulainya proses membangun kembali kepercayaan (*rebuilding*).⁶⁴

Fase 5: Rebuilding (Membangun Kembali)

Pada fase ini, dukungan dari berbagai pihak sangat diperlukan seperti halnya pada saat fase *realization*. Keberhasilan kembali dalam membangun kepercayaan seseorang akan membawa implikasi munculnya pemahaman (*understanding*) seseorang terhadap perubahan yang terjadi.⁶⁵ Dari ini maka kiai sebagai pimpinan pesantren hendaknya berusaha untuk mengembalikan kepercayaan dari berbagai pihak dalam hal ini untuk mengembangkan budaya.

Fase 6: Understanding (Pemahaman)

Pada fase ini seseorang telah memiliki pegangan yang kuat untuk mengikuti perubahan dengan sukses. Setelah fase pemahaman,

⁶¹Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 95

⁶²Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 96

⁶³Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 96

⁶⁴Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 96

⁶⁵Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 96

orang tersebut akan memasuki fase penyembuhan atau pemulihan kepercayaan (*recovery*).⁶⁶

Fase 7: Recovery (Pemulihan)

Pada fase ini seseorang berhasil dan cocok dengan kehidupannya. Manajer yang akan melakukan perubahan budaya kualitas harus memahami proses transisi emosi. Perubahan dari budaya organisasi tradisional ke arah budaya kualitas bida menimbulkan trauma yang memicu penolakan perubahan.⁶⁷

Identifikasi orang-orang kunci dan membujuk mereka agar mendukung perubahan. Menemukan orang-orang kunci, baik pendukung atau penentang perubahan penting dilakukan untuk penentuan keterlibatan dan pemberian peran dalam pengambilan keputusan.⁶⁸ Dari ini kemudian dapat difahami, bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren hendaknya dengan cerdas dapat menemukan pihak-pihak yang dipercaya untuk mendukung akan perubahan tersebut.

1) Gunakan akal dan pendekatan dari hati ke hati

Reaksi terhadap perubahan lebih banyak dilakukan dengan menggunakan perasaan (*heart*) daripada akan (*mind*), terutama pada awal perubahan. Oleh karena itu pendekatan komunikasi dari hati ke hati yang terbuka akan mendukung keberhasilan perubahan.

2) Lakukan perubahan dengan mesra (*courtship*)

Courtship (kemesraan) merupakan fase hubungan antara pelaku dan penentang perubahan yang berjalan lambat akan tetapi mengarah pada kondisi yang diharapkan. Pada fase ini pelaku perubahan mendengarkan secara cermat dan menanggapi dengan sabar keprihatinan penentang perubahan. Jika hubungan ini berjalan mesra, perubahan akan berhasil.

3) Dukung, dukung, dan dukung

Strategi terakhir dalam melakukan perubahan adalah memberikan dukungan materiil. Moral dan emosi yang diperlukan seseorang untuk terlibat dalam perubahan. Agar bisa memberikan dukungan, maka pelaku perubahan harus menjalin komunikasi yang efektif kepada semua pihak.⁶⁹

Penting juga melihat teori yang dikembangkan oleh (Newstrom Dan Davis, 1977) pengembangan organisasi (PO) ialah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus kepada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melakukan perubahan yang diinginkan. Lebih

⁶⁶Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 97

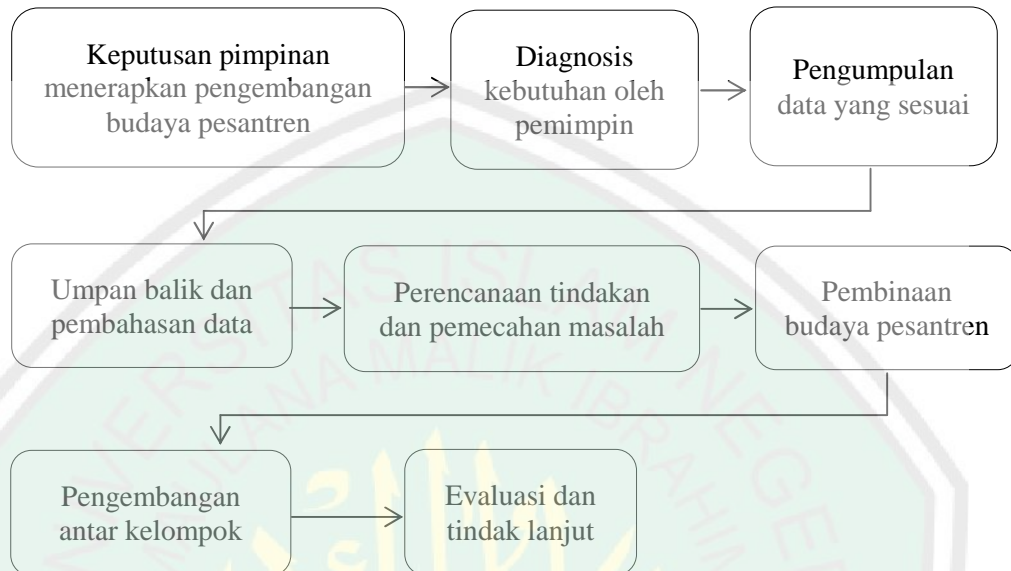
⁶⁷Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 97

⁶⁸Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 97

⁶⁹Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*.....hal, 98.

lanjut (Newstrom Dan Davis, 1977) kalau diterapkan dalam menggambarkan strategi pengembangan budaya relegius seperti tampak pada gambar berikut:

Gambar 2.3 Strategi Pengembangan Budaya Pesantren:



Sumber: Data Dioleh

2. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Gaya diartikan sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kemauan dibarengi dengan kesanggupan untuk melakukan perbuatan baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin dalam memimpin suatu organisasi untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan dan sarana organisasi tercapai dengan baik.⁷⁰

Perubahan yang terjadi pada lingkungan dalam setiap saat memang menjadi sebuah hal yang lazim terjadi, oleh karena itu sebuah organisasi pemimpin yang tanggap, kritis dan berani dalam mengambil sebuah keputusan

⁷⁰Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*Hal .41

dalam rangka mencapai tujuan organisai. Seorang pemimpin hendaknya memiliki kemampuan untuk selalu mengarahkan dan memberikan motivasi kepada bawahannya agar secara sadar bersama-sama terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.⁷¹

Gaya kepemimpinan adalah ringkasan bagaimana seseorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.⁷²

Secara umum terdapat tiga pendekatan atau gaya kepemimpinan sebagaimana berikut:⁷³

Pertama, pendekatan kepemimpinan dilihat dari atau menurut sifat (*traits model*), yaitu mengkaji hal yang berkaitan dengan perangai dan kemampuan yang menandai karekteristik pemimpin yang berhasil dan yang belum berhasil.

Kedua, pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori prilaku (*behavioral model*), adalah memusatkan perhatian kepada tindakan yang dilakukan pemimpin dalam melaksnakan pekerjaan manajerial.

Ketiga, kepemimpinan menurut teori kontigensi (*contigensy model*), yaitu mengkaji kesesuaian antara prilaku pemimpin dan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan.

⁷¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung, Alfabeta, 2009, hal. 123

⁷² Veitzhal Rivai, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, Jakarta, Bumi Aksara, 2009. Hal. 305

⁷³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*hal. 123

Karena bawahan salah satu unsur yang terlibat dan juga merupakan unsur yang sangat penting dalam mencapai tujuan pastinya mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, maka pendekatan yang dilakukan pemimpin hendaknya disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Horsey dan blanchard (1986) dalam wahyudi mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda hal ini disebabkan oleh kematangan bawahan yang berbeda-beda. Kematangan dalam hal ini adalah kematangan dalam berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta mempunyai pengalaman yang berhubungan dengan tugas.⁷⁴

Dari ini semua maka dapat fahami apabila seorang pemimpin ingin meningkatkan kinerja karyawan, membangun suasana kerja yang kondusif, serta menumbuhkan motivasi kerja, maka perlu memperhatikan gaya kepemimpinan. Dan gaya kepemimpinan inilah dapat dijadikan model dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan kepada tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Mortmore (1993) dalam wahyu juga memberikan gagasannya bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis kurang begitu efektif apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan situasional. Dalam kepemimpinan otokratis, seorang pemimpin merasa mengetahui bawahan sebagai perintah langsung yang senantiasa harus dilaksanakan. Sedangkan ciri kepemimpinan demokratis adalah semua pengambilan

⁷⁴Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*hal. 123

keputusan dengan mengikut sertakan bawahan, sehingga berlarut-larut, dan keputusan berdasarkan suara terbanyak.⁷⁵

Horsey dan Blancherd dalam Stan Kossen dalam bukunya R. Soekarno Indrafahrudin, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu sebagaimana berikut:⁷⁶

1. Gaya instruktif

Disebut juga dengan gaya *telling*, ciri utama dari gaya ini adalah bahwa pemimpin selalu memberi intruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja yang dijalankan anak buahnya. Ciri yang lain dari gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin senantiasa memberikan pengarahan secara spesifik kepada bawahannya tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan. Dan teori ini juga diperkuat oleh teori kontogensi dalam Asmaun Sahlan yaitu:

“Seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena beberapa faktor situasi yang saling berhubungan antara pemimpin dengan situasi”⁷⁷

2. Gaya Konsultatif

Gaya ini biasa disebut dengan *selling*, yakni seorang pemimpin menginformasikan kepada bawahannya dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertanya hal yang kurang jelas. Gaya ini biasanya diterapkan kepada bawahannya yang mempunyai kemampuan tinggi namun rendah dalam kemauan. Ciri-cirinya adalah: pertama, kadar direktif rendah; kedua, mempunyai semangat yang tinggi; ketiga, komunikasi aktif dalam artian

⁷⁵Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*.....hal. 128

⁷⁶Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*.....hal. 131

⁷⁷Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius Di Sekolah Upaya Mengembangkan Pai Dari Teori Ke Aksi*, (Uin Maliki Prees, 2010) hal. 115

komunikasi dilakukan secara timbal balik; keempat, masih memberikan pengarahan yang spesifik; kelima, pemimpin secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawainya sekalipun bawahan masih belum mampu; keenam, tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang. Hal ini sesuai dengan pendapat Daniel Goleman yang mengatakan:

“Merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada upaya maksimalisasi kemampuan interpersonal seorang pemimpin, untuk membangun hubungan sosial yang efektif dalam organisasi”⁷⁸

Teori Ini Juga Sama Dengan dengan teori kepemimpinan model rangkaian kesatuan kepemimpinan Tennenbaun dan Schmidt dalam Husaini Umar bahwa:

“Ada tiga faktor kegiatan yang dipertimbangkan pemimpin dalam memimpin yakni kekuatan dirinya sendiri, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasional”⁷⁹

3. Gaya partisipatif

Yaitu pemimpin lebih demokratis dengan memberikan kesempatan yang luas kepada bawahannya untuk menyampaikan ide-idenya sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya kepada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki etos kerja tinggi. Cirinya adalah sebagaimana berikut: pertama, pemimpin melakukan komunikasi dua arah; kedua, mendengar dan merespon kesukaran yang terjadi pada bawahannya; ketiga, mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; keempat, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan

⁷⁸Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visiuner Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang Jurnal Harakahkeagamaan Dan Kebudayaan, Fakultas Tarbiyah, UIN maliki prees, 2003). Hal: 19

⁷⁹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, jakarta, bumi aksara, 2010. Hal: 316

keputusan; kelima, selalu mendorong bawahan untuk selalu berpartisipasi; keenam, tingkat pemahaman bawahan dari sedang ke tinggi. Dan gaya kepemimpinan ini juga disebut dengan gaya kepemimpinan otokratis dalam Asmaun Sahlan yaitu:

“Pemimpin merasa mengetahui keinginan bawahan dan cenderung mengekspresikan keinginan-keinginan bawahan sebagai perintah langsung yang harus dilaksanakan.”⁸⁰

4. Gaya delegatif

Yaitu pimpinan melimpahkan semua kebijakan dan keputusan serta tugas kepada bawahannya. Penerapan bagi bawahannya yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini adalah: pertama, memberikan pengarahan bila diperlukan saja; memberikan semangat dianggap tidak perlu; ketiga, penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi setiap masalah dan menyelesaikan tugasnya; keempat, tidak perlu memberi motivasi; kelima, tingkat kematangan bawahan tinggi.

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut cara kerja dalam organisasi adalah ada 5, diantara adalah sebagaimana berikut:

- a. *Birokrasi*, gaya yang bisa difahami bahwa gaya ini mempunyai keterkaitan yang sifatnya terus-menerus dengan aturan-aturan organisasi. Gaya mempunyai pandangan bahwa setiap kesulitan yang muncul akan bisa diselesaikan apabila semua anggota organisasi mematuhi peraturan yang ada.
- b. *Permisif*, yaitu suatu usaha membuat setiap orang puas dalam kelompoknya.

⁸⁰Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya*.....216

- c. *Laissez-faire*, yaitu membiarkan semua anggota organisasi berkereasi dengan ide-idenya dan mewujudkannya sendiri, posisi pemimpin disini hanya sebagai pelaksana fungsi pemelihara saja.
- d. *Partisipatif*, adalah sebuah cara dalam memotivasi orang-orang dengan cara mengikut sertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan.
- e. *Otokrasi*, sangat tergantung kepada yang berwenang, hal ini ditandai dengan tidak akan melakukan apapun saja kecuali dengan adanya perintah.⁸¹

Dengan adanya gaya kepemimpinan, sangat diharapkan kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mampu memberikan motivasi dan ghirah yang dalam kepada para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan komitmen mereka untuk mengembangkan budaya serta nilai-nilai baru, mengembangkan dengan maksimal keterampilan dan kepercayaan mereka, serta menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan in onovasi dan kreativitas. Oleh karena dalam rangka mengembangkan tujuan organisasi dalam hal ini, seorang kiai sebagai pimpinan pondok pesantren hendaknya membutuhkan model kepemimpinan tertentu untuk dapat menjalankan roda kepemimpinannya di pondok pesantren.

Gaya kepemimpinan berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sering kali dibutuhkan. Idealnya, dalam organisasi seorang pemimpin tidak cukup hanya menggunakan satu model kepemimpinan, pimpinan harus siap dengan berbagai macam

⁸¹Veitzhal Rivai, *Islamic Leadership*.....hal. 305-306

keadaan yang dihadapi, oleh karena itu pimpinan harus memiliki berbagai gaya kepemimpinan.

D. Konsep Kepemimpinan Dalam Islam

1. Istilah kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam sepadan dengan atau identik dengan istilah khalifah yang artinya wakil atau bisa juga di sebut dengan pengganti. Dalam erbagai literatur sejarah dapat kita temui bahwa khalifah merujuk kepada sahabat nabi sebagai pengganti nabi setelah Nabi Muhammad wafat, yaitu Khalifah Abu Bakar, Khalifah Umar Bin Khattab, Khalifah Usman Bin Affan, dan Khalifah Ali Bin Abi Thalib. Namun apabila kita merujuk kepada ayat Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 30 berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُسْفِكُ فِيهَا وَبَسْفُكُ الدِّمَاءِ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi ." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi i 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.

Ayat tersebut menunjukkan bahwa kata khalifah bukan hanya merujuk kepada sahabat Nabi sebagai pengganti Nabi setelah Nabi Muhammad SAW

wafat. Namun jauh merujuk kepada seluruh manusia yang bertugas memakmurkan bumi.

Selain kata Khalifah, dalam Al-Quran juga disebut kata *Ulil Amri*. Sedangkan kata *Ulil Amri* ini sendiri merupakan pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana dalam Al-Quran ayat 59 suran An Nisa' yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ واطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاطِيعُوْا اٰوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ
رَسُوْلٍ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman ke pada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dalam al-quran, terminologi yang dipakai adalah istilah “*Khalifah, Ululamri, Imam dan Malik*”

1) Khalifah

Dilihat dari segi bahasa, term *Khalifah* akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *Kha*, *Lam* dan *Fa*. Makna yang terkandung didalamnya ada tiga macam yaitumengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam Al-Qur`an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda.

Bentuk kata kerja yang pertama ialah *Khalafa-Yakhlifu* dipergunakan untuk arti “mengganti ,” dan bentuk kata kerja yang kedua ialah *Istakhlafa – Yastakhlifu* dipergunakan untuk arti “menjadikan .”⁸²

⁸²Al-Qur`an menggunakan bentuk istakhlafa – yastakhlifu pada lima ayat (QS. al-Nur; 55, al-An`am; 133, Hud; 57, dan al-A`raf; 129), selain itu menggunakan bentuk khalafa –

2) Ulul Amri

Istilah Ulu al-amri terdiri dari dua kata *Ulu* artinya pemilik dan *al-amr* artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan disini bisa bermakna *Imam dan ahli al-Bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkar, bisa juga bermakna *fuqaha* dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah swt.

3) Imam

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

4) Al-malik

Akar kata *al-Malik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam* dan *kaf*, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malaka – yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al ma>lik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan.

yakhlifu dibanyak ayat, Lihat Muhammad Fuad Abd al-Baqi, al -Mu`jam al - Mufahras li Alfadz al -Qur`an al -arim (Beirut : Dar al-Fikr, Cet.IV, 1997 M/1418 H), p. 303 -306.

Tegasnya *termal-malik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.

2. Ciri-ciri pemimpin dalam Islam

Diantaranya ciri-ciri dalam kepemimpinan Islam adalah sebagaimana berikut:

1. Setia

Pemimpin dan yang dipimpin harus terikat dengan kesetiaan kepada Allah.

2. Terikat pada tujuan

Seorang pemimpin dalam Islam, tidak hanya memikirkan kelompok namun juga harus memikirkan organisasi dan bahkan yang lebih luas lagi harus memikirkan umat Islam secara luas.

3. Menjunjung tinggi syari'ah dan akhlak Islam

Dalam hal ini pemimpin akan merasa nyaman memimpin apabila ia terikat dengan aturan Islam. Dan segala aspek yang keputusan yang mau diambil harus selalu mengarah kepada syari'ah Islam yang telah digariskan.

4. Memegang teguh amanah

Dalam hal ini, pemimpin apabila sudah menerima kekuasaan dia menyadari bahwa itu adalah titipan dan amanah yang harus dijaga dan dijalankan dengan penuh tanggung jawab.

5. Tidak sombong.

Seorang pemimpin harus menghindari sikap sombong dalam memimpin. Semua manusia harus sadar bahwa diri kita adalah tidak punya apa-apa, kita harus sadar bahwa manusia diciptakan dari segumpal darah

yang sangat hina. Yang mulia hanya Allah. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin adalah hal harus dikembangkan dalam memimpin.

6. Disiplin, konsisten dan konsekwen

Disiplin, konsisten dan konsekwen merupakan ciri kepemimpinan dalam Islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang profesional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha untuk menyembunyikannya.⁸³

7. Cerdas (*fathanah*) pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat, dan cepat, ketika menghadapi problem-problem yang ada dalam kepemimpinannya.

8. Terbuka (bersedia dikritik dan mau menerima saran dari orang lain). Sikap terbuka ini mencerminkan sifat *tawaddu'* (rendah hati).

9. Keikhlasan. Tanpa keikhlasan amal perbuatan akan sia-sia dalam pandangan Allah.

E. Kerangka Konsep Teori

Kepemimpinan kiai di pesantren sangat sangat unik untuk diteliti, karena kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai tugas yang komplit dan multi diantaranya adalah sebagai guru bagi santri, pembuat aturan dan tata tertib pesantren, pembimbing bagi semua santri, pengendali roda kegiatan pesantren, sebagai fugur yang diteladani, sebagai pembuat kurikulum, sebagai pembuat

⁸³ Veithzal Riva. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21* Jakarta: Raja Grafindo. 2004. Hal. 73-74

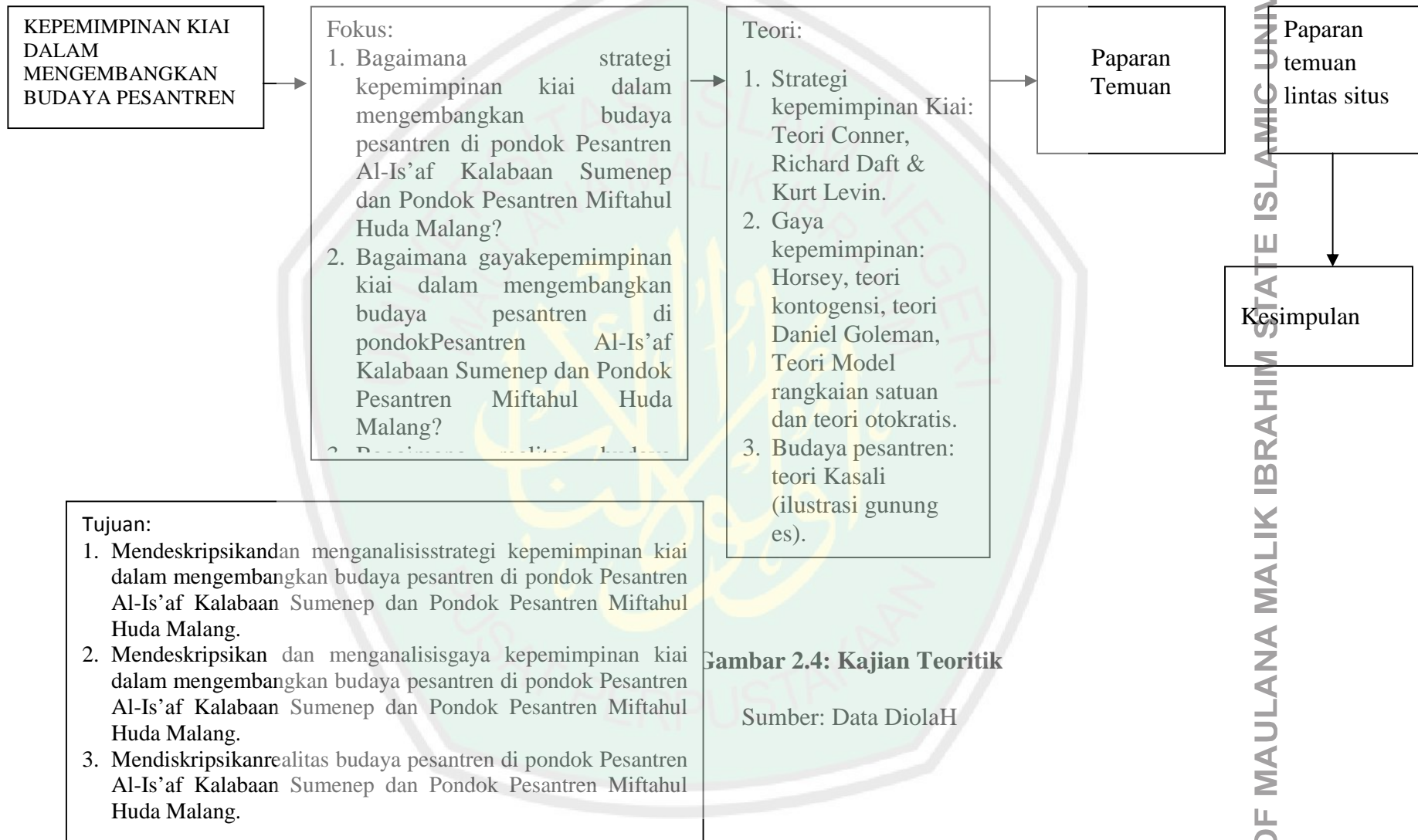
kebijakan, sebagai pengasuh pondok pesantren dan lebih luasnya lagi sebagai pengayom masyarakat.

Posisi kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dituntut untuk memegang teguh nilai-nilai luhur dan mengembangkan nilai tersebut sebagai acuannya dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan pesantren. Sehingga apabila kiai dalam memimpin keluar dari nilai-nilai luhur di pesantren yang diyakininya, langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat akan pudar dengan sendirinya.

Dalam hal ini kepemimpinan kiai hendaknya mampu menjaga dan mengembangkan budaya pesantren itu sendiri. Karena budaya⁸⁴ yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah pesantren. Budaya pesantren mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan diperaktekkan bersama oleh semua individu dan kelompok yang terlibat di dalam pesantren itu. Temuan penelitian ini nanti diharapkan akan menjadi masukan khususnya bagi lokasi penelitian dalam mengembangkan budaya pesantren.

Berdasarkan paparan di atas, model kerangka teoritik penelitian ini di gambarkan sebagaimana berikut:

⁸⁴ Menurut Bennis dalam Schein, ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi itu. Pertama, artifacts, kedua, nilai-nilai yang didukung oleh organisasi yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Ketiga, asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama dan menjadi dasar pijakan. Lihat E.H. Schein, *Organizational Culture And Leadership: A Dynamic view* (San Fransisc: Jossey-Bass, 1992, hal. 156



Gambar 2.4: Kajian Teoritik

Sumber: Data Diolah



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas beberapa hal berikut ini :a). Pendekatan penelitian dan jenis penelitian; b).Kehadiran peneliti; c).Latar penelitian; d). Data dan sumber data penelitian; e).Teknik pengumpulan data; f).Teknik analisis data; g).Pengecekan keabsahan data.

A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan rancangan mutli situs yang terkait dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren (studi multi situs di pondok pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang kepemimpinan kiai dalam melestarikan budaya pesantren.

Peneliti mempunyai beberapa alasan dalam penggunaan pendekatan ini, yaitu: *pertama*, peneliti ini menekankan kepada makna dari setiap peristiwa-peristiwa ataupun fenomena-fenomena, terutama kaitannya dengan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.*Kedua*, penelitian kualitatif bersifat subyektif dan oleh karena itu, peneliti dalam melakukan penelitian leluasa dalam mengungkapkan pandangannya sendiri.

Penelitian kualitatif itu sendiri adalah pendekatan dalam melakukan penelitian yang fokus kepada gejala-gejala yang bersifat alamiah dan bersifat

naturalistik serta harus dilakukan dengan terjun kelapangan.¹ Sanapiah Faishal mengatakan bahwa penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe tipe informasi, mendeskripsikan fenomena.² Peneliti memilih pendekatan kualitatif dalam rangka akan melakukan pengamatan-pengamatan mengenai Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren salaf di Pondok Pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Jl. Gading pesantren 38 Malang, Peneliti ingin menemukan fenomena alami di lapangan dan tanpa bermaksud menguji teori.

Sedangkan jenis penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan *descriptive research* atau penelitian deskriptif. Dengan teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti akan secara langsung melakukan penggalian data ke beberapa pihak yang terkait di Pondok Pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Jl. Gading pesantren 38 Malang. Untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan kiai dalam melestarikan budaya kedua pesantren tersebut.

Adapun rancangan studi yang digunakan dalam penelitian ini adalah multisitus. Pendekatan ini digunakan karena peneliti bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren di dua pesantren tersebut. Oleh karena itu penelitian ini berusaha mencari dan

¹ Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm.159

² Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), p. 22.

menemukan gejala-gejala atau hal-hal apa saja yang tampak dalam Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti lapangan merupakan hal yang harus dilakukan oleh peneliti yang merupakan instrument penelitian utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*)³. Demikian juga dijelaskan oleh Moleong bahwa kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif adalah sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya pelopor hasil penelitian.⁴

Dalam memasuki lapangan, peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Komunikasi yang baik dan terbuka merupakan kunci utama dalam mendapatkan informasi yang lengkap. Oleh karena itu, Peneliti dalam memasuki lapangan harus dapat segera membangun komunikasi yang baik terhadap komunitas yang berbeda-beda, mulai dari kiai, ustadz, dan santri Pondok Pesantren tersebut. Hubungan yang baik antara peneliti dengan komunitas di lapangan penelitian (Pondok Pesantren) dapat melahirkan kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan tinggi membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus berusaha menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

³ vonna S Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California : Sage Publications, 1985), p. 236

⁴Lexy j Moleong, 2000. 121.

Penting untuk di ketahui bahwa dalam penelitian ini atau kehadiran peneliti di lapangan adalah sebagai pengamat partisipan. Oleh karena itu, ada beberapa langkah yang dilakukan peneliti sehubungan dengan penelitian ini, 1) Peneliti meminta surat rekomendasi melakukan penelitian ke kampus yang kemudian diserahkan ke tempat penelitian dalam hal ini ke pesantren yang dituju; 2) Peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada para pengasuh atau kiai selaku pimpinan Pondok Pesantren Al-Is'af kalabaan Sumenep dan PP Miftahul Huda Jl. Gading pesantren 38 Malang. Tidak lupa juga dalam hal ini peneliti menyiapkan berbagai alat penunjang penelitian seperti tape recorder, handycam, camera dan lainnya; 3) peneliti menghadap ke ketua Pondok Pesantren serta pengurus di pesantren tempat penelitian. staf pengasuhan dan lainnya secara bergiliran, dan mengenalkan diri serta menginformasikan maksud peneliti datang ke pesantren dan sekaligus memberitahu bahwa penelitian ini telah diberi izin oleh kiai; 4) membuat jadwal dalam melakukan penelitian dengan pengasuh dan pengurus Pondok Pesantren.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi PP A-Is'aaf kalabaan dan PP Miftahul Huda Jl. Gading pesantren 38 Malang. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini.

Alasan substantifnya pada ke dua Pondok Pesantren tersebut, menunjukkan data-data yang unik dan menarik untuk diteliti jika

dianalisis dengan perkembangan respons masyarakat terhadap kedua Pondok Pesantren tersebut, yaitu;

1. PP Al-Is'af kalabaan sumenep ini dibangun tahun 1960-an ini memiliki corak dan ciri yang berbeda dengan pesantren lainnya. Sebab hingga didirikan hingga kini masih setia menganut metode salaf. Dimana, pelajaran yang diberikan kepada para santrinya murni kitab-kitab ilmu agama. Tak satupun pelajaran umum. Alasan peneliti mengambil pondok pesantren ini adalah disamping lokasi keberadaan PP ini sangat dekat dengan rumah peneliti, yaitu sekitar 2 kilo meter, peneliti juga banyak tau akan kondisi PP Al-Is'af kalabaan sumenep ini.
2. PPMiftahul HudaJl. Gading pesantren 38 Malang. Pondok pesantren ini usianya cukup tua dan merupakan salah satu lima dari pondok pesantren tertua di Indonesia.⁵ Walaupun usianya cukup tua dan secara geografis terletak di kotaMalang yaitu kota pendidikan yang penuh dengan modernisasi pendidikan, namun pondok pesantren ini tetap istiqamah melestarikan pesantrennya dengan pesantren salaf.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian. Sedangkan jenis data yang akan dikumpulkan dalam peneltian ini adalah ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data

⁵<http://panduan.menarik.blogspot.com/2013> (Rabu, 04 februari 2015). Dari ketengan keterangan dapat diketahui bahwa ada lima pondok pesantren tertua di Indonesia, diantaranya adalah a) Sidogiri, Pauruan, Jawa Timur 1718 M. b) Jamsaren, Jawa Tengah 1750 M. c) PPMH (Pondok Miftahul Huda), Gading Malang, JAWA TIMur 1768 M. c) buntet, Cirebon, Jawa Barat 1785 M. darul Ulum, Banyuanyar, Pamekasan, Madura 1787.

primer yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek berkaitan dengan sistem nilai dalam budaya pesantren. Sedangkan data sekunder adalah bersumber dari berbagai macam dokumen, foto-foto, ataupun benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Adapun karakteristik dari data sekunder adalah sebagaimana berikut: berupa tulisan-tulisan; rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.

Adapun data primer mengenai kepemimpinan kiai dan budaya pesantren yang didapat melalui observasi antara lain keadaan fisik pesantren, ritual-ritual, rapat-rapat, suasana proses belajar mengajar, dan lainnya yang sesuai dengan fokus penelitian. Sedangkan data yang diperoleh melalui wawancara adalah filosofi, ideologi, nilai, visi, misi, cita-cita, harapan, keyakinan hidup dan lainnya yang sesuai dengan fokus penelitian.

2. Sumber data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan dua sumber,⁶ yaitu:

- a. Sumber non-manusia, termasuk buku-buku primer atau sekunder, majalah, diktat (yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren), dan sumber data lain yang dikategorikan non-manusia.
- b. Sumber data yang berasal dari sumber manusia yaitu: kiai, pengurus, ustadz dan santri di Pondok Pesantren Al- Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Jl. Gading Pesantren 38 Malang.

⁶ S Nasution, *Metode Penelitian Naturalistic Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), hal 55

c. Instrument penelitian

Dalam rangka memahami makna dan penafsiran akan fenomena yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kiai Dan Budaya Pesantren, diperlukan keterlibatan langsung dan penghayatan yang mendalam dari peneliti terhadap objek di lapangan. Oleh karena itu, maka instrumen dari penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrument (*human instrument*).

Dalam bukunya Lincoln dan Guba yang berjudul *Naturalistic Inquiry* mengatakan bahwa karakteristik keuntungan peneliti Sebagai instrumen kunci, yaitu; peneliti sebagai instrumen sifatnya yang *Responsiveness* dan *Adaptability*, peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keutuhan (*holistic emphasis*), dapat mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge based expansion*), kesegaran memproses (*processual immediacy*), dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and summarization*), serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa/ganjil atau khas (*opportunity to explore a typical or idiosyncratic responses*).⁷

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian ini adalah manusia. Oleh karena itu selayaknya peneliti beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan semua elemen yang ada di wilayah Pondok Pesantren yang akan diteliti. Dalam hal ini peneliti hendaknya menanamkan dalam hatinya bahwa dia “berguru” kepada mereka agar supaya peneliti tidak merasa menggurui kepada mereka. Maka sikap belajar kepada mereka hendaknya terus ditanamkan dalam diri peneliti selama penelitian berlangsung. Tugas utama peneliti datang

⁷ Yonna S Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* , p. 193-194

ke lapangan adalah untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek dan ini tidak bisa digantikan dengan orang lain (nonhuman).

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik yaitu (1) Observasi; dengan informan, (2) wawancara dan (3) Dokumentasi (*study document*).

1. Metode observasi

Metode observasi adalah peneliti melakukan pengamatan secara langsung dengan penelitian yang focus dan teliti.⁸ Dalam melakukan observasi ini peneliti mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, waktu, peristiwa, benda-benda dan tujuan.⁹ Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi yaitu: (a) lokasi pondok pesantren, (b) masjid pesantren, (c) ruang perpustakaan, (d) kantor pesantren, (e) kegiatan santri, (f) prilaku kiai terkait dengan nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan di pesantren, (f) prilaku warga pesantren (santri, pengurus pesantren, asatidz) dalam melaksanakan nilai-nilai pesantren. dan (g) benda-benda seperti lambang pesantren dan kitab-kitab hasil karya pengasuh pesantren. adapun penelitian ini peneliti menggunakan teknik *participant observation*, yaitu peneliti datang ke lokasi penelitian, mengamati setiap kegiatan yang berlangsung akan tetapi tidak terlibat dalam kegiatan tersebut. Dalam melakukan observasi, peneliti menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui

⁸ Sutrisno Hadi, *metodologi reseach 2*, (Yogyakarta: andi Offset, 1994), hal. 136

⁹ Sugiyono, *Metide Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006). Hal 12

selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (*tape recorder*) digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan dua orang atau lebih yang memiliki tujuan tertentu. Oleh karena itu, maka wawancara ini dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) orang yang memberikan beberapa pertanyaan dan pihak kedua adalah orang yang memberikan jawaban dari pertanyaan yang disampaikan pewawancara.¹⁰

Untuk memperoleh data yang lengkap dan akurat, peneliti melakukan wawancara secara mendalam, yakni wawancara yang dilakukan berkali-kali dan membutuhkan waktu beberapa hari bersama informan di lokasi penelitian. Wawancara dalam penelitian ini akan menggunakan wawancara tak terstruktur dan wawancara terstruktur. Kedua metode tersebut digunakan agar informasi yang diperoleh lebih banyak dan lebih mendalam. Jadi, pada suatu ketika peneliti melakukan persiapan pertanyaan yang akan diajukan, yang kemudian pada saat wawancara berlangsung dapat berkembang pada pertanyaan atau jawaban. Metode ini dilakukan dalam rangka memperoleh informasi dan memahami persepsi serta pengetahuan orang-orang yang menjadi subjek penelitian secara luwes, terbuka, dan intensif. Dalam hal ini peneliti dalam melakukan wawancara, ada beberapa hal yang harus dihindari peneliti ketika melakukan wawancara diantaranya adalah wawancara yang melantur dan menghasilkan informasi yang kosong selama wawancara, untuk menghindari hal tersebut, topiknya selalu diarahkan pada pertanyaan yang terkait dengan

¹⁰Lexy j. moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hal 186.

fokus penelitian. Wawancara dapat dilakukan dengan perjanjian terlebih dahulu, atau dapat pula secara spontan sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh informan. Untuk merekam hasil wawancara dengan seizin informan, peneliti menggunakan alat bantu berupa: buku catatan dan mesin perekam (*tape recorder*, *handycam* dan *camera*)

Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada informan sebagaimana berikut: (a) 1 orang pengasuh senior (kiai Latfan Habibullah Ra'is), (b) 1 orang pengurus senior (kiai Kayyis Habibullah Rais), (c) 1 orang asatidz (Ustad Nauval) (d) beberapa orang santri.

Ada beberapa langkah yang ditempuh peneliti dalam melakukan penelitian ini khususnya dalam melakukan wawancara adalah sebagaimana berikut: (1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) Mengawali atau membuka alur wawancara; (4) Melangsungkan alur wawancara; (5) Mengkonfirmasi hasil wawancara; (6) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; (7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.¹¹

Metode wawancara ini peneliti lakukan dengan tujuan mendapatkan data yang berkenaan dengan *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren*. Adapun sumber informasi (informan) adalah jajaran kiai atau pengasuh di dua Pondok Pesantren yang menjadi objek penelitian. Sumber informasi juga akan didapat dari pengurus dan beberapa ustad yang masih aktif melakukan kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren tersebut.

¹¹Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, hal. 63.

3. Dokumentasi

Disamping juga melakukan teknik observasi dan wawancara, peneliti juga melakukan teknik dokumentasi. Dokumentasi sendiri adalah berasal dari kata dokumen yaitu barang-barang tertulis.¹² Dalam teknik dokumentasi ini peneliti akan melihat berbagai catatan atau tulisan, arsip dan semuanya yang berkaitan dengan focus penelitian yang akan diteliti yaitu tentang *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren*.

Data yang dihasilkan melalui observasi dan wawancara melalui dari satu subjek, setelah diinterpretasikan peneliti, diperiksa kembali kepada subjek lain. Melalui teknik pengumpulan data *simultaneous cross sectional* atau *member chek*, diharapkan diperoleh data lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dipercaya, dan karena tujuan penelitian dapat tercapai.

Dalam penelitian kualitatif jumlah sumber data bukanlah kriteria utama, akan tetapi lebih difokuskan kepada sumber data yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Lofland¹³, sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengaturan urutan data, mengorganisasikannya ke dalam satu pola kategori, dan satuan urutan data.

¹² Suharismi Arikonto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, hal 158.

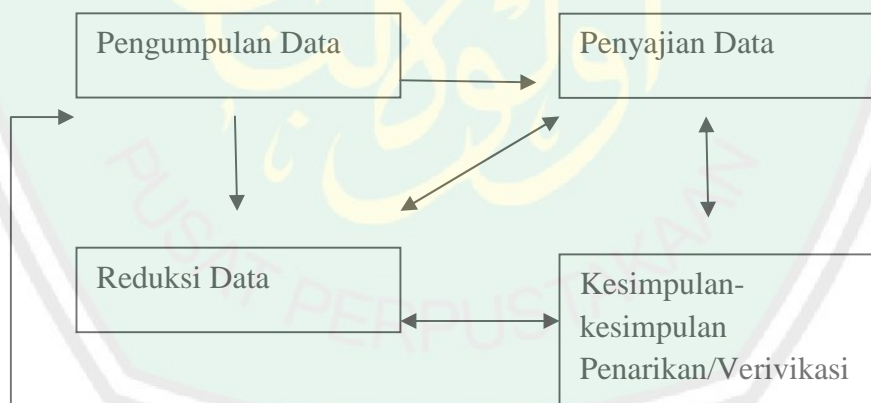
¹³ Lotfland, Jhon & Lyn H. Lotfland, *Analyzing Social Setting: A Guide To Qualitative Observation And Analyzis*, Belmontn Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984, hal. 47

Menurut Bogdan dan Biklen dalam kutipan Imron Arifin,¹⁴ mengatakan “analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan secara keseluruhan kepada orang lain”. Selanjutnya teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, yaitu analisis yang menghasilkan atau menggambarkan keadaan yang ada dalam objek penelitian.¹⁵

Secara rinci langkah-langkah analisis data dapat dilakukan dengan mengikuti cara yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yaitu; reduksi data, display data, mengambil kesimpulan dan verifikasi.¹⁶

Lebih lanjut teknis analisis data sebagaimana gambar berikut:

Tabel (3.1) Teknik Analisis Data



Sumber: Teknik Analisis Data Miles dan Huberman.¹⁷

¹⁴ Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada, 1999), 84.

¹⁵ Suharsimi Arikunto,hal: 353.

¹⁶ Mathew B. Miles & A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (London: Sage Publications, 1984), 21.

¹⁷ Miles dan Huberman.....hal. 22

Analisis dalam penelitian ini dibagi menjadi menjadi dua, yaitu:

1. Analisis situs individu

Dalam analisis ini, peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman yang menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisis kualitatif yaitu: reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan.

Yang dimaksud analisis individu dalam penelitian ini adalah analisis data pada masing-masing subjek yaitu pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan pondok pesantren Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang. Karena penelitian kualitatif ini terdiri dari kata-kata dan bukan angka, maka penelitian ini menggunakan dua modus, yaitu proses analisis data dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data dan analisis setelah pengumpulan data selesai.

a. Reduksi Data

Reduksi data ialah proses penyederhanaan data, memilih hal-hal yang pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Dengan cara ini data penelitian yang sangat banyak dipilih sesuai keterkaitan judul proposal, yaitu *Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren*, sehingga keberadaannya dapat dianalisis dengan mudah.

Kegiatan reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dan berdiri sendiri dari proses analisis data, akan tetapi merupakan bagian dari proses itu sendiri.

b. Display Data

Display data merupakan suatu proses pengorganisasian (pengelompokan) data, sehingga mudah untuk dianalisis dan

disimpulkan.¹⁸Proses ini dilakukan dengan cara membuat matrik, diagram atau grafik. Dengan hasil tersebut diharapkan peneliti dapat menguasai data dan tidak tenggelam dalam tumpukan data yang begitu banyak.

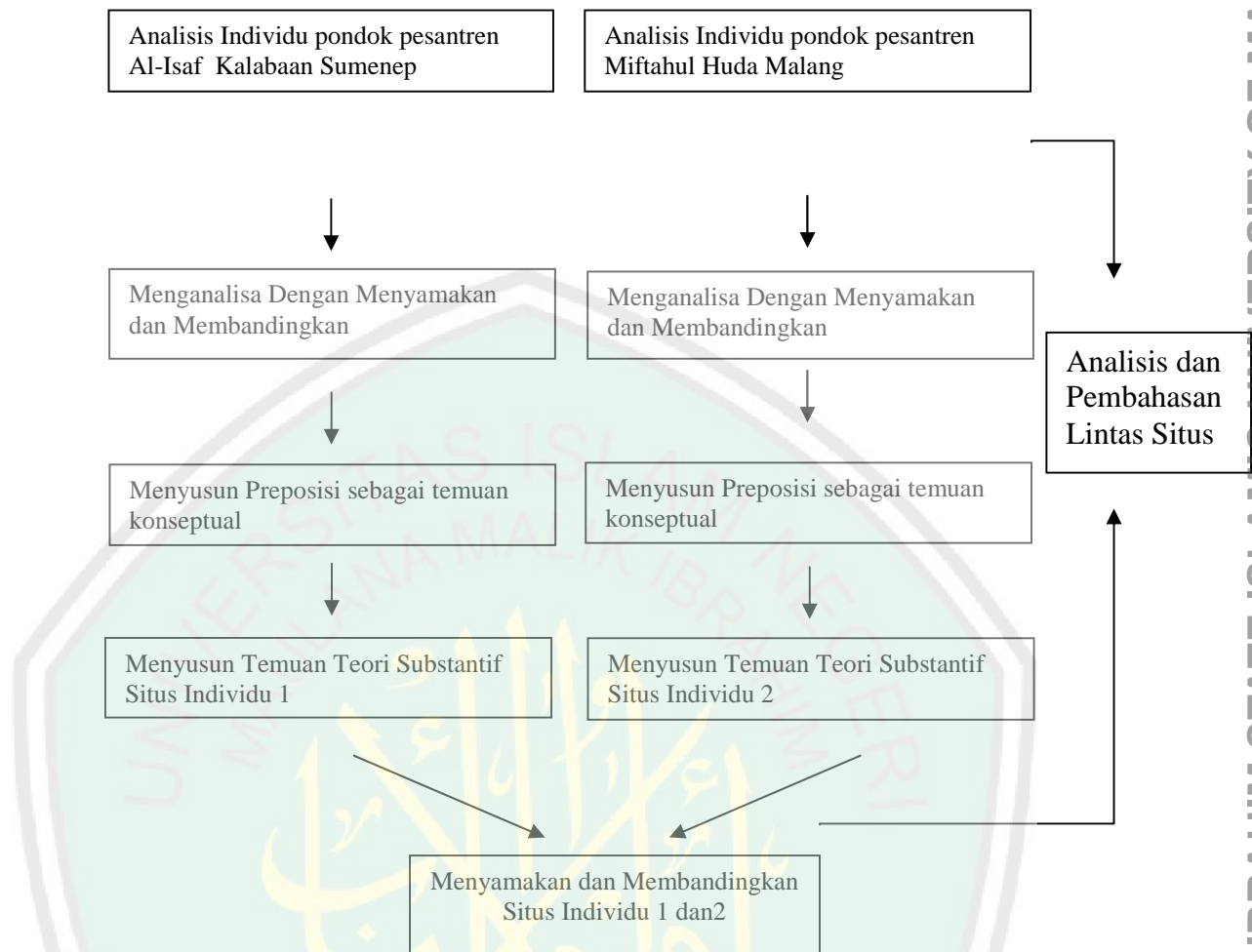
c. Kesimpulan dan Verifikasi

Mengambil kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah ketiga dalam proses analisis, langkah ini dimulai dengan memaparkan pola, judul, hubungan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang mengarah pada Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, dan diakhiri dengan menarik kesimpulan sebagai hasil temuan lapangan.

2. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas situs dilakukan dalam rangka menemukan variasi temuan dengan membandingkan dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing situs penelitian.

¹⁸Lexy J. Meleong, 190

Tabel.3.2. gambar analisis data dan situs individu dalam skema berikut:¹⁹

Sumber: Data Diolah

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian ini, dalam hal pengujian keabsahan data yang diperoleh, Peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan teknik triangulasi yaitu teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Kemudian mengutip dari Denzin yang membedakan empat macam

¹⁹ Rochiati Wiraatmaja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas: Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dan Dosen*, Bandung, Remaja Rosdakarya 2007. Hal. 140

triangulasi yakni sumber, metode, penyidik dan teori,²⁰ Teknik triangulasi yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah triangulasi antar sumber data dan metode.

- a. Triangulasi sumber data berarti ditempuh dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan data yang sama dengan menggunakan sumber atau informasi yang berbeda dalam metode kualitatif. Dalam penelitian ini data yang diperoleh peneliti dari para informan dicek ulang dengan menanyakan kepada informan.
- b. Triangulasi metode digunakan dengan cara mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

²⁰Lexy J.Moleong, 178.



BAB 1V

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Studi Kasus Individu Pondok Pesantren Al-is'af Sumenep

1. Gambaran Umum

a. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren

Dimulai dari nyantri ke Pesantren Annuqayah sebuah pesantren yang berjarak tiga kilometer dari kediamannya, Kiai Habib sewaktu itu berumur tujuh tahun, beliau dibimbing oleh KH. M. Ilyas Syarkowi—seorang ulama legendaris yang terkenal alim dan *tawâdhu'*, dan terkenal tekun serta aktif menjadi penulis bahasa Arab *Fushah*.

Setelah menamatkan pendidikannya di Pondok Pesantren An-Nuqayah, Kiai Habib meneruskan pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, Dari Sidogiri inilah, Kiai Habib pindah ke Pondok Pesantren Manbaul Ulum Bata-Bata Pamekasan Madura, di bawah bimbingan ulama terkemuka dan terkenal alim K.H. Abd al-Majîd ibn K.H. Abd al-Hamîd.

Sepeninggal K.H. Abd al-Majîd, Kiai Habib kembali ke Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Sepulangnya dari Pesantren Sidogiri, Kiai Habib mulai membina pendidikan langgarnya, dan pada tahun 1960, ia mendirikan Pondok Pesantren di Dusun Kalabaan yang dinamakan al- Is'âf.

b. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-is'af Sumenep

Ketua Pengurus Pesantren	: Ustad Abd Halim
Wakil Ketua Pengurus	: Ustad Naufal
Bendahara	: Nyai Hananah
Kordinator Bidang Tadrisiyah	: Kiai Kayyis

- :Ustad Muzammil (anggota)
- :Ustad Yusuf (anggota)
- :Ustad Muallim (anggota)
- Kordinator Bidang Syuriyah** : **Kiai H Asnawi**
- :Ustad Faishol (anggota)
- :Ustad Fauzan (anggota)
- :Ustad Shuhab (anggota)
- Kordinator Bidang Ubudiyah** : **Kiai Abu Fadal**
- :Ustad Ainul Fadal (anggota)
- :Ustad Edi (anggota)
- :Ustad Makki (anggota)
- Kordinator Bidang Keamanan** : **Kiai Fadurrahman**
- :Ustad Rijal (anggota)
- :Ustad Mumtaz (anggota)
- :Ustad Halili (anggota)
- Kordinator Bidang Kebersihan** : **Kiai Waqi'**
- :Ustad Ainul Haq (anggota)
- :Ustad Fadli (anggota)
- :Ustad Mahalli (anggota)
- Kordinator Bidang Wilayah** : **Kiai Widad**
- :Ustad Khotib (anggota)
- :Ustad Yasin (anggota)
- :Ustad Nahrawi (anggota)

c. **Keadaan Santri, Pengasuh, Ustad, Dan Pengurus Pondok Pesantren**

1) **Keadaan Santri**

a) jumlah Santri

Tabel 4.1

Jumlah Santri Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tahun 2010-2015

No	Tahun	Jumlah santri (pa/pi)
1	2010	385 (pa) / 400 (pi)
2	2011	391 (pa) / 403 (pi)
3	2012	400 (pa) / 401 (pi)
4	2013	400 (pa) / 406 (pi)
5	2014	410 (pa) / (414) (pi)
6	2015	415 (pa) / (420) (pi)

Sumber: Data Diolah

1) **Keadaan Pengasuh dan Ustadz**

a) Jumlah dan Nama *pengasuh* pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tabel 4.2

Jumlah dan Nama Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan

Sumenep.Tahun 2015

No	Nama Pengasuh
1	KH. Habibullah Rais
2	KH. Latfan Habibullah Rais
3	KH. Kayyis Habibullah Rais
4	KH. Jurjiz Muzammil
5	KH. Rofiq Zaini Muntaha
6	K. Widadi
7	KH.Khalil

Sumber: Data Diolah

b) Jumlah dan Nama *Asatidz*

Tabel 4.3

Jumlah dan Nama *Asatidz* Santri Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep
Tahun 2015

No	Nama Asatidz
1	Ustad Abd Halim
2	Ustad Naufal
3	Kiai kayyis
4	Kiai H Asnawi
5	Kiai Abu Fadal
6	Kiai Fadurrahman
7	Kiai Waqi'
8	Kiai Widad
9	Ustad Sudahri
10	Ustad Imam
11	Ustad Bakir
12	Ustad Aziz
13	Ustad Shibghatullah
14	Ustad Sudarmin
15	Ustad Hasbullah
16	Ustad Fathorrahman
17	Ustad Maimun Syamsuddin
18	Ustad Fathol Kholik
19	Ustad Dardiri
20	Ustad Malik
21	Ustad Hamdan
22	Ustad Muksid
23	Ustadah Mamnunah
24	Ustadah Hellyyatus Syarifah
25	Ustadah Ibriza
26	Ustadah Rahmatun
27	Ustadah Aisyah
28	Ustadah Miza'atul Mazuzah
29	Ustadah Naila

Sumber: Data Diolah

d. Data Prestasi Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep

Tabel 4.4

Data Prestasi Santri Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep

No	Jenis Lomba	Tingkat	Tingkat prestasi	Tahun
1.	Baca kitab	Propinsi	Juara 1	2014
2.	Terjemah bahasa asing asing	Kabupaten	Juara 1	2014
3	Pidato bahasa arab	Kecamatan	Juara 2	2015

Sumber: Data Diolah

e. Tujuan Penyelenggaraan Pondok Pesantren Al-is'af Sumenep

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT
- 2) Mencetak santri sebagai penerus perjuangan Rasulullah SAW.
- 3) Meningkatkan pengetahuan santri terhadap ajaran-ajaran ulama pendahulu yaitu *ahlussunnah wal jamaah*
- 4) Meningkatkan kemampuan santri sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hunungan sosial budaya dengan jiwa *ahlussunnah wal jamaah*.

2. Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep

a. Berkaitan dengan Nilai-Nilai Kelembagaan

1) Nilai Rendah Hati

Dalambahasa madura rendah hati itu adalah *tawadu'* disebut juga dengan "*andhep asor*" artinya rendah hati kepada sesama. Nilai *tawadu'* di pesantren ini terlihat dari penghormatan santri kepada kiai, keluarga kiai, kepada ustad, maupun kepada sesama santri. Di pesantren ini, santri harus bersikap dan berperilaku sebaik-baiknya (rendah hati, sopan, dan tidak

sombong), khususnya kepada kiai dan ustad. Berikut penjelasan Kiai Latfan (pengasuh pesantren) :

“*Tawadu*’ atau rendah hati merupakan salah satu akhlak Rasulullah yang selalu beliau contohkan dalam setiap kehidupan beliau, oleh karena itu penting nilai rendah hati ini menjadi hiasan akhlak bagi semua warga pesantren. karena setinggi-tingginya ilmu yang di dapat manusia, sebanyak-banyak harta yang diperoleh manusia, sehebat apapun jabatan yang di sandang, jika tidak punya sikap rendah hati kepada Allah atau sesama manusia, maka nilainya akan kurang.¹

Penjelasan yang tidak jauh berbeda juga dijelaskan oleh kiai Kayyis (pengurus Senior):

“Di pesantren ini terkenal dengan konsep “*berkah*”. Artinya santri yang belajar di pondok pesantren ini hanya akan mendapatkan “*berkah*” berupa kepandaian dan keberhasilan hidup di kemudian hari, apabila mendapatkan keridhaan kiai dan ustad. Apabila kiai dan ustad sampai marah, tidak ridha kepadanya, maka segala usaha belajarnya tidak akan mendapat kebaikan bagi dirinya dalam menjalani kehidupan. Dengan adanya konsep “*berkah*” ini juga menjadi motivasi bersikap rendah hati di hadapan kiai dan ustad sehingga bisa menjadi santri *khusnul khatimah*.²

Dari hasil observasi yang peneliti peroleh, peneliti mendapatkan santri apabila bertemu dengan kiai, mereka sudah berdiri dari jarak jauh. Mereka berjejer laksana menyambut raja yang akan datang. Ketika kiai sudah dekat dengan mereka, mereka semua menjabat tangan kiai dan mencium tangan kiai bolak balik.³ Hasil observasi peneliti ini di perjelas dengan penjelasan

Ustad Naufal (ustad Senior):

“Awalnya santri ketika bertemu kiai, hanya sebatas berdiri dengan ta’dzim. Mereka tidak ada satupun santri yang berani mencium tangan kiai kalau ada di pesantren, namun kami kembangkan lagi cara menghormat kiai ketika ketemu yaitu mereka memanggil salam dan menjabat tangan kiai bolak balik. Alhamdulillah semua santri sudah

¹Kiai Latfan,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 17 - 05- 2015

²Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 17 - 05- 2015

³Observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 17 - 05- 2015

melakukan seperti ini walau masih ada sebagian santri yang belum berani menjabat tangan kiai langsung”⁴

Nilai rendah hati dipondok pesantren ini sudah menjiwai dalam diri semua warga pesantren, hal ini tidak terlepas dari *uswah hasanah* dari kiai dan dorongan dari kiai serta pengurus untuk selalu rendah hati. Salah satu motivasi warga pesantren dalam membudayakan nilai rendah hati adalah konsep “*berkah*”. Nilai yang dikembangkan pesantren tentang rendah hati ini adalah sebagaimana berikut, pada awalnya semua santri apabila bertemu kiai cara rendah hati mereka secara dhahir bisa dilihat dari cara mereka berdiri penuh ta’dzim ketika bertemu kiai, namun pesantren mengembangkan nilai ini dengan cara santri memanggil salam dan menjabat tangan kiai bolak balik. Dan ini sudah terealisasi pada semua warga santri sekalipun ada sebagian yang belum melakukan karena alasan sungkan dan lain sebagainya.

1) Nilai Amanah

Amanah dalam memiliki makna “dapat dipercaya”. Dalam ajaran islam seorang Nabi yang diutus oleh Allah dibekali dengan beberapa sifat mulya diantaranya adalah *siddiq* (benar), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan, tidak menyembunyikan kebenaran), serta *fahonah* (cerdas).

Amanah juga diartikan sebagai tanggung jawab (*accountability*). Hal ini sangat erat dengan konteks kepemimpinan (pemegang amanah). Dalam sebuah hadits, nabi muhammad SAW bersabda, “Masing-masing kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawabannya”.

⁴Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 17 - 05-2015

Nilai amanah di pesantren ini benar-benar terpancar dalam diri kiai sebagai pengasuh pondok pesantren, berikut penjelasan dari kiai Kayyis (pengurus pesantren bidang *tadrisiyah*) :

“Kiai sangat disiplin dan menghargai waktu dalam berbagai kegiatan yang dilakukan beliau, contoh beliau mengisiajian kitab setiap 24 jam 3 kali, *Pertama*,dimulai jam 08.00 sampai 10.00;*Kedua*, jam 15.00 sampai 16.30. *Ke tiga*, jam 20.00 sampai 21.00. Belum pernah kiai itu telat melebihi 5 menit dalam mengisi pengajian kitab. Hal ini sering disinggung oleh kiai,bahwa saya tepat waktu ini alasannya adalah karena waktu ini amanah yang harus memanfaatkan dengan baik dengan cara tidak telat, kalau saya ngisi pengajian sampai telat lama, saya takut di stempel oleh allah sebagai hambanya yang tidak menjalankan amanah waktu yang diberikannya.”⁵

Amanah terpancar dari sosok kiai diantaranya adalah amanah ilmu, berikut penjelasan dari ustad Naufal (ustad senior):

“Saya sering melihat kiai *muthola’ah* kitab dulu sebelum beliau menajarkan kepada santri. Tatkala memberi pengajian kitab kadang Kiai Latfan sampai membawa tiga sampai empat kitab. Ini menunjukkan keseriusan kiai dalam memegang amanah ilmu yang harus diberikan dengan serius kepada santri-santri”.⁶

Dalam setiap kesempatan Kiai Latfan sering menyarankan kepada pengurus agar benar-benar mengurus santri, memperhatikan santri, dan melayani santri dengan sebaik-baiknya. Berikut juga dijelaskan oleh kiai Kayyis (ketua pengurus pesantren):

“Sering kiai Latfan datang ke kantor pengurus pesantren, beliau datang hanya untuk menyarankan semua pengurus pesantren agar menjalankan amanah pengurus yang di berikannya dengan sebaik-baiknya beliau berkata”pengurus itu adalah sebuah amanah jabatan yang nantinya akan dipertanggung jawabkan dihadapan allah kelak. Maka santri yang

⁵Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 17 - 05-2015

⁶Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 18 - 05-2015

masih mondok di pesantren ini di jaga, diurusi, dilayani dengan sebaik-baiknya”.⁷

Nilai amanah ini sudah tertanam dalam kehidupan santri salam berbagai hal, berikut penjelasan dari Kiai Kayyis (pengurus senior pesantren):

“Saya salah satu pengurus pesantren di bidang *tadrisiyah*. Bidang yang saya tangani ini adalah mengelola *diniyah* dan kegiatan belajar mengajar santri. Alhamdulillah, santri ketika diberi tugas di madrasah *diniyah* melaksanakan dengan sempurna, untuk *diniyah* ulya semua santri sudah hafal *alfiyah ibnu malik*. Ini merupakan kesadaran santri untuk memegang amanah dari tugas yang diberikan ustadz atau kiai.⁸

Dari penjelasan di atas dapat difahami, bahwa nilai amanah ini sudah dicontohkan kiai dalam berbagai hal, misalkan menunaikan amanah waktu yang diberikan, menjalankan amanah ilmu yang harus diberikan kepada santri dengan sebaik-baiknya. Nilai-nilai amanah juga sudah tertanam dalam diri santri.

Dari penjelasan di atas juga dapat difahami bahwa nilai amanah yang dikembangkan di pondok pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep ini adalah sebagai berikut: a) Dalam mendirikan dan mengelola pesantren, pastinya akan dipertanggung jawabkan kepada Allah, oleh karena itu semua yang mengelola pesantren baik kiai ataupun ustadz dan pengurus pesantren harus benar-benar memberikan yang terbaik bagi pesanten, b)Santri yang datang ke pesantren harus diberikan pelayanan yang baik, di bimbing dengan penuh keikhlasan, karena mereka adalah amanah dari wali santri, c) Amanah dalam menjalankan

⁷Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 18 - 05-2015

⁸Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 18 - 05-2015

profesionalismenya sebagai seorang guru. Oleh karena itu predikat guru yang diberikan adalah amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya.

2) Nilai Kemandirian

Nilai-nilai kemandirian adalah salah satu nilai yang sangat diprioritaskan di pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep ini. Berikut penjelasan dari Kiai Latfan (pengasuh senior):

“Semua warga di pesantren ini sangat memegang prinsip “*al-I'timad 'ala an-Nafsi*” atau dalam bahasa lain prinsip berdikari yang tidak menggantungkan diri kepada orang lain”.⁹

Nilai mandiri ini tidak hanya ditekankan kepada santri atau warga yang ada di pesantren. Akan tetapi nilai mandiri ini juga terpancar di dalam diri para kiai sebagai pengasuh dan pimpinan pondok pesantren. Berikut penjelasan dari Kiai Kayyis (pengurus senior):

“Kiai Latfan itu sebagai seorang kiai pimpinan pesantren, namun juga sebagai seorang pengusaha yang sukses. Beliau hidup dari usahanya sendiri, bahkan seibagian dari usahanya itu digunakan untuk kepentingan pesantren, sehingga dari berdirinya pesantren ini sampai sekarang tidak pernah sama sekali bergantung pada pemerintah”.¹⁰

Penjelasan yang tidak jauh berbeda dijelaskan juga oleh Abdul Hanif (sopir pribadi kiai):

“Saya sering diajak kiai menjadi sopirnya tatkala pergi ke luar kota untuk berniaga. Dalam perjalanan kiai sering menyampaikan kepada saya bahwa “orang itu harus menjadi orang mandiri dalam hidupnya, tidak boleh menggantungkan hidupnya kepada orang lain, dari itu pesantren ini walaupun banyak dari pemerintah menawarkan bantuan, aku tolak.”¹¹

⁹Kiai Latfan,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 18 - 05- 2015

¹⁰Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 18 - 05- 2015

¹¹Abdul Hanif,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 18 - 05- 2015

Kemandirian yang dicontohkan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren ternyata benar-benar tertanam dalam semua santri di pesantren. Berikut penjelasan dari ustad Naufal (ustad senior):

“Dulu-dulunya mandiri di pesantren yang dilakukan oleh santri hanya terbatas pada hal hal yang sempit, diantaranya masak sendiri, nyuci sendiri dan lain sebagainya, namun sekarang kemandirian sudah mulai ditingkatkan ke hal yang lebih luas lagi, santri sudah terbiasa menulis kitab walaupun tidak terlalu tebal. Hasilnya di cetak dan dijual ke sesama santri bahkan hasil karya santri sudah banyak di pesan ke berbagai pesantren lain. Hasil dari penjualan hasil karya mereka itu digunakan untuk hidup di pesantren. Bahkan dengan hasil karyanya sebagian santri sudah bisa mengirim uang ke orang tuanya di rumah.¹²

Dalam pengamatan peneliti di lapangan, peneliti sempat melihat dapur santri. Semua santri di pondok pesantren al-is’af ini menanak sendiri, belanja sendiri ustad Naufal dan fenomena ini merupakan salah satu diantara nilai pesantren yang sudah tertanam dalam diri santri yaitu nilai kemandirian.¹³

Dari hasil wawancara dan observasi di atas, dapat diketahui bahwa nilai kemandirian di pondok pesantren ini juga terpancar dari diri kiai sebagai pimpinan pondok pesantren. Kiai hidup dengan usahanya sendiri, dia seorang pengusaha yang sukses, hasil dari usahanya untuk kebutuha keluarga juga kebutuhan pesantren. Nilai mandiri di pesantren ini pada awalnya hanya terbatas pada hal-hal yang kecil, misalnya mandiri dalam menanak sendiri, masak saendiri dan lain lain. Namun nilai kemandirian santri sudah mulai berkembang, ini bisa di lihat banyak santri yang mendapatkan uang dari hasil karyanya sendiri. Bahkan terdapat sebagian santri yang mampu mengirim uang kepada orang rumahnya dari hasil karyanya di pesantren.

¹²Ustad Naufal Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 18 - 05-2015

¹³Observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 18 - 05- 2015

3) Nilai *Istiqamah* (disiplin)

Istiqamah atau disiplin mulai ditanamkan kepada semua warga pesantren sejak pendiri pondok pesantren al-is'af ini. semua warga pesantren mulai dari santri, pengurus pesantren, dan dewan masyaikh harus tertanam dalam dirinya disiplin atau istiqamah. Berikut penjelasan Kiai Latfan (pengasuh senior) :

“Istiqamah atau disiplin ini merupakan salah satu kunci menuju sebuah kesuksesan dalam berbagai hal. sehingga salah satu ulama mengungkapkan “ *al-Istiqamatu khairun min alfi karomah*” yaitu istiqamah itu lebih baik dari pada seribu karomah. Rasulullah sangat memperhatikan istiqamah ini dalam setiap hal , contoh istiqamah dalam sholat, rasulullah melakukan sholat di awal waktu. Ini merupakan salah satu contoh dalam kehidupan rasulullah.¹⁴

Nilai istiqamah yang dikembangkan oleh pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep ini meliputi istiqamah dalam melakukan sholat lima waktu lengkap dengan sholat rawatibnya, istiqamah dalam menggunakan waktu belajar, istiqamah dalam menghafal pelajaran, istiqamah dalam menghatamkan al-Quran. Hal ini juga dijelaskan dari Kiai Kayyis (pengurus senior) berikut penjelasannya:

“Salah satu bentuk budaya istiqamah yang sudah tertanam di pondok pesantren ini adalah budaya istiqamah dalam melakukan sholat jamaah maktubah. Dari nilai istiqamah sholat maktubah berjamaah ini, kami kembangkan lagi menjadi budaya istiqamah melakukan sholat rawatib, tahajud, dan dhuha. Dan semua ini sudah menjadi budaya bukan hanya pada santri namun semua warga pesantren, mulai dari pengurus pesantren atau para ustadz”.¹⁵

¹⁴Kiai Latfan,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 18 - 05-2015

¹⁵Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

Kiai sebagai pimpinan di pondok pesantren telah memberikan contoh kepada semua warga pesantren tentang istiqamah dalam melaksanakan sholat lima waktu berjamaah, sholat rawatib, sholat dhuha dan sholat tahajud. Berikut penjelasan dari Mahmudi (santri):

“Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren atau pimpinan pesantren sangat disiplin dalam memimpin sholat jamaah. Beliau jarang absen melakukan sholat jamaah, sekalipun sakit beliau tetap memimpin sholat jamaah. Pada waktu ayah kandung beliau menjadi pengasuh pondok pesantren al-Isaf Kalabaan ini, beliau hanya membudayakan sholat jamaah magrib, isya’ dan subuh. Setelah beliau wafat dan kepemimpinan pesantren dipimpin oleh putranya yaitu Kiai Latfan, beliau mengembangkan sholat jamaah ini menjadi lima waktu, jadi santri dibudayakan berjamaah sholat lima waktu dan di tambah jamaah sholat tahajud dan dhuha. Bahkan beliau membudayakan sholat rawatib dalam sholat maktubah.¹⁶

Kedisiplinan juga menyangkut masalah belajar, pesantren dalam masalah ini membuat jadwal belajar santri. Berikut penjelasan dari Kiai Kayyis (ketua pengurus pesantren):

”Segala aktifitas di pondok pesantren sudah diatur, misalkan jam belajar. Pada malam hari jam belajar santri di mulai dari jam 21.00 sampai jam 22.00, ketika sudah sampai pada jam belajar, semua santri dengan kesadarannya belajar semua. Mereka belajar dengan berbagai cara, ada yang belajar kelompok, ada yang belajar sendiri-sendiri, dan lain sebagainya. Pada jam belajar itu tidak ada satupun santri yang tidak belajar. mereka belajar serentak sehingga suasana ilmiah betul-betul terasa”.¹⁷

Budaya istiqamah juga menyangkut santri dalam menghatamkan qur’an, berikut penjelasan dari kiai ustad Naufal (ustad senior):

“Santri di pondok ini sudah di budayakan dalam menghatamkan qur’an setiap bulan, jadi semua santri dalam satu bulan sudah hatam. Namun kami kembangkan lagi menjadi dua kali hatam dalam satu bulan¹⁸.

¹⁶Mahmudi, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

¹⁷Kiai Kayyis, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

¹⁸Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

Kedisiplinan juga menyangkut pada hal lain, misalkan waktu menanak. Di pesantren ini, jadwal menanak juga ada waktu yang ditentukan oleh pesantren. berikut penjelasan dari Erfan (santri):

“Di pesantren ini waktu menanak santri ada waktu yang ditentukan pesantren, pada siang hari jadwal memasak santri itu pada jam 10.00 sampai jam 11.00. sebelum jam itu tidak ada santri yang memasak, karena mereka santri masih mengikuti kegiatan pesantren”.¹⁹

Salah satu budaya pesantren yang dikembangkan adalah istiqamah ziarah kubur. Berikut penjelasan dari kiai ustad Naufal(ustad Senior)

“Di pesantren ini ada tradisi ziarah kubur, tradisi ini sudah berjalan sejak pertama kali pesantren ini didirikan. Objek yang diziarahi adalah makam para pendiri pesantren dan mayaiikh yang sudah meninggal dunia. Semua warga pesantren sehabis sholat jamaah subuh secara bersama-sama mendatangi makam para masyaikh yang tempatnya tidak jauh dari pesantren. awalnya mereka di kuburan membaca yasin dan tahlil yang dipimpin oleh pengasuh. Semenjak wafatnya pendiri pesantren dan kepemimpinan pesantren diganti oleh putranya yaitu kiai Latfan, tradisi ziarah kubur ini dikembangkan, yang memimpin tahlil dan yasin bukan lagi kiai, akan tetapi dipimpin oleh semua santri dengan bergiliran. Setelah pembacaan yasin dan tahlil bersama, santri yang bertugas memimpin pembacaan yasin dan tahlil tersebut menyampaikan terkait dengan keagamaan dan pentingnya ziarah kubur.”²⁰

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti, peneliti sitiap waktu pagi menyaksikan semua santri pada pagi hari berbondong bondong mendatangi makam pada pendiri pondok pesantren dengan berjalan kaki. Fenomena ini menunjukkan bahwa nilai istiqamah dalam hal ziarah kubur sudah tertanam dalam diri semua santri.²¹

¹⁹Erfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

²⁰Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

²¹Observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas, dapat diketahui bahwa budaya *istiqamah* atau disiplin sudah tertanam di pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep ini. Nilai *istiqamah* yang dikembangkan diantaranya (a) Melakulan sholat berjamaah lima waktu lengkap dengan sholat rawatibnya, serta *istiqamah* sholat jamaah tahajud dan dhuha, (b) *Istiqamah* dalam menggunakan waktu belajar, (c) *Istiqamah* dalam menghafal pelajaran, (d) *istiqamah* dalam menghatamkan al-Quran, (e) *istiqamah* melakukan ziarah kubur .

5. Budaya Unggul Pesantren.

Pesantren al-Is'af kalabaan sumenep ini mengembangkan budaya unggul dalam empat bidang, yaitu: 1) Budaya unggul di bidang *tadrisiyah* yang di kordinatori oleh kiai Kayyis, 2) Budaya unggul di bidang *ubudiyah* yang di kordinatori oleh kiai Abu Fadal, 3) Budaya unggul dibidang kebersihan yang di kordinatori oleh kiai Waqi'.

Adapun budaya unggul dalam bidang *tadrisiyah*, sebagaimana yang dijelaskan Kiai Kayyis (kordinator bidang *tadrisiyah*)

”Untuk membuat budaya unggul dalam bidang *tadrisiyah* ini, saya membuat beberapa program sebagaimana berikut; (a) budaya menghafal nazdam nahwu yaitu *imrithi* dan *al-Fiyah*. Jadi semua santri kelas akhir tingkat *ibtidai* harus sudah hafal kitab imriti dan *al-fiyah ibn malik*. (b) Program membaca berbagai kitab kuning serta menjelaskan isi kandungannya. Santri dibudayakan dapat dengan fasih membaca kitab kuning serta menjelaskan isinya. Program yang dilakukan adalah setiap tahun ada lomba membaca kitab kuning. Lomba ini dilakukan setiap akhir tahun, untuk lomba ini khusus kepada santri tingkat *wustho* madrasah diniyah. Juri yang diambil adalah dari beberapa pondok pesantren di sumenep serta mengundang juga dari Dr dosen di perguruan tinggi islam. (c) program menulis karya kitab. Budaya menulis kitab ini merupakan pengembangan dari budaya membaca kitab kuning. Budaya menulis kitab ini khusus kepada semua santri

tingkat *ulya* madrasah diniyah. Semua santri kelas akhir tingkat *wustho* harus menghasilkan dua karya dalam ilmu fiqh dan tasawwuf. Dua hasil karya santri ini juga di *munaqashahkan* dihadapan kiai, dan dosen beberapa perguruan tinggi islam.²²

Sedngkan budaya unggul dalam bidang *ubudiyah* adalah dijelaskan oleh kiai Kayyis (pengurus senior):

”Budaya unggul dalam bidang *ubudiyah* ini diantaranya adalah (a) Sholat berjamaah (sholata berjamaah lima waktu, sholat berjamaah tahajud, dan sholat berjamaah dhuha). Awalnya sholata jamaah itu dilakukan hanya pada sholat magrib, iysa’ dan subuh. Akan tetapi semenjak saya diberi amanah untuk menjadi kordinator bidang *ubudiyah*, kami kembangkan lagi menjadi jamaah sholat lima waktu, tahajud dan dhuhanya. (b) Budaya menghatamkan Qur’an yang asalnya satu kali khatam setiap bulan, kami kembangkan 2 kali khatam setiap bulan. (c) Budaya ziarah kubur dengan membaca yasin dan tahlil yang dipimpin oleh kiai latfan sebagai pengasuh setiap hari sehabis melakukan ibadah jamaah subuh. Lalu kami kembangkan lagi,yang memimpin pembacaan yasin dan tahlil bukan hanya kiai tapi semua santri bergiliran setiap hari dalam memimpin pembacaan yasin dan tahlil”.²³

Sedngkan budaya unggul dalam bidang kebersihan adalah dijelaskan oleh kiai Waqid (kordinator bidang kebersihan):

“Budaya bersih di pesantren ini sudah mulai membudaya. Kiai Latfan sebagai pimpinan pesantren sangat memperhatikan budaya bersih. Beliau dalam membudayakan kebersihan melalui contoh dari beliau, walaupun beliau sebagai pimpinan pesantren namun seringkali di waktu luang beliau mengajar santri untuk membersihkan tempat yang dilihat kotor”.²⁴

Penjelasan yang sama juga di jelaskan oleh Ahmad Rifa’ie (takmir masjid di pesantren al-Is’af):

“Kiai Latfan setiap hari sehabis mengisi pengajian kitab tidak langsung pulang ke dhalemnya. Beliau menyempatkan untuk berjalan mengitari masjid. Kalau masjid kelihatan kotor, beliau langsung mengambil sapu

²²Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

²³Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

²⁴Kiai Waqid,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

dan menyapu sekitar masjid yang sekiranya kotor. Walaupun ada santri, beliau tidak menyuruh santri untuk menyapu. Namun, beliau sendiri langsung menyapu. Tanpa di suruh santri sungkan sendiri akhirnya dengan kesadarannya, santri menyapu dan membersihkan masjid yang kotor juga”.²⁵

Hal yang sama juga dijelaskan oleh ustad Naufal (ketua pengurus pesantren) :

“Salah satu kebiasaan kiai latfan yang tidak pernah absen adalah setiap pagi beliau berjalan keliling depan kamar semua santri. Beliau melakukan ini dalam rangka menjaga kebersihan. Kalau terdapat sampah di depan kamar santri, beliau tidak segan-segan langsung membersihkannya. Dari tindakan kiai ini terwujud budaya bersih di pesantren al-Is’af ini.”²⁶

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti di lokasi pesantren al-Is’af ini, peneliti awalnya terkejut. Karena pesantren yang kebanyakan orang mengatakan tempat yang kumuh dan kotor, namun pesantren al-Is’af kalabaan sumenep ini tampak bersih dan rapi. Di depan pondok berjejer bunga-bunga indah dan permai, sehingga membuat betah orang yang datang ke sana.²⁷

Dari beberapa penjelasan informan di atas menunjukkan bahwa seluruh warga pesantren al-is’af kalabaan sumenep ini sudah menjalankan budaya pesantren dan menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di pesantren tersebut. Pesantren juga telah menanamkan dan mengembangkan nilai unggulan dalam tiga bidang, yaitu: 1) Budaya unggul di bidang *tadrisiyah* yang di kordinatori oleh kiai Kayyis, 2) Budaya unggul di bidang *ubudiyah* yang di

²⁵ Ahmad Rifa’ie, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

²⁶ Abdul Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

²⁷ Observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05- 2015

kordinatori oleh kiai Abu Fadal, 3) Budaya unggul dibidang kebersihan yang di kordinatori oleh kiai Waqi’.

b. Berkaitan dengan Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren.

1) Ketauladanan

Ketauladanan adalah prilaku kepemimpinan yang harus melekat dan tertanam bagi seorang pemimpin. Ketauladanan adalah juga merupakan prilaku kepemimpinan dalam rangka mempengaruhi semua warga pesantren dalam rangka menjalankan tugasnya masing-masing secara efektif. Ketauladanan yang dilakukan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren adalah bentuk hubungan sosial dan emosional antara kiai dengan santri, pengurus pesantren, *asatidz*, wali santri, maupun masyarakat secara luas. Kaitannya dengan ketauladanan, kiai Latfan (pengasuh senior) menjelaskan:

“Ketauladanan merupakan salah satu prilaku yang harus tertanam dalam diri seorang pemimpin. Sepanjang sejarah manusia, Nabi Muhammad SAW adalah sosok pemimpin yang *wahid* yang mempunyai pengaruh besar dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Rahasia keberhasilan Rasulullah ini tiada lain dalam menyampaikan misinya adalah dengan ketauladanan. Hingga disebut dalam al-Qur’an yang artinya “*telah datang pada kalian dalam diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik*”. Oleh karena itu, kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dalam mencapai tujuan pesantrennya haruslah tertanam ketauladanan dalam dirinya”.²⁸

Ketauladanan kiai sebagai pimpinan pesantren adalah hal yang substansial dalam memimpin pesantren. Kaitannya dengan ketauladanan kiai Latfan dijelaskan oleh kiai Kayyis (pengurus senior):

²⁸Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

“Kiai Latfan merupakan pengasuh pondok pesantren al-Isi’af Kalabaan yang disegani oleh semua santri-santrinya, masyarakat luas, pejabat maupun angkatan. Ketauladanan kiai Latfan sudah tersohor seantero sumenep. Di pesantren misalnya, dia mengutamakan praktek dulu baru menyuruh kepada santri. Contoh, dalam memberi pengajian kitab, beliau datang duluan ke masjid sebelum semua santri datang”.²⁹

Ketauladanan kiai Latfan ini juga disampaikan oleh ustad Naufal (guru Diniyah) :

“Kiai Latfan juga memberikan contoh dalam membiasakan mengucapkan salam kepada sesama. Kiai Latfan setiap kali ketemu santri, ustadz, pengurus pesantren, wali santri, masyarakat beliau selalu mengucapkan *salam* terlebih dulu. Sehingga santripun terbiasa memanggil salam kepada sesama ataupun setiap berjumpa dengan siapapun”.³⁰

Dari kutipan wawancara di atas dapat dipahami bahwa ketauladanan kiai sebagai pimpinan pesantren merupakan hubungan sosial dan emosional dirasakan semua warga pesantren. melalui ketauladanan kiai ini maka, santri, asatidz, dan pengurus pesantren dengan penuh kesadaran menjalankan nilai-nilai budaya dengan sungguh-sungguh.

1) Silaturrahmi

Silaturrahim merupakan salah satu budaya yang sudah melekat dalam diri pengasuh mulai sejak berdirinya pesantren al-Is’af ini. Silaturrahmi ini juga merupakan salah satu bentuk hubungan sosial kiai sebagai pimpinan pesantren dengan santri, ustadz, dan pengurus pesantren. Dengan tingginya tingkat silaturrahmi maka pimpinan kiai sebagai pimpinan pesantren akan lebih efektif dan efisien untuk mencapai visi, misi dan tujuan pesantren. Hal ini

²⁹Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

³⁰Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 19 - 05-2015

diungkapkan kiai Latfan (pengasuh senior dalam wawancara di rumahnya sebagai berikut:

“Silaturrahim ini merupakan hal yang sangat ditekankan di pesantren ini khususnya bagi dewan masyaikh sebagai uswah bagi santri, saya dan pengasuh lainnya melakukan silaturrahmi. Dan silaturrahmi ini merupakan ajaran agama untuk membangun hubungan antar sesama. Rasulullah SAW sebagai panutan umat telah mencontohkan silaturrahmi ini. Dengan melakukan silaturrahmi, maka akan bertambah dekatnya pengasuh dengan santri sehingga masalah-masalah yang muncul di pesantren dapat diselesaikan atau dipecahkan dengan baik. Silaturrahmi saya lakukan baik secara non formal ataupun formal. Silaturrahim secara non formal misal berkunjung ke rumah santri yang sakit. Silaturrahim secara formal ini saya lakukan dalam bentuk pertemuan-pertemuan rutin seperti rapat pesantren dan sebagainya, silaturrahim juga dilakukan pada waktu pengajian kitab. Bentuk lain adalah ziarah bersama setiap akhir tahun, dalam acara haflatul imtihan, melakukan halal bihalal dan lain sebagainya”.³¹

Dari hasil wawancara tersebut, kiai sebagai pimpinan pesantren menempatkan hubungan silaturrahmi sebagai bentuk hubungan sosial kepala pesantren dengan seluruh warga pesantren khususnya santri, asatidz, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat pada umumnya.

Adapun hubungan silaturrahmi yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pesantren ini disampaikan oleh kiai Kayyis (pengurus senior) dalam jawaban wawancara sebagai berikut:

“Sering kiai Latfan itu dikala waktu senggang datang ke kantor pesantren. Di kantor pesantren kiai sangat akrab dengan pengurus pesantren dalam menjalin komunikasi. Beliau menanyakan perihal kegiatan pesantren, menanyakan kendala-kendala yang dihadapi pengurus dalam mengurus santri dan lain sebagainya”.³²

Upaya kiai sebagai pimpinan pesantren untuk meningkatkan hubungan sosial dan emosional melalui silaturrahmi dengan wali santr dilakukan pada

³¹Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

³²Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

waktu formal dan setiap acara *haflatul imtihan*. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan wali santri, yaitu (Abu Siri).

“Saya sebagai orang tua anak saya yang mondok di di pesantren ini diundang pesantren pada setiap pelaksanaan *haflatul imtihan*. Tapi saya bersama keluarga setiap hari raya Idul Fitri, soan ke rumah dhalem kiai latfan mohon doa barokah sekaligus titip-titip anak saya supaya selalu diawasi dan dibimbing serta di doakan oleh beliau”.³³

Hal yang sama juga disampaikan oleh ustad Naufal (ustad senior):

“Bentuk silaturahmi kiai itu juga dalam menghadiri undangan nikahannya santrinya. Kalau tidak ada acara yang sangat penting beliau pasti datang dalam acara nikahannya santrinya tersebut”.³⁴

Dari beberapa penjelasan informan di atas menunjukkan bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren al-is’af kalabaan sumenep ini selalu membina hubungan silaturahmi dengan santri, pengurus pesantren, ataupun wali santri.. Dan silaturahmi ini adalah dalam rangka untuk meningkatkan kebersamaan di pesantren al-isaf kalabaan sumenep ini.

2) Perhatian dan Aktif Komunikasi

Kiai Latfan selaku pimpinan pesantren sangat respon terhadap keadaan semua warga pesantren serta sangat perhatian kepada mereka, berikut penjelasan ustad kiai Kayyis (pengurus senior pesantren):

“kiai Latfan sangat perhatian kepada semua warga pesantren. sebagai contoh, setiap kali kiai selesai ngisi pengajian kitab sebelum pengajian di tutup beliau tidak lupa menanyakan siapa saja santri yang tidak mengikuti pengajian, kalau ada diantara santri yang tidak mengikuti pengajian karena sakit, kiai bersegera menjenguknya di kamar sntri tersebut, tidak segan segan beliau menyuruh pengurus untuk membawa

³³ Abu Siri, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05- 2015

³⁴ Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-

ke rumah sakit dan semua pembiayaan di rumah sakit ditanggung oleh kiai”.³⁵

Hal sama juga diungkapkan oleh ustad Naufal(uastad senior) sebagai berikut:

“Sepengetahuan saya kiai Latfanitu sangat memperhatikan semua warga pesantren, mudah dihubungi, terbuka dan beliau itu selalu membangun komunikasi dengan seluruh warga pesantren”.³⁶

Peneliti mengamati langsung bagaimana kiai sangat akrab dalam membangun komunikasi. Ini juga membuat peneliti sependapat dengan hasil wawancara tersebut, sebagaimana dari hasil catatan lapangan peneliti berikut:

“Pada waktu peneliti datang ke pesantren dan hendak menuju ke kantor pesantren, peneliti melihat kiai Latfan sedang bercakap-cakap santai di depan kamar santri, saya menanyakan kepada salah satu pengurus pesantren tentang dengan siapa kiai bercakap-cakap itu, ternyata kiai itu bercakap-cakap dengan santri. Dan dari penjelasan pengurus tadi, kiai itu sudah biasa bertamu ke kamar santri dan ngobrol dengan santri”.³⁷

Di waktu yang lain, Peneliti mengamati langsung pada waktu beliau mengisi pengajian kitab di masjid pesantren:

“Seusai pengajian kitab beliau menyampaikan kepada santri apabila ada dari penjelsan kiai itu yang tidak difahami, atau ada hal-hal yang mau ditanyakan, beliau menyarankan untuk datang ke dhalemnya”.³⁸

Dari hasil wawancara di atas dan observasi di atas menunjukkan bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren telah melakukan budaya perhatian dan aktif komunikasi. Komunikasi dilakukan oleh kiai bukan hanya kepada pengurus saja melainkan kepada seluruh warga pesantren khususnya santri.

³⁵Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

³⁶Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

³⁷Hasil observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05- 2015

³⁸Hasil observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05- 2015

a. Penghargaan di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Kepemimpinan kiai di pesantren terhadap terhadap semua warga pesantren yaitu santri, pengurus pesantren, dan *asatidz* dalam rangka menciptakan budaya yang kuat tidak lepas dari sistem penghargaan yang diterapkan di pesantren.

Penghargaan terkait bagaimana kiai sebagai pimpinan pesantren menciptakan sistem imbalan baik berupa materi maupun immaterial kepada santri atau pengurus pesantren apabila mereka melakukan tugasnya dan mempunyai prestasi di pesantren. Wujud penghargaan di pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep dipaparkan sebagai berikut:

1) Pemberian Amanah sebagai Ustadz atau Pengurus Pesantren.

Kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai hak penuh yang tidak bisa diganggu gugat oleh santri atau pengurus pesantren. Posisi santri akan naik statusnya menjadi ustadz atau pengurus pondok pesantren, semua atas kebijakan dewan masyaikh. Tidak sembarangan santri diberikan amanah menjadi ustadz atau pengurus pondok pesantren. berikut di jelaskan oleh kiai Latfan (pengasuh senior pesantren):

“Di pesantren al-Is'af ini semua kebijakan pesantren termasuk pemberian amanah sebagai ustadz atau pengurus pesantren berada dalam kebijakan dewan masaikh”.³⁹

Penjelasan yang sama juga dijelaskan oleh kiai Kayyis (pengurus pesantren bidang *tadrisiyah*)

³⁹Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

“Struktur kepengurusan pondok pesantren ini adalah sebagaimana berikut, a) ketua pengurus; b) bidang tadarisiah; c) bidang syuriah; d) bidang ubudiyah; e) keamanan; f) kebersihan; dan g) wilayah. Untuk ketua dan masing-masing kordinator dari semua bidang tersebut kebanyakan dari kiai muda keluarga kiai pesantren al-is’af kalabaan ini. Sedangkan anggotanya ada yang diambil dari santri”.⁴⁰

Lebih lanjut ustad Naufal menjelaskan :

“Sedangkan penetapan santri yang diangkat menjadi pengurus adalah (1) santri yang memiliki waktu yang lama di pesantren, (2) tidak pernah melanggar aturan pesantren, (3) mampu menyelesaikan pendidikan madrasah diniyah mulai dari tingkat *ibtida’i, wustho*, dan *ulya*, (4) mempunyai penilaian yang harum di mata dewan masyaikh dan santri secara umum. (5) jarang pulang ke rumahnya kecuali ada kepentingan mendesak, (6) hafal *nazdam* kitab *jurmiyah* dan *al-fiyah* ibn malik. (7) menghasilkan minimal dua karangan berbahasa arab dalam bidang *fiqh* dan *tasawwuf*. Dan penilaian semua itu adalah ditangan dewan masyaikh.⁴¹

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kiai memberikan penghargaan kepada santri berupa pemberian amanah jabatan sebagai ustad dan pengurus pesantren. adapun wewenang dan kebijakan pemberian jabatan itu berada di kebijakan kiai atau dewan masyaikh. dan santri yang sudah diangkat oleh dewan masyaikh sebagai ustad atau pengurus pesantren merupakan santri pilihan baik melalui kematangan keilmuan atau akhlak.

2) Pemberian Fasilitas dari Pesantren

Adapun santri yang sudah diangkat menjadi ustad atau pengurus pesantren, mereka mendapatkan fasilitas sebagaimana disampaikan dari hasil wawancara dengan kiai Latfan (pengasuh pesantren):

⁴⁰Kiai kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

⁴¹Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

“Kami dewan pengasuh mempunyai kesepakatan bersama bahwa yang dipercaya menjadi ustadz atau pengurus pesantren mereka diberi fasilitas berupa; (a) kamar khusus sebagai tempat tinggalnya, (b) makanan ditanggung pesantren, serta (c) dibebaskan biaya listrik dan air”.⁴²

Adapun fasilitas yang diberikan ini merupakan kebijakan dari dewan masyaikh sejak kiai latfan menggantikan abahnya yang telah wafat.

d. Komitmen Terhadap Pelayanan kepada Semua Warga Pesantren.

Hal yang paling nampakhubungannya dengan budaya pesantren tersebut terlihat pada kegiatan pelayanan yang diberikan kepada oleh kiai atau dewan pengasuh, pegurus pesantren dan ustadz kepada semua santri. Dari kegiatan pelayanan ini, nampak sekali adanya perkembangan seluruh bagian yang selalu ingin melakukan pelayanan sebaik mungkin dengan mengedepankan semangat pelayanan untuk memuaskan santri, sebagaimana yang diungkapkan oleh kiai Latfan, sebagai berikut:

”Kami sebagai dewan masyaikh hakikatnya adalah pelayan bagi semua warga pesantren mulai dari santri, ustadz, atau pengurus pesantren, oleh karena itu kami dewan masyaikh memiliki keinginan yang kuat untuk memberi pelayanan yang sebaik baiknya kepada semua warga pesantren. Kami dewan masyaikh senantiasa dalam setiap kesempatan selalu mengingatkan kepada seluruh pengurus pesantren atau *ustadz* untuk selalu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada semua santri, wali santri maupun masyarakat”.⁴³

Hal yang sama juga diungkapkan oleh kiai Kayyis (pengurus senior) berikut:

“Kiai, pengurus pesantren, *asatidz* di sini menurut saya telah memiliki komitmen dan kesungguhan yang luar biasa memberi pelayanan sebaik mungkin kepada seluruh warga pesantren khususnya santri dan

⁴²Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

⁴³Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

masyarakat. Dan komitmen ini harus berlangsung terus-menerus bahkan kalau perlu ditingkatkan. Komitmen ini merupakan kebijakan dewan masyaikh dan merupakan kesepakatan bersama”.⁴⁴

Hal ini juga diperkuat oleh bapak fikri (wali santri):

“Menurut saya sebagai wali santri bahwa semua kiai dan pengurus pesantren di pesantren ini sudah memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua santri. Selama anak saya mondok di pesantren, segala kesulitan baik itu belajar, maupun yang lainnya dibimbing dan diberi pelayanan yang terbaik. Sehingga anak saya betah mondok di pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep ini.”⁴⁵

Bentuk pelayanan di pondok pesantren al-Is’af Kalabaan terhadap semua warga pesantren oleh kiai dan pengurus pondok pesantren sangat baik, hal tersebut terlihat dari catatan lapangan hasil observasi berikut:

“Peneliti mengamati ketika pelaksanaan bimbingan membaca kitab kuning bagi santri, semua santri yang belajar sangat senang dan penuh semangat dalam belajar. Dari pengamatan peneliti, itu tidak terlepas dari bimbingan dan pelayanan yang baik kepada santri”.

Bentuk Pelayanan yang terbaik tersebut kemudian dipertahankan dan diupayakan untuk dikembangkan dengan berbagai cara. Sehingga berbagai tugas dari pengurus pesantren dan ustadz tersebut dapat menjaga kepuasan dan kenyamanan bagi semua warga pesantren khususnya santri.

⁴⁴Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

⁴⁵Bapak Fikri,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 20 - 05-2015

3. Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya (nilai-nilai dan tradisi) Pesantren

a. Artikulasi Visi Misi dan Tahap Persiapan Dalam Merumuskan Visi Misi Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep

Visi dan misi pondok pesantren al-Is'af ini hendaknya difahami dan direalisasikan oleh semua warga pesantren, yaitu pengurus pesantren, *asatidz*, dan juga santri. Pemahaman visi dan misi pondok pesantren Al-Is'af ini penting juga kepada orang tua santi dan masyarakat.

Visi dan misi pondok pesantren al-Is'af diupayakan oleh kiai dan pengurus pesantren untuk difahami oleh semua warga pesantren. Visi dan misi pondok pesantren inilah nantinya yang akan diimplementasikan kepada semua warga pesantren hingga terwujud budaya pesantren. Dari ini, kiai sebagai pimpinan pesantren dalam setiap kesempatan selalu mengingatkan semua warga pesantren akan pentingnya visi dan misi pesantren diimplementasikan dengan penuh kesadaran.

Kaitannya dengan visi pesantren al-Is'af Kalabaan, bagaimana penjelasan kiai tentang visi dan misi tersebut? berikut penjelasan dari Kiai Latfan (pengasuh senior pondok pesantren):

“Visi pesantren ini adalah terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan”.

Adapun misi pondok pesantren ini adalah Misi pondok pesantren ini merupakan penjabaran dari visi. Misi pondok pesantren ini adalah sebagaimana berikut:

Pertama, senantiasa selalu menumbuhkan dan mengembangkan ketakwaan kepada Allah SWT. Artinya pondok pesantren ini menanamkan dalam jiwa santri sebuah pemahaman yang mendalam dilandasi dengan keyakinan yang kuat bahwa tujuan hidup itu semata-mata hanyalah untuk beribadah kepada Allah, mengabdikan diri kepada

Allah dengan total. Oleh karena itu seluruh aktifitas santri harus dilandasi dengan niat yang kuat untuk beribadah kepada Allah SWT.

Kedua, semua santri hendaknya meneladani sikap rasul dalam setiap perbuatan dan ucapan. Oleh karena itu santri hendaknya mempunyai *akhlakul karimah* yang tinggi dalam berhubungan dengan Tuhan, maupun manusia. Dalam berhubungan dengan manusia, tidak ada pengecualian baik kepada yang lebih muda mereka senantiasa menampilkan akhlak yang agung. Dalam hal ini pesantren sering menggunakan jargon ulama' yaitu "*paling utamanya ilmu adalah ilmu hal*"

Ketiga, menciptakan santri memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Pada periode kepemimpinan pesantren sebelumnya, santri hanya di gembel dengan ilmu alat, bagaimana agar mereka bisa dan faham membaca kitab klasik atau kitab kuning, namun pada saat ini pesantren mengembangkan kualitas keilmuan santri tidak hanya sebatas mampu membaca dan memahami serta menjelaskan namun santri sudah diarahkan untuk mengarang kitab.

Keempat, meningkatkan hubungan yang baik dengan masyarakat. Dalam hal ini pesantren senantiasa meningkatkan peran serta masyarakat baik antara kiai sebagai pimpinan pesantren dengan wali santri, serta tokoh masyarakat di sekitar pesantren.⁴⁶

Selanjutnya bagaimana menurut kiai Kayyis selaku pengurus senior pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep sehubungan dengan Visi tersebut? berikut penjelasan dari kiai Kayyis (pengurus senior):

"Benar apa yang dikatakan kiai Latfan, visi pesantren ini adalah terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Kita melakukan sosialisasi visi pesantren ini kepada semua warga pesantren, mulai dari pengurus pesantren, *asatidz*, dan santri. Sosialisasi biasanya kami lakukan pada tahun ajaran baru ketika momen pertemuan wali santri dan seluruh santri. momen ini merupakan program tahunan pesantren yang dikenal dengan pertemuan wali santri. Pada momen ini semua berkumpul wali santri, santri lama ataupun santri baru, dari ini kemudian orang tua santri akan mengetahui visi pesantren juga mengetahui hak dan kewajiban santri".

Sedangkan misi dari pesantren ini adalah sebagaimana berikut: (1) penekanan kiai untuk selalu meningkatkan kepada Tuhan, (2) menjadikan Rasulullah sebagai uswah hasanah terutama dalam hal akhlak, (3) menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.⁴⁷

⁴⁶Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 05-05-2015

⁴⁷Kiai Kayyis, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 05-05-

Kemudian bagaimana menurut ustad naufal selaku ustad senior sehubungan dengan visi misi? Berikut penjelasannya,

“visi dan misi pondok pesantren al-is’af kalabaan sumenep ini pertama kali dibuat oleh pendiri pesantren ini yaitu terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Pada periode kepemimpinan pertama pondok pesantren ini, kualitas keilmuan keislaman hanya terbatas pada wilayah bagaimana santri benar-benar mampu membaca kitab kuning, memahami dan serta memberikan penjelasan sesuai dengan teks. Namun pada saat ini kami kembangkan lagi tentang kualitas keilmuan keislaman yang mapan tidak hanya pada wilayah membaca dan memahami kitab klasik akan tetapi santri sudah di budayakan berkarya dengan menulis kitab”.⁴⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas dengan pengasuh senior, pengurus senior dan santri senior pondok pesantren, dapat dipahami bahwa visi pondok misi pesantren diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan pesantren.

Dalam perumusan visi dan misi serta nilai-nilai kepemimpinan kiai di pondok pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep ini dilakukan oleh dewan masyaikh atau dewan pengasuh sebagian juga mengikutkan pengurus pesantren walaupun tidak semua pengurus pesantren dilibatkan. Berikut dijelaskan oleh Kiai Latfan (pengasuh senior pondok pesantren):

“Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dirumuskan oleh dewan masyaikh atau dewan pengasuh. awalnya tidak ada satupun dari pengurus pesantren yang terlibat, namun sekarang pengurus pesantren juga dilibatkan walaupun tidak semua”.⁴⁹

Dari penjelasan Kiai Latfan selaku pengasuh pondok pesantren al-Is’af kalabaan sumenep ini, dapat diketahui bahwa yang merumus visi misi dan

⁴⁸ Ustad Naufal, Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 05-05-2015

⁴⁹ Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 10-05-2015

nilai-nilai kepemimpinan adalah dewan masyaikh atau dewan pengasuh. Berjalannya waktu terjadi perkembangan dalam hal yang terlibat perumusan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan yaitu terlibatnya sebagian pengurus pesantren dalam perumusan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan yang diawal periode kepemimpinan tidak diikuti.

Keikutsertaan pengurus terlibat dalam perumusan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan ini diakui oleh kiai Kayyisselaku pengurus senior, dia menjelaskan sebagaimana berikut:

“Saya sejak selaku pengurus pesantren yang sudah lama menimba ilmu di pesantren ini ikutsertakan juga dalam merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan, bahkan setiap perumusan program pesantren saya dan sebagian pengurus di beri amanah untuk membuat program pesantren yang hasilnya nanti dibacakan dihadapan dewan masyaikh. Nanti dewan masyaikh akan mempertimbangkan hasil yang kami buat untuk kemudian diambil keputusan”.⁵⁰

Rapat perumusan visi misi biasanya di adadakan setiap akhir sanah, adapun secara teknis adalah sebagaimana yang disampaikan oleh Ustad Naufal (ustadz senior) sebagaimana berikut:

“Di pondok pesantren Al-Is’af ini dibentuk yang namanya dewan masyaikh, dewan masyaikh ini terdiri dari kiai-kiai sepuh pesantren yang mempunyai peran dalam merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan. Di bawah dewan masyaikh ini ada pengurus pesantren yang ketua dan anggotanya terdiri dari kiai muda dan sebagian lain adalah santri sendiri. Biasanya perumusan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan ini di rumuskan oleh dewan masyaikh pada akhir sanah atau akhir tahun”.⁵¹

Walaupun kebijakan utama yang merumuskan dan menentukan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan berada di dewan masyaikh, penjabaran visi-misi menjadi program-program masih diserahkan kepada pengurus pesantren

⁵⁰Kiai Kayyis, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 10-05-2015

⁵¹Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 10-05-2015

terutama masalah yang yang terkait dengan teknis dan waktu pelaksanaanya.

Berikut penjelasan dari ustad Naufal (ustadz senior)

“Di pondok pesantren ini ada dua kepengurusan, *Pertama* kepengurusan tertinggi adalah dewan *masyaikh* yang terdiri-dari kiai sepuh pondok pesantren, kepengurusan *Kedua* adalah pengurus pesantren sendiri yang terdiri dari kiai muda dan sebagian lagi dari santri. Dalam hal kebijakan, dewan masyaikh ini mempunyai peran diantaranya adalah merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan. Adapun penjabaran dari visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-program pesantren dan pelaksanaan teknis adalah diserahkan kepada pengurus pesantren, tetapi nanti masih di serahkan kepada dewan masyaikh untuk disetujui dan dilanjutkan kepada langkah berikutnya yaitu pengimplementasian.⁵²

Dari hasil wawancara di atas, dapat difahami bahwa kepengurusan pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep ini ada dua. *Pertama*, kepengurusan tertinggi yaitu terdiri dari kiai sepuh pondok pesantren yang mempunyai kebijakan merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan. *Kedua*, adalah pengurus pesantren yang berada di bawah dewan masyaikh yaitu terdiri dari kiai muda yang mempunyai kebijakan menjabarkan visi misi yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh menjadi program pesantren.

a) Tahap Penerimaan dan kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi

Pada tahap sosialisasi dan implementasi visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh ini secara teknis diserahkan kepada pengurus pesantren yang terdiri dari kiai muda. Sosialisasi yang dilakukan adalah melalui rapat rutin yang diselenggarakan oleh pengurus pesantren, sosialisasi dengan menempel informasi di beberapa tempat. Kiai Latfan (pengasuh senior) menjelaskan sebagaimana berikut:

⁵²Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 10-05-2015

“ Penjabaran visi misi menjadi program diserahkan kepada pengurus pesantren. Sosialisasi yang kami lakukan untuk implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan: (a) ratap rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang di tempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren.⁵³

Disisi lain, sosialisasi juga dilakukan melalui komunikasi baik secara formal maupun non formal. Sosialisasi juga dilakukan dewan pengasuh ketika menyampaikan pengajian kitab rutin atau ceramah waktu-waktu tertentu di pesantren. Berikut penjelasan Kiai Kayyis (pengurus senior) :

“Sering kami melakukan sosialisasi visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan berbagai kesempatan lewat komunikasi baik secara formal maupun non formal kepd seluruh warga pesantren. Sosialisasi juga dilakukan oleh dewan masyaikh pada momen pengajian kitab rutin pesantren, ataupun jama’ah-jama’ah pengajian yang diikuti oleh wali santri, santri maupun masyarakat sekitar”.⁵⁴

Penjelasan dari pengasuh pesantren dan pengurus pesantren al-is’af Kalabaan Sumenep ini juga di perkuat oleh ustad Naufal (ustad senior)

“Kesadaran dari semua pengurus pesantren untuk mengadakan sosialisasi dan implementasi bisa dikatakan baik.”⁵⁵

Pada pagi hari peneliti datang ke pesantren al-is’af kalabaan sumenep, pada waktu kiai Latfan sebagai pimpinan pesantren masih memberikan pengajian kitab kepada semua santri. Peneliti mendengar langsung disela-sela beliau membaca kitab, beliau juga menyampaikan agar santri melakukan nilai-nilai pesantren.⁵⁶

⁵³Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 11-05-2015

⁵⁴Kiai Kayyis, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 11-05-2015

⁵⁵Ustad Naufal, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 11-05-2015

⁵⁶Observasi, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 11-05-2015

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat difahami bahwa sosialisasi visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dilakukan oleh pengurus pesantren melalui beberapa cara diantaranya adalah (a) melalui rapat rutin yang diselenggarakan oleh pengurus pesantren, (b) sosialisasi dengan menempel informasi di beberapa tempat. Evaluasi juga dilakukan melalui komunikasi oleh pengurus pesantren kepada semua warga pesantren dan juga dilakukan oleh dewan masyaikh pada momen pengajian kitab rutin pesantren, ataupun jama'ah-jama'ah pengajian yang diikuti oleh wali santri, santri maupun masyarakat sekitar.

b) Tahap Evaluasi

Setiap organisasi yang mempunyai program di dalamnya pasti akan melakukan yang namanya evaluasi apabila anggota organisasinya itu mempunyai kometmen untuk menjadikan organisasinya lebih baik. Evaluasi penting untuk dilakukan karena evaluasi merupakan sarana untuk mengukur apakah program yang telah direncanakan sudah terimplementasi sesuai dengan harapan atau masih belum. Berikut penjelasan Kiai Latfan (pengasuh senior) :

“Evaluasi visi, misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan di pesantren ini dilakukan sebagaimana berikut: *pertama*, setiap bulan. Dalam evaluasi bulanan ini ada dua tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Sedangkan tahap kedua adalah dilakukan oleh dewan masyaikh. *Kedua*, adalah evaluasi yang diikuti oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat sekitar yang dilakukan pada akhir *sanah*.⁵⁷

Tentang evaluasi ini, ustad kiai Kayyis (pengurus senior) memberikan penjelasan sebagaimana berikut:

⁵⁷Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 12 – 05 - 2015

“Ada budaya baru yang dikembangkan pada saat evaluasi, baik rapat bulanan yang di lakukan oleh pengurus, dewan masyaikh, atau pada evaluasi tahunan yang dilakukan pada akhir sanah yang diikuti oleh pengurus pesantren, dewan masyaikh, serta wali murid dan masyarakat sekitar, yaitu budaya membaca surat yasin 3 kali setelah selesai rapat. Hal ini dimaksudkan agar evaluasi yang dilakukan benar-benar dibimbing oleh Allah sehingga pesantren tambah hari tambah baik dan semakin maju.⁵⁸

Dalam evaluasi ini, kiai sebagai pimpinan pesantren (*Kiai Latfan*) juga mengembangkan budaya konsultatif. Hal ini dijelaskan oleh kiai Sitrul (wali santri):

“Tiap tahun saya sebagai wali santri diundang untuk mengikuti rapat evaluasi pesantren. Namun semenjak satu tahun terakhir ini kiai mempersilahkan kepada wali santri untuk menyampaikan keluhan kesahnya ataupun saran demi kebaikan di hadapan anggota rapat yang lain. Awalnya yang berbicara hanya penmgurus pengurus pesantren yang terdiri dari putra kiai-kiai di pondok pesantren. Wali santri hanya duduk dan menyetujui hasil evaluasi yang kebanyakan di dominasi oleh dewan masyaikh dan pengurus pesantren.⁵⁹

Salah satu budaya yang dikembangkan dalam evaluasi adalah budaya keterbukaan, berikut penjelasan dari Ustad Naufal (Ustad Senior)

“Awalnya setiap hasil rapat evaluasi hanya diketahui oleh pengurus pesantren dan dewan masyaikh, namun satu tahun terakhir ini mulai ada budaya keterbukaan, buktinya setiap hasil rapat dicatat dan ditempel di tempat tempat strategis untuk dibaca semua warga pesantren.⁶⁰

Dari hasil wawancara di atas ini, dapat diketahui bahwa betapa pentingnya rapat evaluasi sehingga rapat evaluasi di pesantren Al-Is’af kalabaan sumenep ini di lakukan oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, serta wali santri. Adapun jadwal pelaksanaan rapat evaluasi adalah setiap bulan dan akhir sanah. Budaya yang dikembangkan dalam evaluasi ini adalah

⁵⁸Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 13 - 05- 2015

⁵⁹Kiai Sitrul,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 13 - 05- 2015

⁶⁰Ustad Nauval,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 13 - 05- 2015

sebagaimana berikut: (a) dikembangkannya budaya baca surat yasin 3 kali setiap kali selesai rapat; (b) dikembangkan budaya konsultatif bagi semua wali santri; (d) dikembangkan budaya keterbukaan.

3. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sesuai dengan apa yang dia inginkan. Berikut petikan wawancara dengan kiai Latfan (Pengasuh senior pondok pesantren) :

“Gaya kepemimpinan yang saya pakai dalam memimpin pesantren ini adalah sebagai berikut; (a) saya sebagai pimpinan harus mengarahkan budaya pesantren ini sesuai dengan visi misi yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, (b) Saya lebih mengedepankan kerja sama antar dewan masyaikh dan pengurus pesantren lebih umumnya lagi wali santri dan masyarakat sekitar, (c) saya senantiasa selalu mengarahkan tugas kepada kepada asatidz atau pengurus pesantren serta memberikan dorongan dan motivasi agar selalu melestarikan dan mengembangkan budaya pesantren.”⁶¹

Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren bekerja sama dengan pengurus pesantren, wali santri, juga masyarakat sekitar. Kiai sebagai pimpinan pesantren juga selalu memberikan motivasi kepada semua warga pesantren. Oleh karena itu maka kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, instruktif dan konsultatif.

Disamping itu juga kiai selalu mengutamakan musyawarah dalam segala hal, berikut penjelasan dari kiai Kayyis (pengurus Senior pesantren):

⁶¹Kiai Latfan, Wawancara, Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, 14 - 05-2015.

“Kiai dalam memutuskan suatu perkara atau menyelesaikan persoalan sering memanggil pengurus ke dhalemnya untuk musyawarah, miasalkan ketika kiai mau menetapkan hari libur ramadhan, kiai selalu minta pertimbangan pengurus”⁶²

Kiai sebagai pimpinan pesantren selalu memberikan keleluasaan dalam rangka mengembangkan budaya pesantren, kiai memberikan keleluasan agar ustadz atau pengurus pesantren kereatif dengan caranya sendiri. akan tetapi kiai sebagai pimpinan pesantren selalu mengontrol baik kepada pengurus pesantren atau *asatidz* dalam menjalankan tugasnya di pesantren. berikut petikan wawancara dengan Ustad Naufal(Ustad Senior):

“Kiai selalu mengontrol dan mengawasi semua kerja pengurus pesantren atau ustadz, misalnya guru mengajar di madrasah diniyah, kadang kiai lewat dan berdiri di luar kelas dan mendengarkan bagaimana guru mengajar, nanti kalou ada hal yang tidak berkenan dalam penilaian kiai entah bagaimana cara mengajar atau etika guru di kelas, kiai memanggil guru yang bersangkutan dan membicarakan baik baik dengan tanpa menegur secara kasar, hingga guru diniyah merasa nyaman dan dihargai oleh kiai”⁶³

Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah gaya intruktif, yaitu pemimpin memberikan instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas baik pengurus atau *asatidz*.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan instruktif, partisipatif, dan konsultatif.

⁶²Kiai Kayyis,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 15 - 05-2015

⁶³Ustad Naufal,Wawancara, Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep, 16 - 05-2015

5. Temuan penelitian

a. Realitas budaya pondok pesantren Al-is'af Sumenep

- 1) Rendah hati, yaitu seluruh warga pesantren mulai dari dewan masyaikh, pengurus pesantren, santri, dan asatidz telah memahami dan mengimplementasikan nilai rendah hati dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Nilai Amanah, yaitu semua warga pesantren telah menanamkan nilai amanah dalam kehidupan sehari-hari, baik amanah waktu yang diberikan tuhan mereka perggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, amanah jabatan bagi para pengurus pesantren mereka menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya dengan sebaik-baiknya, amanah jabatan ustad, mereka mengajarkan santri dengan penuh serius, perhatian dan pengayoman yang maksimal. Demikian juga dengan santri, santri mempunyai amanah untuk mentaati peraturan yang diberikan kiai dan pengurus pesantren dan tidak melakukan larangan yang diberikan pesantren.
- 3) Kemandirian, semua warga pesantren sudah menjadikan mandiri budaya dalam kehidupan pesantren.
- 4) *Istiqamah* (disiplin), semua warga pesantren telah memahami manfaat dari istiqamah dan ,menjalankan budaya istiqamah ini dalam kehidupan sehari-hari.
- 5) Nilai Unggul, warga pondok pesantren al-Is'af kalabaan sumenep ini telah mengembangkan nilai unggul yaitu unggul dalam bidang tadrisiyah, unggul dalam bidang ubudiyah, dan unggul dalam bidang kebersihan.

- 6) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren telah membina hubungan baik dengan semua warga pesantren (santri, ustadz, dan pengurus pesantren). melalui ketauladanan, silaturahmi
 - 7) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren telah memberikan perhatian yang baik dan aktif komunikasi baik dengan santri, *asatidz*, ataupun pengurus pesantren.
 - 8) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren juga telah memberikan penghargaan kepada santri. Penghargaan yang diberikan kiai kepada santri bukanlah berupa gaji, akan tetapi penghargaan yang diberikan kiai kepada santri yang berprestasi adalah berupa (1) Amanah, adapun amanah yang diberikan kepada santri yaitu diangkat menjadi pengurus pesantren dan diangkat menjadi ustadz, (2) pemberian fasilitas berupa kamar khusus sebagai tempat tinggalnya, makan ditanggung pesantren dan dibebaskan dari biaya listrik dan air.
 - 9) pengasuh, dewan masyaikh, dan *asatidz* telah memberikan pelayanan yang baik bagi semua santri ataupun wali santri dan siapapun yang datang ke pesantren.
- b. Strategi Kiai (Pimpinan Pesantren) dalam Mengembangkan Budaya Pesantren
- 1) Visi pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep adalah terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. (pengembangan visi ini adalah pada kualitas keilmua keislaman yang awalnya hanya mampu membaca kitab kuning lalu dikembangkan dengan berkarya menulis kitab).

- 2) Misi pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep adalah (a) senantiasa selalu menumbuhkan ketakwaan kepada Allah SWT, (b) semua santri hendaknya meneladani sikap Rasulullah dalam setiap ucapan dan perbuatan (menciptakan santri yang memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan, (c) meningkatkan hubungan yang baik kepada masyarakat.
- 3) Kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan sosialisasi visi misi kepada seluruh warga pesantren (santri, ustadz, pengurus pesantren), wali santri dan masyarakat.
- 4) Implementasi visi misi pondok pesantren melalui program pondok pesantren yang dirumuskan oleh pengurus pesantren dan disetujui oleh dewan masyaikh.
- 5) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mempunyai nilai-nilai yang diyakini dalam rangka memimpin pesantren. Adapun nilai-nilai tersebut adalah : nilai rendah hati, nilai amanah, nilai kemandirian, serta nilai istiqamah.
- 6) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren telah berusaha memberikan pemahaman akan nilai-nilai kepemimpinan kiai kepada seluruh warga pesantren mulai dari santri, ustadz, dan pengurus pesantren.
- 7) Strategi dalam pengembangan budaya pesantren yang dilakukan kiai adalah ada tiga tahap: *Pertama*, tahap persiapan dalam merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai di pondok pesantren (awalnya hanya dilakukan oleh dewan masyaikh namun kemudian diikuti oleh sebagian pengurus pesantren sejak masa kepemimpinan kiai Latfan),

Kedua, tahap penerimaan dan komitmen yaitu sosialisasi dan implementasi, *Ketiga*, tahap evaluasi.

- 11) Dalam merumuskan visi-misi serta nilai-nilai kepemimpinan, hanya dilakukan dan diikuti oleh dewan masyaikh dan tidak diikuti oleh pengurus pesantren, namun pada masa kepemimpinan kiai latfan, pengurus pesantren sudah dikutkan walau tidak semuanya.
- 12) Dalam mensosialisasikan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai, yaitu dengan cara (a) rapat rutin yang dilakukan setiap bulan dan akhir *sanah*, (b) melalui pengumuman atau pamflet, (c) melalui informasi lisan baik yang dilakukan kiai ataupun pengurus pesantren. sosialisasi juga dilakukan dengan komunikasi formal atau non formal. Komunikasi formal misal kiai menyampaikan berbarebarengan dengan kiai waktu ngisi pengajian kitab dll, sedangkan komunikasi non formal adalah ketika kiai ngobrol empat mata dengan santri.
- 13) Pengasuh pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep melakukan evaluasi. Pelaksanaan evaluasi ini ada dua, (1) setiap bulan, dalam evaluasi tiap bulan ini dilakukan dua tahap, tahap pertama dilakukan oleh pengurus pesantren, dan tahap kedua dilakukan oleh dewan masyaikh. (2) evaluasi yang diikuti oleh semua komponen pesantren yaitu dewan masyaikh, pengurus pesantren, wali santri, santri, dan masyarakat sekitar yang dilakukan setiap akhir *sanah*.

c. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.

Adapun gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah sebagaimana berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan intruktif
- 2) Gaya kepemimpinan partisipatif
- 3) Gaya kepemimpinan konsultatif



Tabel 4.4 Hasil Temuan Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep Kaitannya Dengan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya (Nilai-Nilai Dan Tradisi) Pesantren

No	Tema	PP al-Ia'af Kalabaan Sumenep	Pengembangan
1	Realitas Budaya Pesantren		
	a. Nilai-Nilai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren	Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya pesantren Di Pondok Pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep: a) Rendah hati b) Amanah c) Kemandirian <i>Istiqamah</i>	<i>Pertama</i> , Rendah hati. Diantara wujud dari rendah hati ini adalah santri ketika bertemu kiai hanya sebatas berdiri ta'dzim, namun budaya ini dikembangkan lagi yaitu santri yang bertemu kiai tidak hanya berdiri namun mereka memanggil salam dan bersalaman dengan mencium tangan kiai bolak balik. <i>Kedua</i> , Mandiri. Awalnya mandiri santri hanya sebatas memasak sendiri, nyuci sendiri. budaya mandiri ini dikembangkan lagi yaitu santri sudah mulai mandiri membiayai hidupnya sendiri di pesantren tanpa menunggu kiriman dari orang tuanya diantaranya adalah dengan adanya budaya menulis, hasil dari tulisan itu dijual bahkan ada beberapa karangan santri yang diterbitkan dan hasilnya untuk kebutuhan hidupnya bahkan ada yang hasilnya juga dibantukan kepada orang tuanya di rumah. <i>Ketiga</i> , istiqmah. Awanya santri istiqamah sholat maktubahberjamaah, namun nilai istiqamah ini dikembangkan lagi menjadi budaya istiqamah melakukan sholat rawatib, tahajud, dan dhuha.
	b. Kepemimpinan kiai dalam membina hubungan	1. Ketauladanan 2. silaturahmi 3. perhatian dan aktif komunikasi	

	<p>c. Penghargaan di pondok pesantren</p>	<p>Penghargaan di pondok pesantren ini diberikan kepada santri yang berprestasi. Adapun bentuk pernghargaannya adalah:</p> <p>a) pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz</p> <p>b) pemberian fasilitas dari pesantren berupa;</p> <p><i>Pertama</i>, kamar khusus sebagai tempat tinggalnya.</p> <p><i>Kedua</i>, makanan ditanggung pesantren. <i>Ketiga</i>, dibebaskan biaya listrik dan air.</p> <p>Adapun ukuran santri yang mendapatkan fasilitas tersebut adalah sebagaimana berikut: (1) santri yang memiliki waktu yang lama di pesantren, (2) tidak pernah melanggar aturan pesantren, (3) mampu menyelesaikan pendidikan madrasah diniyah mulai dari tingkat <i>ibtida'i</i>, <i>wustho</i>, dan <i>ulya</i>, (4) mempunyai penilaian yang harum di mata dewan masyaikh dan santri secara umum. (5) jarang pulang ke rumahnya kecuali ada kepentingan mendesak, (6) hafal <i>nazdam</i> kitab <i>jurmiyah</i> dan <i>al-fiyah</i> ibn malik. (7) menghasilkan minimal dua karangan berbahasa arab dalam bidang fiqh dan tasawwuf.</p>	
2	<p>a. Strategi Kepemimpinan</p>		

	<p>Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren</p> <p>1. Artikulasi Visi dan Misi pesantren.</p>	<p>Visi: terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan</p> <p>Misi: <i>Pertama</i>, senantiasa selalu menumbuhkan dan mengembangkan ketakwaan kepada Allah SWT. Artinya pondok pesantren ini menanamkan dalam jiwa santri sebuah pemahaman yang mendalam dilandasi dengan keyakinan yang kuat bahwa tujuan hidup itu semata-mata hanyalah untuk beribadah kepada Allah, mengabdikan diri kepada Allah dengan total. Oleh karena itu seluruh aktifitas santri harus dilandasi dengan niat yang kuat untuk beribadah kepada Allah SWT.</p> <p>1. Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai</p>	<p>Pengembangan visi ini adalah pada kualitas keilmuan keislaman, yang awalnya hanya mampu membaca kitab kuning lalu dikembangkan dengan berkarya menulis kitab)</p> <p>Pada awalnya perumusan visi misi hanya dilakukan oleh dewan masyaikh, tanpa satupun pengurus pesantren yang mengikuti. namun semenjak kepemimpinan kiai latfan, sebagian pengurus pesantren sudah ada yang terlibat.</p>
	<p>2. Langkah kiai dalam Mengartikulasikan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren</p>		

		<p>kepemimpinan dirumuskan oleh dewan mayaikh atau dewan pengasuh.</p> <p>2. Penjabaran dari visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-program pesantren dan pelaksanaan teknis adalah diserahkan kepada pengurus pesantren.</p> <p>3. Sosialisasi dan implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan: (a) ratap rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang di tempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren. kiai juga sering mensosialisasikan ketikan kiai sedang menyampaikan pengajian kitab setiap hari di pesantren.</p> <p>Evaluasi dilakukan oleh pondok pesantren al-is'af kalabaan sumenep ini sebagaimana berikut:</p>	
--	--	--	--

		<p><i>pertama</i>, setiap bulan. Dalam evaluasi bulanan ini ada dua tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Sedangkan tahap kedua adalah dilakukan oleh dewan masyaikh.</p> <p><i>Kedua</i>, adalah evaluasi yang diikuti oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat sekitar yang dilakukan pada akhir <i>sanah</i></p>	
3.	Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gaya instruktif 2) Partisipatif 3) konsultatif 	

Sumber: Data Diolah

B. Studi Kasus Individu Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

1. Gambaran Umum

b. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Miftahul Hudaorang sering menyebutnya dengan Pondok Gadingberdiri hampir dua setengah abad yang lalu, tepatnya pada tahun 1768. Didirikan oleh Kiai Munadi yang berusia mencapai 125 tahun, sekaligus sebagai pengasuh selama hampir 90 tahun. Ketika Kiai munadi wafat, pesantren diteruskan oleh putera tertua beliau, yaitu K.H. Ismail.⁶⁴ Sebagai generasi kedua, Mbah Kiai Ismail (panggilan K.H. Ismail) mengasuh kurang lebih selama 50 tahun. Pada usia 75 tahun beliau wafat. Karena Kiai Ismail tidak mempunyai putra, maka pengelolaan pesantren dilanjutkan oleh menantu beliau, yaitu Kiai Yahya.⁶⁵

Pergantian estafet dari Mbah Kiai Ismail kepada Kiai Yahya berhasil dengan baik. Di satu sisi, Kiai Yahya. Mampu menjaga dan mempertahankan sistem dan nilai khas pondok Gading yang selama ini di-*uggem* (Jawa: dipegang teguh) oleh para pendiri. Di sisi lain, Kiai Yahya meletakkan landasan pembaharuan dan revitalisasi pendidikan pesantren yang terus dianut hingga kini.

⁶⁴Nama asli Kiai Isma'il adalah Muhyidin. Beliau adalah putra kedua Kiai Munadi, dari empat bersaudara, secara berurutan putra Kiai Munadi adalah Mbah Mujannah, Kiai Isma'il (Kiai Muhyiddin), Kiai Ma'shum (Kiai Muhyi Ibad), dan terakhir Kiai Muhyini.

⁶⁵Oleh Kiai Isma'il, Kiai Yahya dinikahkan dengan salah seorang putrid angkat sekaligus kemenakan beliau, yaitu Siti khodijah binti Kiai Abdul Madjid.

Sejak didirikan dan dipimpin oleh Mbah Kiai Ismail, Pondok Gading beserta pengasuhnya terkenal dengan kharisma dan ilmu tasawuf. Kharisma Pondok Gading saat itu tersebar luas di kalangan masyarakat karena keluhuran perilaku (keteladanan) Mbah Kiai Munadi dan Kiai Ismail.⁶⁶ Bahkan rasa hormat dari penguasa terus berlanjut hingga masa pemerintahan kolonial Belanda maupun pemerintah Pendudukan Jepang. Terbukti dengan diberlakukannya status 'otonomi' bagi Pondok Gading sebagai lembaga pendidikan keagamaan tanpa intervensi dari pemerintah/tentara Belanda maupun Jepang.⁶⁷

Kharisma ini terus dipertahankan di masa kepemimpinan Kiai Yahya. Bahkan di masa perang mempertahankan kemerdekaan (1945-1949), beliau mampu memanfaatkan otoritas Pondok Gading sebagai sarana perjuangan kemerdekaan. Pasukan pejuang 'Garuda Merah' di bawah pimpinan Brigjen (Purn) KH. Sullam Syamsun menjadikan Pondok Gading yang oleh Belanda dijuluki daerah netral sebagai tempat persembunyian para pejuang sekaligus pos

⁶⁶Beberapa sumber mengisahkan, kharisma itu bermula dari keberhasilan Kiai Munadi dalam 'menaklukkan' daerah desa Gading dan sekitarnya yang sebelumnya terkenal angker. Karena keberhasilan itu, maka penguasa setempat menghadiahkan tanah tersebut (saat ini lingkungan Gading) kepada Mbah Kiai Munadi yang selanjutnya digunakan untuk mendirikan Pondok Pesantren. Kharisma Kiai Munadi dan Kiai Isma'il bisa dilihat dari para tamuterutama kalangan pejabat bila hendak sowan menghadap Mbah Isma'il. Mulai masuk halaman ndalem hingga bertemu Mbah Isma'il, mereka berjalan dengan cara berjongkok. Kisahnya, pernah suatu ketika Kiai Munadi bersih-bersih halaman sambil mencabuti rerumputan di muka ndalem, saat itu lewat seorang petugas dari kecamatan dengan mengendarai kuda sambil berkata, "Laa inggih ngoten pak! Sampeyan terusakan nganti bersih sukete kabeh". Terdengar suara tersebut, Kiai Munadi terkejut dan berkata, "Sopo iku gak weruh wong tuo tah! Ngomong kok ora gelem mudun soko jaran." Maka seketika itu penunggang kuda tersebut menjadi buta.

⁶⁷Dokumentasi pondok pesantren Miftahul Huda Malang

terdepan untuk penyerangan ke tangsi Belanda atau peledakan fasilitas umum milik Belanda di kota Malang.⁶⁸

Kharisma ini pun terus dipertahankan di masa kepemimpinan Kiai Abdurrahman bin kiai Yahya saat ini. Keberhasilan Kiai Abdurrahman Yahya meneruskan dan mempertahankan kharisma Pondok Gading antara lain disebabkan beliau lebih suka menggunakan pendekatan keilmuan dan *akhlaqul karimah* dalam menyelesaikan permasalahan. Cara ini ternyata cukup berhasil, karena dengan kharisma dan ilmu akhlaq itu, beliau mampu mengurangi terjadinya kekerasan, baik antar masyarakat maupun antara santri dengan masyarakat di luar pondok.

c. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Dewan Pengasuh	:KH. Abdurrahman Yahya
	:KH. Arif Yahya
Kepala PPMH	:Kh. M. Baidowi Muslich
Wakil Kepala PPMH	:Kh. M. Shohibul Kahfi, M.pd
Ketua	:M. Ulul Albab, S. Kom
Pendamping	:Gus Muhammad Yasin Fuady
	:Gus Muahammad Nuzulul Mubarok
	:Gus Muhammad Ibrohim
Pengarah	: Ust. Drs. H. M. Khusairi, M.Pd.I
Wakil ketua	: Ali Hamdan, S. Pd
Sekretaris	: Taufiq Anshori, S.S

⁶⁸ Dokumentasi pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Bendahara : Muhammad Munib
 : M. Ali Syukron, S.Si
 : Idra Dwi Wicaksana

d. Keadaan Santri, Pengasuh, Ustad, dan Pengurus Pondok Pesantren

2) **Keadaan Santri**

a) Jumlah Santri Putra

Tabel 4.5

Jumlah Santri Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Tahun 2015

No	Jumlah Santri	Tahun
1	404	2013
	456	2014
	487	2015

Sumber: Data Diolah

3) **Keadaan Pengasuh dan Ustadz**

c) Jumlah dan Nama *pengasuh* pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tabel 4.6

Jumlah dan nama pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang tahun
 2015

No	Nama Dewan Pengasuh
1	KH. Hasan Munadi (1768 - 1858)
2	KH. Isma'il (1858 - 1908)
3	KH. Moh. Yahya (1908 - 23 November 1971)
4	KH. Abdurrahman Yahya
5	KH. Abdurrohmam Amrullah Yahya (1971 - sekarang)
6	KH. Ahmad Arief Yahya
7	KH. Muhammad Baidlowi Muslich
8	Ust. Drs. HM. Shohibul Kahfi, M.Pd.
9	Ibu Nyai Dewi Aisyah (Pesantren Putri)

Sumber: Data Diolah

d) Jumlah dan Nama *Asatidz*

Tabel 4.7

Jumlah dan nama *Asatidz* Santi Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang
Tahun 2015

No	Nama
1	KH. Ahmad Arif Yahya
2	KH. Baidlowi Muslich
3	KH. M. Shohibul Kahfi
4	Ust. H. M. Khusyairi
5	Ust. H. M. Asruhin
6	Ust. H. M. Murtadlo Amin
7	Gus M. Yasin Fuadi
8	Gus M. Mubarak Nuzulul Huda
9	Gus M. Fauzan
11	Gus Nurul Yaqin
12	Ust. Nur Salim
13	Ust. Anwar Mas'adi
14	Gus M. Dalhar
15	Ust. M. Syamsul Huda
16	Gus M. Sulthon Hanafi
17	Ust. Khudhori S.
18	Ust. M. Kholil
19	Ust. M. Yasin
20	Ust. Kholilurrohman
21	Ust. M. Subhan
22	Ust. Abd. Mutholib
23	Ust. M. Muhsin
24	Ust. Muqorrobin
25	Ust. Imam Mudhofir
26	Ust. Saiful Islam
27	Ust. Khoirul Mujahidin
28	Ust. M. Athoillah
29	Ust. Fahrurrozi
30	Ust. Afifuddin Abha
31	Ust. Ahsanuddin
32	Ust. M. Jamaluddin
33	Ust. Masruri Bahrianto
34	Ust. Mas'ud
35	Ust. Abd. Mu'iz A.
36	Ust. M. Mashuri
37	Ust. M. Habibulloh
38	Ust. A. Rifqi

39	Ust. Syarifuddin
40	Ust. M. Fauzan
41	Ust. Aklis Munazilin
42	Ust. Muhammad Alfian
43	Ust. Hendra Kurniawan
44	Ust. A. Ashari
45	Ust. M. Ali Hamdan
46	Ust. Shohib Muslim
47	Ust. Ulil Albab
48	Ust. Agus Maulana
49	Ust. Shulthoni
50	Gus Shofiyul Himami B
51	Ust. Abdus Salam
52	Ust. Dzinnuroini
54	Ust. Abdul Muhith

Sumber: Data Diolah

e. Data Prestasi Santri Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Terkait dengan prestasi santri pondok pesantren Miftahul Huda Malang, pesantren ini belum pernah mendelegasikan santrinya untuk mengikuti efen-efen atau lomba-lomba di luar pondok pesantren. berikut penjelasan dari ustad Farid (pengurus pondok pesantren) :

“Selama ini pondok pesantren miftahul huda malang belum pernah mengutus santri untuk mengikuti lomba-lomba di luar lingkungan pesantren”.⁶⁹

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh ustad Amin (pengurus pesantren):

“Santri belum pernah mengikuti lomba-lomba di luar pondok pesantren, jadi prestasi yang sifatnya antar sekolah atau kampus atau antar kabupaten dan provinsi tidak ada. Santri hanya mengadakan lomba di dalam pesantren sendiri”.⁷⁰

Dari hasil wawancara ini menunjukkan bahwa prestasi santri pondok pesantren untuk lomba-lomba di luar pondok pesantren tidak ada. Karena

⁶⁹Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu, 03juni 2015

⁷⁰Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu, 03juni 2015

memang pesantren ini tidak pernah mengikuti lomba-lomba di luar pondok pesantren, kegiatan lomba hanya dilakukan di internal pondok pesantren.

f. Tujuan Penyelenggaraan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Adapun tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah mencetak kader-kader agama dan bangsa sebagai *uswatun hasanah* di masyarakat yang memiliki kedisiplinan tinggi, bertanggung jawab dan berkepribadian luhur dengan bekal ilmu (*lisanul maqol* dan amal (*lisanul hal*).⁷¹

2. Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

a. Berkaitan dengan Nilai-Nilai Kelembagaan

1) Ikhlas Beramal

Ikhlas merupakan budaya yang senantiasa terus dikembangkan di pondok pesantren ini, karena ikhlas merupakan orientasi moral yang harus tertanam dalam jiwa semua warga pesantren. Mereka semua warga pesantren dilatih untuk bisa ikhlas dalam beramal. Ikhlas bukan hanya tertuju kepada duniawi (bekerja dan beramal), akan tetapi ikhlas juga harus diarahkan untuk kepentingan akhirat. Kiai H. Abdurrahman Yahya menjelaskan:

“Saya selalu memberikan tausiyah kepada semua santri disetiap kesempatan untuk selalu menanamkan keihklasan dalam beramal. Dengan ikhlas beramal akan dicapailah kebahagiaan dunia akhirat, dan dengan keihklasan inilah Allah akan memberikan karunianya yang tiada kita sangka sebelumnya. Apapun perbuatan tanpa didasari ikhlas, maka tidak akan membuahkan hasil yang manis.”⁷²

⁷¹Dokumen Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

⁷²Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015 (15.08-16.30)

Kenyataan keikhlasan Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam beramal disaksikan oleh pengurus senior pesantren yaitu Ustad Farid, dia menjelaskan:

“Tidak lagi menjadi hal yang asing bagi saya atas keikhlasan kiai dalam beramal, sangat sering saya melihat beliau sering memberikan hal-hal yang bisa membuat orang lain senang, tidak jarang beliau memberikan makanan kepada santri ataupun orang yang belum beliau kenal”⁷³

Keikhlasan Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam beramal disaksikan oleh ustad Amin (ustad senior), dia menjelaskan:

“Kiai itu mempunyai suatu lahan yang sering ditanami berbagai jenis tanaman seperti contoh ketela pohon. Ketika panen, semua hasil panen itu beliau berikan kepada santri, beliau hanya mengambil sedikit dari hasil panen ketela pohon itu”⁷⁴

Keterangan yang sama juga disampaikan oleh Ustad Farid (pengurus pondok pesantren) dia menjelaskan:

“Kiai sering memberikan saran dan mengingatkan santri pada bulan-bulan tertentu yang apabila bershodaqah keutamaannya sangat bagus, misalnya pada bulan maulid, kiai sering mengingatkan santri untuk bershodaqah apapun dan semampu santrinya” kiai juga menjelaskan bahwa nilai shodaqah bernilai tidaknya diketahui dari niatnya yang ikhlas dan membuat orang senang” walaupun yang dishodaqahkan banyak, tapi masih ada rasa riya’, itu namanya tidak ikhlas dan nilainya rendah disisi tuhan”⁷⁵

Praktik budaya ikhlas ini ternyata sudah diterapkan dan dirasakan manfaatnya oleh Abu dan Bahrul (santri) keduanya menjelaskan:

“Saya di pondok pesantren ini diberi amanah untuk menjadi pengurus dan membantu mengajar di diniyah, motifasi saya dalam menjalankan amanah ini adalah keikhlasan dan mengharap ridha Allah SWT. Jadi, walaupun kondisi kesehatan saya tidak begitu baik, akan tetapi saya masih bisa berjalan maka saya tetap menjalankan amanah ini demi mengharap ridha dari Allah SWT”⁷⁶

⁷³Ustad Farid, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015

⁷⁴Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015

⁷⁵Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015

⁷⁶Abu dan bahrul, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015

Disamping wawancara di atas penulis juga mengamati santri sehabis sholat berjamaah meletakkan uang ke kotak amal yang telah disediakan di teras masjid Miftahul Huda Malang.⁷⁷

Dari hasil penjelasan di atas dapat diketahui bahwa Kiai H. Abdurrahman Yahya selaku pimpinan pesantren telah benar-benar menanamkan dan memberi uswah atau tauladan dalam hal keikhlasan dalam beramal. Hal ini juga sangat terasa manfaatnya oleh sebagian santri, mereka benar-benar ikhlas dalam beramal dengan mengharap ridha Allah.

2) Ibadah

Nilai ibadah yang menjadi keyakinan dan dikembangkan oleh pondok pesantren ini adalah pengabdian. Dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren ini semata-mata hanyalah bentuk pengabdian dengan mengharap ridha Allah SWT, selain itu pelaksanaan semua kegiatan di pondok pesantren ini semata-mata hanya untuk menjadikan warga pesantren menjadi ahli ibadah. Nilai ibadah di sini juga sebagai penerus perjuangan Rasulullah SAW. Hal ini di sampaikan oleh Kiai H. Abdurrahman Yahya sebagaimana berikut:

“Nilai ibadah yang dimaksud di sini adalah: a) Didirikannya pesantren ini oleh pendiri sejak pertama kali adalah dengan satu tujuan yaitu bentuk ibadah semata-mata karena Allah, sehingga pendiri pondok pesantren ini dalam mendirikan pesantren berkorban tenaga, pikiran, bahkan harta tanpa mempedulikan beliau rugi apa tidak. Mereka dengan semangat ibadah kepada Allah tidak mengharapkan materi dari manusia melainkan mengharap ridha Allah; b) Didirikan pesantren ini untuk meneruskan perjuangan Rasulullah; c) Semua warga pesantren yang belajar di pesantren ini hanya satu tujuan yaitu menjadi ahli ibadah yang selalu menggantungkan hidupnya hanya kepada Allah SWT;. Saya

⁷⁷Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 27 Mei 2015

selalu menghimbau kepada santri bahwa segala apa yang diamanahkan pesantren kepada santri, dimanahi menjadi pengurus, dimanahi menjadi ustad dan lain-lain semua itu harus diniatkan dan di landasi ibadah kepada allah dan sebagai bentuk pengabdian yang sungguh-sungguh.”⁷⁸

Hal ini juga dijelaskan oleh ustad Farid (pengurus senior) berikut penjelasannya:

“Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam mendidik dan mengajarkan ilmu kepada santri siang dan malam hari. Beliau banyak menggunakan waktunya untuk mengajar dan mendidik santri tanpa di bayar sepeserpun, toh walaupun ada sumbangan pondok, uang itu tidak dipegang kiai melainkan diserahkan kepada saya yang telah diamanahi menjadi bendahara. Bahkan tidak jarang kiai diundang ceramah ke berbagai daerah, dan kiai jarang mengambil uang yang diberikan kepada beliau sehabis ceramah, sekalipun diambil beliau tidak menaruh di kantong sendiri melainkan sering diserahkan kepada pesantren dan suruh memanfaatkan sebagai kebutuhan pesantren”.⁷⁹

Hal ini juga dipertegas oleh Ustad Amin(ustad senior) :

“Semua pengurus pesantren di sini dalam menjalankan amanah ini diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT. Karena nilai ibadah ini merupakan nilai esensial di pesantren ini. Oleh karena itu semua pengurus di sini memiliki motivasi pengabdian (ibadah) kepada allah SWT”.⁸⁰

“Saya sebgai guru di madrasah ini sudah bertahun-tahun, di sela-sela kesibukan saya yang lain atau kesibukan rumah tangga, saya masih menyempatkan untuk mengajar santri di sini. Itu semua saya lakukan hanya dengan satu niat yaitu mengabdikan kepada pesantren demi mengharap ridha Allah. saya mengajar di sini tidak sedikitpun melihat materi atau intensif, karena kalau hanya melihat materi atau intensif mungkin saya sudah berhenti dan mencari pekerjaan yang bisa menghasilkan materi yang banyak. Akan tetapi saya mengajar di madrasah ini hanya bentuk pengabdian semata dengan mengharap ridha Allah”.

Bentuk pengabdian kepada Allah juga sering di contohkan oleh kiai H, Abdurrahman Yahya dalam hal mengamalkan amaliyah *tasawwuf* para ulama’

⁷⁸Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 28 Mei 2015 (15.08-16.30)

⁷⁹ Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, 28 Mei 2015

⁸⁰Ustad Amin, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 28 Mei 2015

terdahulu yang hukuknya sunnah, berikut penjelasan dari ustad farid (pengurus senior pesantren):

“Kiai H, Abdurrahman Yahya mengembangkan nilai ibadah ini dengan istiqamah memimpin pembacaan surat Yasin dan dzikir di malam nisfu sa’ban, sholat rabu wekkasan, membaca manaqib syekh abdul qadir, khusus anggota thriqat setiap jumaat sore dan sebagainya. Amalan-amalan ini terus berlangsung dan berkembang sampai sekarang.”⁸¹

Dari beberapa hasil wawancara mulai dari pengasuh, pengurus pesantren dan ustadz di pesantren ini, dapat difahami bahwa nilai ibadah telah diyakini dan dikembangkan oleh warga pondok pesantren ini. Dan nilai ibadah ini telah diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

1) Sabar

Nilai sabar merupakan salah satu bentuk amaliyah tasawwuf yang sangat ditekankan kepada semua warga di pesantren ini. Sehingga pondok pesantren ini juga disebut pesantren tasawwuf. Berikut penjelasan dari K.H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren):

“Nilai luhur ini merupakan salah satu amaliyah tasawwuf yang harus tertanam dalam diri santri dan semua warga di pesantren ini. Santri pada awalnya memahami sabar sangat sempit sekali, misal mereka memaknai sabar apabila tidak punya uang karena telat kiriman dari orang tuanya juga sabar jika merasa diremehkan temannya. Namun saya berusaha mencoba mengembangkan pemahaman santri akan sabar yang sebenarnya yaitu sebagaimana berikut. *Pertama*, sabar dalam menjalankan perintah Allah. artinya santri itu senantiasa selalu ikhlas dan mempunyai i’tikat yang baik dalam melaksanakan kewajiban secara terus menerus, istiqomah serta penuh tanggung jawab; *Kedua*, sabar dalam menjauhi larangan Allah. Santri itu harus berusaha agar mejadi manusia yang ikhlas dan mempunyai keyakinan yang kuat dengan rasa berkewajiban moral dalam menjauhi hal-hal yang dilarang Allah; *Ketiga*, sabar dalam menghadapi musibah, santri semestinya mempunyai

⁸¹Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 28 Mei 2015

keridhaanbila mengalami musibah dengan sepenuh hati disertai ucapan *inna lillahi wa inna ilaihi raji'un*.⁸²

Dalam hal ini Kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) sangat dikenal akan kesabarannya dalam kondisi dan situasi apapun dan beliau patut dijadikan contoh oleh warga pesantren ataupun masyarakat umum, Ini dijelaskan oleh Ustad Farid (pengurus seniorpesantren), berikut penjelasannya:

“Kiai Yahya sudah dikenal sebagai seorang penyabar, ini bisa dilihat dari saking seringnya kiai jika ada santri yang melakukan pelanggaran itu diketahui oleh kiai, santri tersebut tidak langsung dihukum (*ta'zir*) hanya dinasehati dahulu dengan penuh pengayoman”. Beliau juga mempunyai tingkah laku yang amat halus dan sopan, tak pernah sekalipun berlaku kasar. Sehingga, beliau relatif tidak pernah menyakiti hati orang lain sekalipun santrinya sendiri, baik dengan perkataan maupun perbuatan, dengan serius maupun dengan gurauan.⁸³

Kesabaran Kiai H. Abdurrahman Yahya juga sangat dirasakan oleh santri-santrinya, berikut seperti yang telah disampaikan Abdul Muqid (santri):

“Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya memiliki sifat yang sangat sabar, bertahun-tahun saya modok di pesantren ini belum pernah saya melihat romo kiai marah. Terbukti ketika beliau mengajar, ada salah satu teman saya main-main dan tidak serius ngaji ke beliau, kemudian ketika di tanya perihal yang diajarkan kiai waktu itu, dia tidak bisa menjawab. Sepontan ustad yang lain marah dan menegur santri tersebut, tapi herannya romo kiai dengan penuh senyum berbicara dengan halus, jangan dimarahi santri ini. Tegurlah santri ini dengan akhlak yang baik yang sekiranya tidak menyinggung perasaannya.”⁸⁴

Ustad Amin (ustad senior) juga memberikan keterangan yang sama, ia menjelaskan:

“Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya sangat sabar dalam melakuka berbagai ibadah, misalnya sabar untuk terus istiqomah sholat

⁸²Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015 (15.08-16.30)

⁸³Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

⁸⁴Abdul Muqid, wancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

berjamaah, pernah suatu ketika romo kiai sakit agak parah hingga dalam ukuran akal tidak bisa menjadi imam, tapi ketika masuk waktu sholat berjamaah magrib, isyak dan subuh, beliau masih menyempatkan untuk ngimami jamaah sholat walau harus di dampingi kanan kiri beliau waktu berjalan oleh khaddam dhalem. Diantara kesabaran beliau juga dalam memberikan pengajian kitab yang rutin dilaksanakan setelah subuh, waktu itu pernah suatu saat pas waktu subuh hujan deres dan lampu padam, hingga santri sedikit yang hadir berjamaah dan mengaji kitab, waktu itu hanya beberapa orang saja. Namun Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya walau dalam keadaan hujan dan padam lampu masih tetap ngimami sholat subuh dan memberikan pengajian kitab, beliau tetap mengajarkan kitab dengan memakai lampu batri yang di bawa beliau dari dhalem, beliau juga tidak marah karena sedikitnya santri yang sholat berjamaah dan mengaji kitab”.⁸⁵

Peneliti sendiri pada saat datang ke pesantren untuk melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu datang ke kantor pesantren untuk menemui pengurus pesantren. kebetulan di kantor pesantren ada santri yang melanggar pesantren dan sidang oleh pengurus bagian keamanan, tiba-tiba tanpa terencana kiai H. Abdurrahman Yahya datang ke kantor pesantren. melihat pengurus menyidang santri yang terlambat itu, lalu kiai menyanyakan dengan penuh keagungan akhlak kepada pengurus kenapa santri itu di sidang, mendengar penjelasan pengurus kiai hanya tersenyum dan menasehati dengan lemah lembut santri yang melanggar pesantren tersebut.⁸⁶

Dari penjelasan ke empat informan tersebut dapat diketahui bahwa budaya luhur dan sabar ini benar-benar menjadi perhatian yang harus diimplementasikan oleh semua warga pesantren. Kiai tidak hanya sekedar memberikan tausiyah dan saran, namun saran itu benar-benar menjadi kehidupan kiai yang patut dijadikan contoh oleh semua warga pesantren untuk meningkatkan budaya luhur dan sabar.

⁸⁵Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

⁸⁶Observasi,PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

4) Wara' dan Bijaksana

Sifat wara' atau kewira'ian seseorang dapat dinilai dari kadar keyakinan yang kuat dalam keimanan, kuat dalam menjalankan syariat agama, 'tamak' tapi dalam mencari ilmu, khusyu dalam ibadah, sabar dalam penderitaan yang berarti mampu meredam kemarahan, serta mampu mengatasi nafsu dirinya sendiri.

Kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) selalu mengembangkan dan mengimplementasikan nilai wara' atau kewira'ian dan bijaksana. Berkaitan dengan ini seperti yang dijelaskan Kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren), ia menjelaskan:

“Semua santri baik itu sebagai pengurus ataupun ustadz hendaknya selalu berusaha menjalankan apa yang diperintah oleh Allah dan menjauhi apa yang dilarang-Nya. Bukan hanya itu, mereka hendaknya berusaha menghindari hal-hal kecil yang bisa berakibat jelek kepada diri, keluarga, pesantren maupun masa depannya. Inilah hakekat dari nilai wara' itu.”⁸⁷

Nilai wara' ini senantiasa selalu dicontohkan dalam kehidupan pengasuh dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini disampaikan oleh Ustad Farid (pengurus senior), ia menjelaskan:

“Romo Kiai Abdurrahman Yahya tidak pernah sekalipun mengenakan kaos bila keluar dari *ndalem*. Beliau sadar, sebagai pemimpin umat, pemimpin pesantren, maka segala tingkah laku dan aktivitas merupakan panutan dan akan ditiru oleh santri dan masyarakat”.⁸⁸

Begitu pentingnya nilai wara' ini, sehingga Kiai Abdurrahman Yahya dalam setiap tausiyahnya yang disampaikan dihadapan semua santri sering

⁸⁷Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

⁸⁸Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

menyinggung masalah wara' ini, berikut penjelasan dari salah ustad Amin (ustad senior):

“Hampir setiap kesempatan tatkala beliau menyampaikan ceramah atau tausiyahnya dihadapan santri. Beliau sering mengatakan bahwa kehormatan (*murū'ah*) seseorang akan ditentukan oleh sikap dan tingkah laku orang itu sendiri. Sebaliknya seseorang akan menjadi hina di tengah masyarakat, bila kehormatan dirinya dirusak dengan kebejatan moral dan buruknya budi pekerti.”⁸⁹

Disamping nilai wara' yang senantiasa dikembangkan dan di dicontohkan dalam kepribadian kiai setiap saat, nilai yang juga dikembangkan oleh pesantren ini adalah bijaksana. Nilai bijaksana ini sudah tercermin dalam sosok kiai dalam memberikan kebijakan dalam hubungan keluarga. Berikut penjelasan dari salah satu putra beliau (Gus Ulul):

“Segala keputusan dan tindakan yang diambil oleh Kiai Abdurrahman Yahya sama persis dengan apa yang telah dilakukan oleh kiai yahya sebagai abahnya. Beliau sangat mempertimbangkan masak-masak atas kemauan sendiri. Sebagai contoh, Kiai H. Abdurrahman Yahya tidak begitu saja menuruti permintaan putra-putrinya, terutama tentang pilihan pendidikan. Sebelum menyekolahkan atau memondokkan, Kiai H. Abdurrahman Yahya mempertimbangkan dulu manfaat dan mudlarnya, dan memilih pendidikan mana yang terbaik dengan bakat, potensi dan masa depan putra-putri dan pesantren. Sebab beliau selalu berprinsip untuk menempatkan sesuatu pada tempatnya.”⁹⁰

Hal yang serupa juga dijelaskan oleh Ustad Farid (pengurus senior pondok pesantren), berikut penjelasannya:

“Dengan usaha yang maksimal kami pengurus berusaha menterjemahkan budaya waro' kiai dalam kehidupan seluruh santri ataupun pengurus. Ini bisa dilihat bagaimana santri apabila keluar pondok sudah mempunyai kesadaran sendiri untuk tidak berpakaian seperti kaos oblong, apabila berhadapan dengan tamu senantiasa memakai songkok dan berpakaian rapi. Demikian juga dengan budaya bijaksana, alhamdulillah kami sebagai pengurus dalam menindak santri sangat berhati-hati dan pertimbangan yang matang. Misalkan kebijakan

⁸⁹Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

⁹⁰Gus ulul, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29Mei 2015

yang kami ambil untuk menindak santri yang melanggar pesantren, kami mempertimbangkan terlebih dahulu hukuman apa yang layak dan pantas hingga akibat dari hukuman itu bisa membuat jera santri yang melanggar dan tidak mengulangi lagi.⁹¹

Dari hasil wawancara dengan lima responden ini, dapat diketahui bahwa budaya waro' dan bijaksana sudah teraplikasi dalam kehidupan santri. Ini disebabkan karena usaha kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dan pengurus pesantren dengan sungguh-sungguh menanamkan budaya waro' dan bijaksana ini.

5) Istiqomah

Istiqamah juga dikenal dengan istilah konsistensi. Terbukti dengan budaya istiqamah ini telah banyak membantu kepada kesuksesan seseorang dalam meniti kehidupan dan profesi apapun. Banyak motifasi-motifasi dari ulama yang senantiasa mengajarkan penting istiqamah ini, seperti ungkapan "*istiqamah itu lebih baik dari seribu karomah*". Banyak sekali pimpinan sukses dan tokoh-tokoh besar menjadikan istiqomah sebagai rahasia kunci suksesnya termasuk kiai H. Abdurrahman Yahya ini. Berikut penjelasan dari kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pesantren):

"Istiqamah itu adalah kunci siapapun saja untuk mencapai kesuksesan. Istiqamah itu mudah diucapkan tapi berat pelaksanaannya. Oleh karena itu saya selalu menganjurkan santri untuk selalu istiqamah akan apa yang dia kerjakan. Saya menanamkan istiqamah kepada santri dimulai dari hal-hal yang esensial seperti istiqamah dalam menjalankan shalat jamaah lima waktu. sedikit demi sedikit saya kembangkan keistiqamahan dalam dalam shalat rawatib, terus kami kembangkan istiqamah ini dalam shalat dhuha dan tahajud."⁹²

⁹¹ Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 29 Mei 2015

⁹² Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei

Mengenai budaya istiqamah yang sudah diterapkan dan dikembangkan oleh kiai di pesanteren ini dijelaskan oleh Ustad Farid (pengurus senior pesantren). Berikut penjelasannya:

“Mulai dari abahnya kiai H. Abdurrahman Yahya yaitu kiai yahya sampai kiai H. Abdurrahman Yahyabeliau selalu beristiqomah untuk menjalankan shalat maktubah secara berjamaah. Namun kiai Abdurrahman Yahya mengembangkan keistiqamahan ini untuk santri secara rutin menjalankan shalat sunnah tepat waktu dalam setiap hari seperti, shalat dhuha, shalat malam, dan sebagainya. Beliau juga selalu istiqomah membaca dzikir dan aurad lainnya, terutama shalawat. Wirid shalawat merupakan amalliyah yang selalu beliau utamakan. Bahkan shalawat inilah yang selalu beliau tekankan kepada keluarga dan santrinya untuk selalu diamalkan setiap hari dengan bilangan tertentu. Keistiqamahan yang diterapkan beliau tidak hanya yang bersifat pribadi, namun juga beliau istiqamah dalam menjalankan pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Huda. Setiap ba'da jama'ah shalat subuh misalnya, Kiai Yahya melaksanakan pengajian kitab. Setiap mengaji kitab, beliau bisa dipstikan selalu khatam baik kitab yang kecil ataupun kitab yang besar.”⁹³

Budaya istiqamah ini sampai sekarang sudah mulai ada kesadaran dalam memulai dikembangkan dalam setiap amaliyah ibadah dan aktifitas lain, berikut penjelasan dari Ustad Amin (ustad senior):

“Santri di sini sudah mulai istiqamah melakukan jamaah sholat maktubah, selain itu santri sudah mulai istiqamah melakukan sholat rawatib, sholat dhuha dan sholat tahajjud sekalipun masih ada sedikit diantra santri yang masih belum melakukan sholat malam. Keiatiqamahan ini kemudian berkembang kepada istiqamah dalam belajar, sehabis jamaah isya', semua santri belajar sampai jam sembilan malam.”⁹⁴

Dalam pengamatan peneliti di lapangan, peneliti sempat melakukan jamaah sholat magrib di masjid miftahul huda malang ini, hampir semua santri

⁹³Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

⁹⁴Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

mengikuti jamaah itu, bahkan setiap kali peneliti datang selalu santri istiqamah melakukan jamaah sholat.⁹⁵

Penjelasan dari ketiga responden ini menjelaskan bahwa budaya istiqamah yang diimplementasikan di pesantren ini yaitu dari istiqamah melakukan sholat maktubah, lalu dikembangkan lagi istiqamah dalam shalat rawatib, shalat sunnah dhuha dan sholat sunnah tahajud.

Karena sifat istiqomah ini pula, kiai H. Abdurrahman Yahya tidak tergiur untuk merubah total sistem pendidikan salafiyah yang sudah menjadi ciri khas Pesantren Gading menjadi pesantren modern, meskipun sumber daya, peluang, dan kesempatan itu terbuka lebar. Beliau tetap konsisten dengan konsep para muassis pesantren ini.

6) Ramah dan Lemah Lembut

Budaya ramah dan lembut merupakan ciri para *muassis* pondok pesantren sampai sekarang masa kepemimpinan kiai H. Abdurrahman Yahya. Budaya ramah dan lemah lembut juga merupakan ciri agama islam yang senantiasa harus dilestarikan dan dikembangkan terutama di pondok pesantren agar nantinya santri bisa selalu ramah dan lemah lembut sekalipun sudah keluar dari pondok pesantren.

Budaya ramah dan lemah lembut di pondok pesantren ini sudah menjadi perhatian utama baik oleh pengasuh pondok pesantren itu sendiri maupun pengurus pondok pesantren, berikut dijelaskan oleh Ustad Farid (pengurus pondok pesantren) :

⁹⁵Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

“Kiai H. Abdurrahman Yahya memiliki sifat ramah dan lemah lembut serta hormat kepada semua orang. Kiai Kiai H. Abdurrahman Yahya memperlakukan semua orang dengan hormat tanpa ada perbedaan.”⁹⁶

Penjelasan tidak jauh berbeda tentang keramahan dan kelemahan lembut kiai, juga disampaikan oleh ustad Amin (ustad senior pondok pesantren) sebagaimana berikut:

“Penghormatan dan penghargaan kepada orang lain, juga beliau tunjukkan dengan selalu menggunakan basa *krama inggil* (bahasa Jawa halus) dalam setiap pembicaraan dengan semua yang berhadapan beliau. Baik berbicara kepada teman yang masih kecil terlebih yang sudah dewasa atau tua bahkan kepada santri sendiri. Pada mulanya santri tidak menggunakan basa *karama inggil* (bahasa Jawa halus) kalau berbicara dengan pengurus dan kiai, tapi akhir-akhir ini kami pengurus memberikan peraturan kepada semua santri agar apabila berbicara kepada pengurus terutama kepada kiai, apabila menggunakan bahasa Jawa hendaknya berbicara dengan basa *krama inggil* (bahasa Jawa halus).⁹⁷

Dalam waktu bersamaan ketika peneliti menghadap kiai H. Abdurrahman yahya untuk melakukan wawancara, bertemu dengan tamu yang lebih dulu sampai di dhalem kiai. Tamu itu dulu alumni pondok pada masa kepemimpinan kiai yahya abah dari kiai H. Abdurrahman Yahya.⁹⁸ Tanpa diminta bercerita, dia spontan menceritakan sosok kiai H. Abdurrahman Yahya sebagaimana berikut:

“Sifat yang dimiliki kiai H. Abdurrahman Yahya ini sama persis dengan sifat abahnya dulu kiai Yahya. Dulu waktu aku mondok di sini, saya sering melihat beliau selalu menampakkan wajah berseri-seri (*wajhin thobiq*) dan menyapa dengan perkataan-perkataan yang halus (*Kalam Layyin*)”⁹⁹

Tamu ini juga menjelaskan sebagaimana berikut:

⁹⁶Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

⁹⁷Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

⁹⁸Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

⁹⁹Tamu kiai, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 30 Mei 2015

“Saya ini punya anak yang sekarang menempuh pendidikannya di perguruan tinggi malang, tapi saya mondokkan di pondok ini. Sebelum anak saya mondok, anak saya tidak tau bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus), namun kira-kira dua bulanan, anak saya pulang ke rumah dengan beberapa teman pondoknya. Saya kaget bercampur bahagia karena anak saya fasih berbicara bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus), teman-temannya pun juga begitu, fasih dan lancar bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus).¹⁰⁰

Dari empat responden yang diwawancarai dan hasil observasi, dapat diketahui bahwa budaya ramah dan lemah lembut sudah benar-benar tertanam dalam diri santri. Ini tidak terlepas dari pribadi seorang pimpinan pondok pesantren dan pengurus yang telah memiliki sifat ramah dan lemah lembut dalam bersikap maupun bertutu kata. Awalnya sifat ramah dan lemah lembut ini kebanyakan santri memperaktekkannya dalam hal sikap, belum menyentuh kepada berbahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus). Namun pengasuh dan pengurus pondok pesantren ini mengembangkan budaya ramah dan lemah lembut ini kepada cara berbahasa santri yaitu dengan menggunakan bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus).

7) Budaya Unggul

Pesantren Miftahul Huda Malang ini juga mengembangkan budaya unggul. Budaya unggul yang dikembangkan adalah terdiri dari beragam keunggulan. Berikut di jelaskan oleh Ustad Farid (pengurus senior pesantren):

“pesantren ini memiliki keunggulan yang menjadi impian besar, yaitu: (1) Unggul dalam bidang tasawwuf, (2) unggul dalam bidang bahasa, (3) Unggul dalam mengembangkan pendidikan salaf.¹⁰¹

¹⁰⁰Tamu kiai,wancara, PP Miftahul Huda Malang,Sabtu 30 Mei 2015

¹⁰¹Ustad Farid,wancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

Penjelasan yang sama juga dijelaskan oleh kiai Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) :

“Budaya pengamalan tasawwuf merupakan budaya yang diunggulkan dan diprioritaskan di pondok pesantren miftahul huda malang ini, Karena penguasaan dan pengamalan ilmu-ilmu agama (aqidah dan syariat) belumlah cukup tanpa pemahaman dan pengamalan ilmu yang mengatur kekuatan batin, membersihkan jiwa, menyuburkan iman serta mengarahkan pada sikap ridho dan ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Untuk itu, pendidikan ilmu dan pelatihan pembudayaan amaliah tasawuf menjadi sangat penting sebagai bekal utama para santri dalam menjalani kehidupan di masa depan. Kebersihan jiwa, keluhuran batin dan kedekatan kepada Allah adalah merupakan prioritas pendidikan Pondok Gading selain penguasaan ilmu aqidah dan syari’ah sebagai hal pokok dalam Islam.¹⁰²

Adapun mengenai profesi santri, kiai Abdurrahman Yahya menjelaskan sebagaimana (pengasuh pondok pesantren) berikut:

“Kaitannya dengan keahlian, profesi dan aktivitas dunia merupakan urusan pribadi santri sesuai dengan bakat, keahlian, cita-cita serta sistem keluarga dan lingkungan yang melingkupi”.¹⁰³

Dalam pengamalan tasawwuf, semua warga pesantren harus mengamalkan amalan hati sebagaimana yang dijelaskan oleh kiai H Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) sebagaimana berikut:

“Ada enam kesempurnaan amal dan sikap yang harus ada dalam keseharian para santri. Keenam amal dan sikap tersebut adalah (1) *Zuhud* atau lebih memntingkan akhirat daripada kenikmatan duniawi, (2) *Sholah* atau *khusyu’*, *tawaddlu*, dan *khusnul khuluq*, (3) *Abid* (Ahli dalam beribadah dengan tegak lurus (istiqomah) dan bersungguh-sungguh), (4) *Alim* (memiliki ilmu-ilmu akhirat). (5) *Faqih* (ahli dalam ilmu fiqih dan kemaslahatan ummat) dan (6) *Murid* (Hanya menginginkan keridhoan Allah swt)”. Sholat jamaah lima watu juga menjadi hal yang ditekankan di pesantren miftahul huda malang ini. Lalu kemudian di kembangkan dengan istiqamah sholat rawatib setiap kali sholat maktubah, sholat sunnah tahajud , witr, dan dhuha senantiasa terus diistiqamahkan bagi semua warga pesantren.¹⁰⁴

¹⁰²K.H Abdurrahman Yahya,wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

¹⁰³K.H Abdurrahman Yahya,wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

¹⁰⁴K.H Abdurrahman Yahya,wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

Bentuk amaliyah tasawwuf adalah diwajibkannya santri berdzikir dengan dua tingkatan, berikut penjelasan dari Kiai H Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren):

“Bentuk dzikir yang wajibkan bagi santri dalam pengamalan tasawwuf adalah (a) Lafadz dzikir Qodiriyah adalah kalimat thoyyibah ”*Laa ilaaha illallah*”, dibaca 165 kali. Jumlah tersebut didasarkan pada keterangan sebagian ulama, barang siapa berwirid sejumlah bilangan hurufnya maka mustajab. Adapun jumlah huruf kalimah *Laa ilaa ha illallah* menurut abjadnya berjumlah 165. Dzikir ini adalah dzikir lisan yang merupakan dzikir *nafi itsbat*, artinya menafikan selain Allah dan meng-*itsbatkan* (menetapkan) Allah sambil menghadirkan makna dzikir itu di dalam hati. (b) Dzikir *ismu dzat*, yaitu berdzikir dengan lafadz *Allah* di dalam hati (*dzikrul qalbi*). Pada pelaksanaannya dzikir ini dilaksanakan sesuai ketentuan *mursyid* dan jumlah dzikir dilaksanakan menurut tingkatannya. Sebagai contoh, tingkatan pertama disebut *Latifatul Qalbi* dan seterusnya.¹⁰⁵

Amalan tasawwuf juga yang diwujudkan di pesantren Miftahul Huda Malang ini dan merupakan budaya unggul adalah amalan tasawwuf yang diwasiatkan oleh kiai Yahya (pendiri pondok pesantren), hal ini dijelaskan oleh Ustad Amin (ustad pondok pesantren):

“Sebelum abah saya meninggal dunia, beliau berwasiat kepada seluruh santri yang mondok di pesantren ini. Wasiat beliau ada enam, sebagaimana berikut “*Pertama*, para santri hendaknya membudayakan istiqomah dalam beribadah agar menemukan ruh ibadah. Sebab menurut Kiai Yahya ruh ibadah itu dapat dirasakan dengan giat, berjuang keras dan istiqomah dalam amal ibadah.

Kedua, hendaklah waktu dimanfaatkan dengan baik. Jangan dibiarkan waktu berlalu hanya untuk pekerjaan yang tidak ada manfaatnya atau sia-sia (*lagho*).

Ketiga, para santri hendaknya membangun kehidupan batiniah dengan *nasit* (banyak diam), *zuhud*, *wara'* dan *taqorrubilallah*. Dimensi batiniah menurut Kiai Yahya mutlak diperlukan demi kesiapan diri sebagai pengajar dan pendidik umat.

Keempat, “*Poro santri yen arep madhep bangku kudu dhuweh sangu*”. Artinya, bagi santri yang menjadi seorang pengajar dan pendidik agama

¹⁰⁵K.H Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

hendaknya memiliki bekal ekonomi yang cukup sebelum mengajar. Nasihat ini diterima Kiai Yahya dari Mbah Kiai Ismail, sehubungan dengan aktivitas Al Mukarrom membina umat. Implikasinya, tidak patut bila kehidupan asap dapur seorang kiai atau pengajar agama itu bergantung kepada para santri. Tamak kepada santri.

Kelima, para santri dalam beribadah hendaknya memiliki jiwa perjuangan dan penuh kesabaran. Tidak mudah putus asa. Hal ini dicontohkan oleh Kiai Yahya ketika menggali sumur untuk pesantren. Walaupun penggalian tanah sudah cukup dalam dan sumber air tak kunjung ditemukan, sang mertuapun menyarankan untuk menghentikan penggalian, beliau dengan sabar dan tekad meneruskan penggalian sampai akhirnya mengeluarkan sumber air. Mencari ilmu ibarat mencari air dengan menggali sumur. Ketika ilmu belum ditemukan, berarti pencarian belum selesai.

Keenam, hendaknya para santri konsisten (istiqomah) atau kukuh (teguh pendirian) dalam memegang prinsip dan pandangan yang dinilai benar. Masalah memegang teguh syari'at, menurut Kiai H Abdurrahman Yahya, Kiai Yahya merupakan ulama' yang demokratis mempersilakan orang lain untuk tidak sepakat dan tidak sependapat dengan pendirian beliau.¹⁰⁶

Budaya unggul berikutnya yang dikembangkan di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah unggul dalam bidang bahasa, berikut penjelasan ustad Amin (pengurus pondok pesantren):

“Santri di pondok pesantren ini harus unggul dalam bahasa, terutama bahasa arab dan bahasa inggris. Bahasa bukanlah tujuan utama, melainkan bahasa itu adalah *wasilah* perantara atau tangga untuk mencapai ilmu tertentu. Santri tidak akan mampu menguasai ilmu keislaman kalau dia tidak faham bahasa arab. Santri pun tidak akan bisa bersaing di dunia global kalau tidak bisa bahasa inggris. Oleh karena itu semua santri yang mondok di pesantren miftahul huda malang ini, harus unggul dalam bahasa, baik bahasa inggris ataupun bahasa inggris”.¹⁰⁷

Salah satu langkah yang diambil untuk menciptakan budaya unggul di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah dijelaskan oleh Ustad Amin (pengurus pondok pesantren):

¹⁰⁶Ustad Amin,wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

¹⁰⁷Ustad Amin,wawancara, PP Miftahul Huda Malang,Ahad 31 Mei 2015

“Dalam menciptakan budaya unggul dalam bahasa ini, pengurus pondok pesantren membuat kompleks bahasa. Dalam kompleks itu adalah santri yang mempunyai minat yang luar biasa dalam bahasa. dalam kompleks bahasa tersebut semua santri dalam kesehariannya wajib berbicara bahasa arab dan bahasa inggris”.¹⁰⁸

Budaya unggul yang terakhir yang dikembangkan adalah budaya progresif dalam pendidikan salaf. Berikut penjelasan dari kiai H Abdurrahman Yahya (pengurus pondok pesantren):

“Pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah pondok pesantren salaf. Tapi kami punya inisiatif untuk berbeda dengan pesantren salaf yang lain. Inisiatif yang kami ambil adalah santri diberikan izin menuntun ilmu di lembaga atau sekolah formal di luar pesantren. Kebijaksanaan ini dinilai langka dan progresif (maju), mengingat hampir seluruh pesantren salaf saat itu belum terpikirkan untuk memperbolehkan adanya pendidikan lain di samping pengajian pondok”.¹⁰⁹

Alasan pengasuh pesantren mengambil kebijakan langka bagi umumnya pesantren salaf sebagaimana dijelaskan oleh kiai Abdurrahman Yahya (pengasuh pesantren):

“Kami mempunyai alasan memberikan izin kepada santri untuk belajar di sekolah atau perguruan tinggi formal. *Pertama*, karena pesantren Gading berada di tengah-tengah perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. *Kedua*, kami ingin mencetak para santri sebagai kader-kader *muballigh* dan *ulama*’ yang menguasai berbagai disiplin ilmu. Dengan mendalami ilmu agama di pesantren dan ilmu umum di perguruan tinggi, memungkinkan cita-cita luhur pendiri pesantren ini tercapai.”¹¹⁰

Sistem pendidikan salafiyah yang dipertahankan di pondok pesantren mifthul huda malang ini adalah sebagaimana yang dijelaskan oleh Ustad Farid (pengurus pondok pesantren):

“Kiai H Abdurrahman Yahya dalam mempertahankan sistem salafiyah pesantren adalah dengan cara masih menggunakan sistem pendidikan

¹⁰⁸Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

¹⁰⁹K.H Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

¹¹⁰K.H Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 31 Mei 2015

berpola tradisional, yaitu memakai metode *wetonan* dan *sorogan*. Sistem ini, lebih mengutamakan keterbukaan dan ketidakterikatan dalam memberikan pelajaran kepada anak didik. Dengan metode *wetonan*, Kiai Yahya bisa menyampaikan informasi keagamaan secara ilmiah dengan menggunakan literatur kitab kuning yang sudah masyhur dipakai di semua pesantren. metode ini dikembangkan dengan menggunakan LCD dalam menjelaskan, namun tidak setiap kali mengaji beliau menggunakan LCD, beliau menggunakan LCD ketika menjelaskan hal-hal yang agak rumit pemahamannya, beliau menggunakan LCD ini hanya mempermudah menjelaskan hal-hal yang rumit bagi santri.”¹¹¹

Dari hasil wawancara di atas mengenai budaya unggul di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini menunjukkan bahwa pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini mengembangkan tiga budaya unggul, yaitu unggul dalam budaya amaliyah tasawwuf, unggul dalam bahasa serta unggul dalam mengembangkan pendidikan salaf.

b. Berkaitan dengan Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri

1) Ketauladanan

Salah satu tujuan dari didirikannya pondok pesantren ini adalah meneruskan perjuangan Nabi Muhammad SAW serta mengikuti jejak rasulullah baik dalam bersikap, berbicara, beribadah, bermu’amalah dan lain-lainnya. Salah satu yang benar-benar menjadi ciri khas kiai di pondok pesantren ini adalah ketauladannya dalam setiap apa yang beliau tausiyahkan. Para kiai khususnya kiai H. Abdurrahman Yahya tidak pernah mengatakan atau bertindak serta menyampaikan tausiyah kepada para santri kecuali beliau lalu

¹¹¹Ustad Fidar,wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad Ahad 31 Mei 2015

mencontohkan apa yang dia tausiyahkan. Beliau sendiri menjelaskan pentingnya sebuah keteladanan dalam hidup ini:

“Kita itu umat Nabi Muhammad SAW yang senantiasa harus menjadikan beliau panutan bagi kita dalam setiap langkah kita. Dan kita sebagai umatnya harus meniru pola hidup rasul, diantaranya adalah Rasulullah SAW itu sebagai *uswah hasanah*. Dan diantara rahasia kesuksesan Rasulullah dalam dakwahnya adalah akhlak dan tauladan beliau. Semua tutur kata Rasulullah itu sesuai dengan tindakan, tidak ada perkataan rasul yang tidak dicontohkan dalam perbuatan beliau. Oleh karena itu dengan usaha keras, saya memberikan contoh kepada semua santri dan masyarakat disini apa-apa yang telah saya sampaikan kepada mereka, karena bagi saya jika saya hanya bisa mengatakan dan tidak membuktikan dengan perbuatan, maka nanti pertanggung jawabannya berat disisi Allah.”¹¹²

Budaya ketauladanan ini juga diterapkan kepada pengurus pesantren khususnya para *asatizd*. Berikut penjelasan dari Ustad Farid (Pengurus senior pesantren) :

”Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya ini selalu menyampaikan kepada semua santri tatkala ngisiajian kitab, bahwa pengurus itu adalah santri yang diberi amanah untuk membantu kiai dalam mewujudkan tujuan pesantren itu sendiri. Oleh karena itu, pengurus harus menjadi contoh yang baik bagi semua santri, akhlak yang baik dalam berbicara, akhlak dalam bergaul, akhlak dalam menegur santri dan sebagainya. Pengurus harus senantiasa bersikap lemah lembut kepada santri sekalipun santri itu melanggar aturan pesantren. Terkadang romo kiai H. Abdurrahman Yahya datang ke kantor pengurus memanggil semua pengurus, dan beliau menyampaikan agar pengurus menjadi contoh yang baik kepada santri.”¹¹³

Budaya ketauladanan yang direalisasikan oleh kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, para ustazd dan pengurus pesantren ini terbukti benar-benar dirasakan oleh santri. Berikut penjelasan yang disampaikan oleh ustad Amin (ustad senior pesantren):

¹¹²Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

¹¹³Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang,Senin 01 juni 2015

“Ketauladanan dari kiai itu sungguh luar biasa. contoh, beliau sering menyampaikan kepada santri untuk istiqamah sholat maktubah, pada kenyatannya beliau tidak pernah absen melakukan sholat maktubah sekalipun hujan beliau tetap mengimami sholat. Beliau juga pernah berpesan agar santri harus berbica halus kepada semua orang tanpa milih-milih, terutama kepada orang tua dan guru-gurunya. Suatu ketika saya menghadap kiai untuk pamit pulang, kiai berbicara kepada saya dengan bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus). Sejak itulah saya membiasakan berbahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus) agar supaya tidak canggung lagi berbicara dengan kiai.¹¹⁴

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa budaya ketauladanan salah satu budaya yang sudah tertanam di pondok pesantren ini. Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, dalam hidupnya selalu menampilkan *uswah hasanah* tanpa pandang bulu. Kiai H. Abdurrahman Yahya selaku pimpinan pondok pesantren begitu semangat dalam mengembangkan budaya ketauladanan ini, sehingga budaya ketauladanan ini sudah menjadi kesadaran tidak hanya pengurus, akan tetapi santri juga sudah sampai pada tadap kesadaran dalam mengembangkan budaya ketauladanan.

2) Silaturrahmi

Silaturrahmi adalah bentuk hubungan sosial antara pengasuh pondok pesantren dengan pengurus, santri dan juga wali santri itu sendiri. Budaya silaturrahim ini sudah juga menjadi perhatian khusus oleh kiai untuk selalu di kembangkan di pesantren ini.berikut kiai H. Abdurrahman Yahya menjelaskan:

“Budaya silaturrahim harus selalu dikembangkan di pesantren ini oleh semua warga pesantren. Karena silaturrahim itu sendiri merupakan media untuk terus menjaga tali persaudaraan antar sesama. Disamping itu juga merupakan anjuran dan sunnah Rasulullah yang Nabi

¹¹⁴Bakri, wawancara, PP Miftahul Huda Malang,Senin 01 juni 2015

Muhammad sendiri sering melakukan silaturahmi ini kepada keluarga dekat, ke rumah-rumah sahabat nabi, juga ke rumah-rumah umat beliau dulu. Beliau melakukan silaturahmi tidak kenal kaya dan miskin, tidak mengenal kasta dan lain-lain, semuanya beliau kunjungi untuk bersilaturahmi. Disela-sela waktu saya selalu menyempatkan datang ke kantor pengurus, tujuanku Cuma satu silaturahmi dan mengajarkan santri-santriku untuk terbiasa melakukan budaya silaturahmi ini.”¹¹⁵

Budaya silaturahmi yang sudah tertanam dan menjadi kebiasaan kiai ini juga disampaikan Ustad Amin (santri senior), berikut penjelasannya:

“Saya sering diajak kiai untuk jadi sopir beliau. Sering kiai ngajak saya untuk menjadi sopirnya, seering perjalanan kiai itu yang tujuan utamanya adalah hanya silaturahmi ke rumahi sanak familinya, baik di dalam kota atau, teman-teman kiai, ataupun ke rumah wali santri.”¹¹⁶

Budaya silaturahmi ini juga menjadi program pesantren tiap tiga bulan sekali, berikut penjelasan dari Ustad Farid (pengurus senior pesantren), berikut penjelasannya:

“Pesantren mengundang wali santri ke pondok pesantren. Acaranya hanya silaturahmi atau ramah tamah, mereka disambut hangat dan akrab oleh kiai H. Abdurrahman Yahya serta dijamu di dhalernya. Sehabis itu mereka diajak berbicara mengenai kemajuan putra-putrinya baik mengenai kemajuan akhlak, pendidikan dan lain-lain, bahkan kiai mengajak wali santri untuk memecahkan masalah pribadi ataupun ekonomi mereka, dan kiai kiai memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi mereka.”¹¹⁷

Budaya silaturahmi juga dilakukan kiai dalam bentuk menghadiri undangan wali santri atau masyarakat, berikut penjelasan Ustad Farid (pengurus pesantren):

“Kiai itu kalau diundang siapa saja pasti datang, jarang kiai tidak datang ketika undangan kecuali ada *udzursyar’ie*. Tidak pandang bulu kiai dalam menghadiri undangan, baik undangan nikahannya santrinya,

¹¹⁵Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

¹¹⁶Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

¹¹⁷Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

undangan wali santri, pejabat, bahkan undangan orang yang gak punya pun kiai tetap datang.”¹¹⁸

Budaya silaturahmi ini sudah mulai di kembangkan diawali dari tingkat pengurus pesantren, berikut dijelaskan Ustad Amin (pengurus pondok pesantren):

“Awalnya silaturahmi antara pengurus hanya sebatas di lingkungan pesantren, namun pengurus pesantren mencoba mengembangkan silaturahmi pengurus ini ke rumah masing-masing santri, suatu misal pada waktu liburan pesantren, semua pengurus pesantren keliling ke rumah santri sekalipun tidak semuanya.”¹¹⁹

Dari beberapa penjelasan di atas, mulai dari penjelasan dari kiai sebagai pimpinan pesantren, pengurus, hingga santri sendiri memberikan penjelasan yang sama terkait budaya silaturahmi ini. Kiai sebagai pimpinan pesantren tidak hanya sebatas memberikan saran namun, budaya silaturahmi itu sudah menjwai dalam kehidupan kiai, sehingga manfaatnya sangat baik untuk mengembangkan budaya silaturahmi bagi semua warga pesantren.

3) Perhatian dan Menjalin Komunikasi yang Baik

Pengasuh pondok pesantren khususnya kiai H. Abdurrahman Yahya mempunyai kepedulian yang tinggi kepada semua orang khususnya kepada warga pesantren. Kepedulian beliau tidak hanya diketahui dan dikenal oleh warga pesantren akan tetapi sudah dikenal luas oleh masyarakat luas. Berikut penjelasan yang disampaikan Ustad Farid sebagai ketua pengurus:

“Romo Kiai H. Abdurrahman Yahya itu yang saya tau sejak saya nyantri di sini orangnya sangat perhatian kepada semua orang, pengurus ataupun santri. Itu semua ditandai dari akrabnya beliau kepada semua

¹¹⁸Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

¹¹⁹Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 01 juni 2015

warga pesantren. Beliau juga hafal semua nama pengurus pondok pesantren, bahkan sebagian besar nama santri beliau tau. Selain itu beliau juga mudah ditemui oleh siapapun saja termasuk oleh pengurus atau santri sendiri”¹²⁰

Keterangan yang sama juga disampaikan oleh Muhlis(salah satu santri), dia menjelaskan :

“Pernah malam hari saya duduk-duduk di teras masjid sedang muthola’ah untuk ujian semester kuliahku. Jam pada waktu itu menunjukkan jam 11.30. tiba-tiba kiai H. Abdurrahman Yahya datang undangan sebuah acara, saya kaget melihatku, tiba-tiba kiai nyamperin aku dan ngasik berkat berisi kue undangan. Beliau juga menanyakan tentang pelajaran yang saya pelajari waktu itu. Luar biasa perhatian kiai kepada santrinya”.¹²¹

Selain dirasakan santri, perhatian kiai juga dirasakan pengurus pesantren. Berikut penjelasannya dari Ustad Farid (pengurus pondok pesantren):

“Sering kiai datang ke kantor pesantren dan menanyakan dengan detail tentang kepesantrenan seperti apakah pengurus pesantren semua sehat-sehat saja, ada yang sakit apa tidak, sampai kepada masalah kepesantrenan, si apakah kendala yang dihadapi pengurus pesantren, sarana apa yang kurang di pesantren, pengurus pesantren yang tidak aktif siapa saja, serta sampai kepada keadaan santri.”¹²²

Pernah pada waktu peneliti di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ada anak nangis sambil berjalan di depan dhalem kiai, karena memang di depan dhalem kiai itu jalan ke kampung sebelah, lalu dengan penuh perhatian kiai nyamperin anak kecil yang menangis itu, dilihat dari jarak jauh kiai duduk dan berbincang sebentar dengan anak itu lalu kiai mengambil uang di sakunya untuk diberikan kepada anak kecil itu. Dan anak itu berhenti menangis.¹²³

¹²⁰Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 02 juni 2015

¹²¹Muhlis, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 02 juni 2015

¹²²Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 02 juni 2015

¹²³Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 02 juni 2015

Dari hasil wawancara dan observasi di atas, dapat difahami bahwa perhatian kiai kepada semua warga pesantren mulai dari pengurus pesantren, sampai kepada santri sudah menjadi tradisi yang kokoh. Ini semua mendorong semua warga pesantren untuk mengembangkan nilai perhatian dilingkungan pesantren sampai santri pulang nantinya ke masyarakat.

4) Penghargaan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Kepemimpinan kiai sebagai pimpinan pesantren terhadap semua warga pesantren dalam rangka menciptakan budaya yang kuat tidak lepas dari sistem penghargaan yang diberikan di pesantren..

Penghargaan yang diberikan pesantren yang diberikan kepada santri merupakan wujud penghargaan dalam rangka terus mengembangkan dan mencapai tujuan pesantren di pesantren Miftahul Huda Malang ini. Adapun wujud penghargaan di pondok pesantren dapat dipaparkan sebagai berikut:

a) Di beri Amanah untuk Menjadi Ustadz atau Pengurus Pesantren

Berikut penjelasan dari Ustad Farid (pengurus senior pondok pesantren):

“Pesantren ini juga memberikan penghargaan kepada semua warga pesantren yang dinilai berprestasi oleh kiai dan pengurus pesantren. indikator prestasi santri itu ada dua yaitu; (a) santri yang benar-benar menjalankan aturan pesantren dan tidak banyak melanggar larangan pesantren, (b) santri yang jarang pulang ke rumahnya kecuali ada keperluan syar’ie,”¹²⁴

Penjelasan lebih lanjut juga dijelaskan oleh Amin (ustad senior pondok pesantren):

¹²⁴Ustad Firid, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 02 juni 2015

“Penghargaan yang diberikan kiai atau pesantren kepada santri yang berprestasi tersebut berbeda prestasi yang diberikan oleh perusahaan atau sekolah formal seperti kenaikan gaji kepada para guru atau pemberian gaji insentif, akan tetapi santri yang berprestasi sesuai indikator di atas, akan diberi penghargaan berupa pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz”.¹²⁵

Dari hasil wawancara di atas, ditemukan fenomena yang berbeda cara pesantren dalam memberikan penghargaan kepada santri yang telah berprestasi. Penghargaan yang diberikan berbeda dengan penghargaan yang diberikan oleh instansi lain seperti sekolah formal SMP, SMA, perguruan tinggi, ataupun perusahaan tertentu, yang penghargaan diberikan berupa kenaikan karir ataupun pemberian gaji intensif. Akan tetapi penghargaan yang diberikan kiai atau pesantren berupa amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz.

b. Komitmen Terhadap Pelayanan bagi Semua Warga Pesantren.

Kiai sebagai pengasuh dan pimpinan pesantren, selalu mencontohkan dan menyaraknkn pengurus dan ustadz senantiasa melakukan pelayanan dan bimbingan yang terbaik kepada semua warga pesantren, semua itu merupakan sebuah bentuk mengembangkan budaya budayarupesantren. Berkaitan dengan hal tersebut, kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan upaya agar seluruh pengurus pesantren dan *asatidz* memberikan pelayanan terbaik terhadap seluruh warga pesantren khususnya santri dalam rangka mengembangkan kualitas dan budaya pesantren . Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ustad Amin(ustad senior pesantren), sebagai berikut:

”Romo kiai Abdurrahman yahya dalam setiap kesempatan selalu menyarankan agar semua pengurus pesantren dan *asatidz* memberikan bimbingan yang halus dan memberikan pelayanan yang terbaik dalam setiap kebutuhan santri. Pengurus dan para *asatidz* harus memberi

¹²⁵Ustad Amin,Wancara, PP Miftahul Huda Malang,Selasa 02 juni 2015

contoh yang baik dalam setiap hal termasuk juga dalam memberikan pelayanan kepada semua warga pesantren”.¹²⁶

Hal yang sama juga dijelaskan oleh ustad Farid (pengurus pesantren)

“Kami semua pengurus pesantren selalu berusaha yang terbaik untuk memberikan pelayanan kepada semua warga pesantren khususnya santri. Kami semua mempunyai prinsip bahwa setiap santri harus mendapatkan kepuasan dan nyaman mondok di pesantren ini. Karena pelayanan yang terbaik akan membuat kenyamanan bagi santri dan dengan kenyamanan inilah santri akan timbul kesadaran untuk melakukan nilai budaya pesantren dan belajar dengan konsentrasi”.¹²⁷

Pelayanan yang baik dan bimbingan yang maksimal yang diberikan pengasuh dan pengurus pesantren juga dirasakan oleh santri pondok pesantren

Miftahul Huda Malang ini, berikut penjelasan Abd Muqid(santri):

“Selama saya mondok di pesantren ini saya betul-betul merasakan pelayanan dan perhatian yang sungguh-sungguh dari pengasuh ataupun dari pengurus pondok pesantren, sehingga saya betah mondok di sini”.¹²⁸

Dari penjelasan tiga informan tersebut menunjukkan bahwa komitmen pengasuh, pengurus pesantren dan *asatidz* untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap seluruh warga pesantren khususnya santriticukup baik dan pelayanan tersebut dilakukan cukup profesional dan *istiqamah*.

3. Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

a. Artikulasi Visi Misi dan Tahap Persiapan Dalam Merumuskan Visi Misi Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Visi merupakan cita-cita besar atau keinginan besar yang ingin dicapai dengan sempurna oleh semua organisasi atau instansi tertentu. Dalam hal ini

¹²⁶Ustad Amin, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 03 juni 2015

¹²⁷Ustad farid, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 03 juni 2015

¹²⁸Abdul Muqid, Wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Rabu 03 juni 2015

visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang adalah cita-cita atau keinginan besar yang ingin dicapai di masa sekarang dan masa depan. Dari hasil wawancara dengan pengasuh pondok pesantren Miftahul Huda Malang kiai Abdurrahman Yahya, beliau menyampaikan kepada peneliti bahwa visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah:

“Visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah: sebagai lembaga pembina taqwaallah. Indikator taqwallah yang kami tekankan di pesantren ini adalah insan (santri) yang mampu menjalankan empat perkara penting dalam ajaran Al-Quran dan di wariskan kepada Rasulullah, Empat perkara penting itu sebagaimana berikut; *Pertama*, Ketauhidan dan keimanan yang mendalam kepada Allah; *Kedua*, Senantiasa selalu mengingat dan menyadari akan awal diciptakannya manusia yaitu dari segumpal darah; *Ketiga*, Rasa tawaddhuk yang tinggi, dan yang memiliki kemulyaan hanyalah Allah; *Keempat*, semangat belajar dan berjarya selama hayat masih dikandung badan, budaya semangat belajar ini awalnya hanya fokus kepada ilmu-ilmu agama, seperti tasawuf, figh, ilmu alat, namun sekarang sudah mulai dikembangkan yaitu selain belajar akan ilmu-ilmu agama yang telah disebutkan tadi, santri hendaknya belajar sains dan teknologi serta ilmu perekonomian serta ilmu-ilmu lainnya, hal ini didasari oleh jargon ulama yang artinya, “*menjaga tradisi-tradisi lama dan mengambil hal-hal baru yang sesuai dengan nilai ajaran ahlusunnah wal jamaah*”.¹²⁹

Dan visi ini nantinya harus diketahui dan difahami serta dihayati secara mendalam oleh semua santri, ustad ataupun pengurus yang ada di pondok pesantren Miftahul Huda Malang. Visi ini dijabarkan dalam misi serta di ejewantahkan atau diaplikasikan dalam bentuk program, baik program pesantren maupun program madrasah diniyah.

Sama dengan apa yang disampaikan oleh pengasuh pondok pesantren Miftahul Huda Malang Ini, ustad Farid(pengurus senior) menjelaskan bahwa visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang Ini sebagaimana berikut:

¹²⁹ Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (15.08-16.30)

“Visi pondok pesantren ini adalah “sebagai lembaga pembina taqwaallah. Terwujudnya insan atau santri yang benar-benar memahami dan menjalankan empat perkara, yaitu tauhid dan keimanan yang mendalam, menyadari dan selalu ingat bahwa dirinya diciptakan dari segumpal darah, menyadari dengan sedalam-dalamnya bahwa yang maha memiliki kemulyaan hanyalah Allah, dan memiliki keilmuan yang luas dan matang. Salah satu kebijakan yang dilakukan pengasuh dalam membentuk keilmuan yang matang adalah pengasuh pondok pesantren memberikan keleluasaan kepada saemua santrinya pada siang hari untuk menuntut ilmu di berbagai perguruan tinggi dan berbagai jurusan”¹³⁰

Dari ini kemudian dapat diketahui bahwa visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang yang telah dirumuskan adalah “sebagai lembaga pembina taqwaallah.¹³¹ Indikator dari taqwaallah dalam visi ini adalah ; *Pertama*, insan yang mempunyai keimanan yang kuat; *Kedua*, insan yang mempunyai akhlak yang agung; *Ketiga*, insan yang selalul memulyakan tuhanannya; *Keempat*, insan yang mempunyai wawasan dan keilmuan matang. Semua visi ini sudah tersosialisasikan di kalangan warga pondok pesantren dengan baik, mulai dari santri, ustad, ataupun pengurus pondok pesantren, hal ini terbukti semua warga di pondok pesantren ini yang telah disebutkan memberikan keterangan yang sama secara jelas.

Dari visi yang telah dijelaskan dari atas dari hasil wawancara, maka misi pondok pesantren ini adalah ‘*Membentuk insan-insan yang bertaqwa dan berakhlak mulia.*¹³² Adapaun misi inidrumuskan dan dijabarkan sebagaimana berikut:

¹³⁰Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (pukul 17.00-1745)

¹³¹Dokumen pondok pesantren Miftahul Huda Malang

¹³²Dokumen pondok pesantren Miftahul Huda Malang

- a) Tertanamnya keimana dan tauhid yang mendalam pada santri pondok pesantren.
- b) Tertanamnya tawaddhuk yang mendalam dalam diri semua santri pondok pesantren
- c) Tertanamnya akhlak yang agung dalam diri semua santri pondok pesantren
- d) Mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang berorientasi kepada tasawwuf.
- e) Menumbuh kembangkan semangat belajar serta semangat penghayatan dan pengamalan ajaran agama islam dalam kehidupan sehari-hari.¹³³

Hal yang sama juga di jelaskan oleh Ustad Amin (ustad Senior) di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini sebagaimana berikut:

“Pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah sebuah pesantren yang yang menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kepada keimanan dan tauhid yang matang, akhlak yang agung, serta penguasaan ilmu pengetahuan mendalam (tasawwuf, fiqh, akhlak, ilmu alat) dan juga dikembangkan dengan penguasaan sains dan teknologi, sehingga diharapkan nantinya pesantren ini mampu mencetak insan unggul yang dapat memberikan perubahan nyata di masyarakat lebih-lebih dapat meneruskan perjuangan Rasulullah”.¹³⁴

Dari paparan visi dan misi di atas dapat difahami bahwa misi pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini menyelenggarakan pendidikan khususnya pendidikan agama islam, dengan harapan besar nantinya mewujudkan santri yang memiliki keunggulan dalam keimanan dan ketauhidan, akhlak yang agung serta kematangan dalam iptek. Untuk mencapai itu semua maka kiai sebagai pimpinan pondok pesantren memberikan contoh dan memberikan kegiatan-kegiatan yang mendorong hal tersebut, memberikan pengajian kitab-kitap tasawwuf, diadakan madrasah diniyah, membaia'at santri dalam

¹³³Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (15.08-16.30)

¹³⁴Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (pukul 17.00-17.45)

thariqohnya, berzikir bersama-sama dan motivasi yang mendalam kepada semua santri, memberikan contoh akhlak yang baik serta mendorong santri untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi baik di lingkungan pondok pesantren atau di luar pondok pesantren.

Berlandaskan visi dan misi pondok pesantren miftahul huda malang ini, kiai sebagai pimpinan pondok pesantren telah memberikan pemahaman kepada seluruh santri, ustad, pengurus pondok pesantren tentang visi dan misi pesantren yang nantinya akan menjadi ikatan moral yang kuat dalam membangun dan mengembangkan budaya pondok pesantren.

Visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren dirumuskan oleh jajaran pengasuh atau kiai. visi, misi dan tujuan serta nilai-nilai kepemimpinan yang dihasilkan dari ide kiai atau pengasuh sebagai pemimpin pondok pesantren kemudian disampaikan kepada pengurus pondok untuk diaplikasikan kepada semua warga pondok pesantren.

Berikut jawaban dari cuplikan wawancara dengan kiai Abdurrahman Yahya:

“Yang merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren ini adalah jajaran dewan pengasuh yang dipimpin oleh saya pribadi. Setelah itu hasil dari visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan pengasuh, diserahkan kepada pengurus pondok pesantren untuk disosialisasikan dan diterapkan kepada semua warga pesantren (santri, ustad, dan para pengurus pondok pesantren) tanpa terkecuali.”¹³⁵

Perumusan visi dan misi serta nilai-nilai kepemimpinan kiai ini juga diperoleh keterangan dari Ustad Farid selaku pengurus senior pondok pesantren, berikut dia menjelaskan:

¹³⁵Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (15.08-16.30)

“Kami sebagai pengurus tidak ikut dalam pembuatan dan penyusunan visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan kiai. Yang merumuskan itu semua adalah dewan masyaikh yang dipimpin oleh Romo Kiai H. Abdurrahman Yahya. Peran pengurus di sini hanya menerima visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, lalu kemudian kami diberi amanah untuk menulis dan memperbaiki redaksi bahasanya dengan tidak merubah eksistensi dari yang telah dirumuskan dewan masyaikh itu, untuk kemudian disosialisasikan ke semua warga pondok pesantren”¹³⁶

Dijelaskan juga oleh ustad Amin (ustad senior), menyatakan bahwa:

“Dalam menyusun visi-misi, tujuan, nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren ini tidak satupun santri atau pengurus yang terlibat. Yang mengikuti dan terlibat langsung dalam pembuatan visi-misi, tujuan, nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren ini adalah para pengasuh yang termasuk juga menantu-menantu kiai sendiri. Tapi kalo pembuatan program, kiai masih melibatkan sebagian pengurus pondok pesantren sekalipun tidak semua pengurus.”¹³⁷

Penjelasan yang sama juga dijelaskan oleh Gus Ulul (salah satu putra pengasuh Kiai H. Abdurrahman Yahya, menjelaskan bahwa:

“Konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren dibuat oleh dewan pengasuh yang dipimpin oleh Kiai H Abdurrahman Yahya. Sepengetahuan saya, sekalipun yang ikut dalam merumuskan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren dewan pengasuh, tapi yang punya wewenang tunggal adalah Kiai H. Abdurrahman Yahya. Mereka semua pengasuh dan menantu-menantu kiai mempunyai sifat ta'dzim yang luar biasa kepada kiai. Mereka selalu memasrahkan keputusan akhir kepada Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam setiap memutuskan sebuah perkara termasuk juga dalam perumusan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren.”¹³⁸

Dari hasil keterangan dari berbagai elemen mulai dari pengasuh dan pengurus pondok pesantren, dapat diketahui bahwa dalam merumuskan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren, tidak ada satupun dari

¹³⁶Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis 30 April 2015

¹³⁷Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Jumat 22 Mei 2015 (13.15-14.30)

¹³⁸Gus Ulul, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Jumat 22 Mei 2015

pengurus, ustad, yang terlibat. Pengurus hanya sedikit terlibat dalam merumuskan program pondok pesantren. Walaupun mereka tidak ikut dalam peumusan konsep visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai pondok pesantren, mereka mulai dari santri, pengurus tidak ada satupun yang menolak dan tidak menyetujui hasil dari apa yang telah dirumuskan kiai sebagai pimpinan pondok pesantren. Ini dikarenakan mereka tetap mempertahankan sifat *ta'dzim dan sam'an wa to'atan* kepada kiai demi mengharap baokah ilmu. Karena mereka datang ke pondok pesantren tidak hanya mendapatkan ilmu, melain yang paling penting adalah barokah ilmu itu sendiri.

2) Tahap penerimaan dan Kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi

Ketika rumusan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan yang akan dikembangkan di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini telah tersusun, berikutnya yang akan dilaksanakan adalah sosialisasi dan implementasi dari visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh.

Secara teknis, ada beberapa strategi yang yang dilakukan pengasuh dan pengurus dalam melakukan sosialisasi dan implementasi dari visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan. Kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) menjelaskan:

“Dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren, saya sendiri langsung menyampaikan kepada semua santri pada saat-saat saya menyampaikan pengajian kitap, disamping saya memberi pengajian kitap yang diikuti oleh semua santri, saya juga menyampaikan agar visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan itu benar-benar difahami, dihayati dan di *amalkan*

(diaplikasikan) dalam kehidupan santri dengan penuh kesadaran dan istiqamah.”¹³⁹

Penjelasan juga di dapat dari ustad Farid (pengurus senior) menjelaskan:

“Romo Kiai H Abdurrahman Yahya dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya menyampaikan lewat tausiah-tausiahnya saja, melaikan beliau mempraktekkan dengan sikap beliau kepada semua santri. Seperti contoh, diantara hal pokok dari visi-misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan adalah *akhlak* yang mulia, beliau sering menyampaikan kepada semua santri taktakala menyampaikan tausiyahnya ”santri-santri yang mondok di sini harus memiliki akhlak yang mulai, baik akhlak kepada allah, ataupun sesama manusia tanpa memandang apakah orang itu lebih tua atau lebih muda”. Terbukti bahwa anjuran kiai tidak hanya *bi lisan*, sering beliau bersikap akhlak yang tinggi kepada semua yang ditemua beliau. Sekalipun kepada santri akhlak beliau luar biasa, seperti halnya dalam berbicara kepada santri, beliau menggunakan bahasa halus, senyum dan sapa beliau sering lakukan kepada semua santri yang dijumpainya”¹⁴⁰

Penjelasan mengenai hal ini juga disampaikan oleh Ustad Amin (ustad Senior), dia menjelaskan bahwa:

“Kami sebagai pengurus pondok pesantren terkait dengan sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dengan beberapa strategi sebagaimana berikut: a) kami semua pengurus melakukan rapat dengan agenda langkah yang akan dilakukan untuk mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada semua warga pondok pesantren; b) dari hasil musawwarah para pengurus itu dihasilkan sebuah kesepakatan mengenai langkah sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan, yaitu membagi tugas kepada semua pengurus untuk menyampaikan dihadapan semua santri dan ini dilakukan setiap selesai sholat berjamaah magrib. Namun kami kembangkan lagi menjadi setiap selesai sholat jamaah magrib, isyak, dan subuh yang asalnya yang menyampaikan hanya ketua pengurus, sekarang semua pengurus wajib menyampaikan secara bergiliran.”¹⁴¹

¹³⁹Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 22 Mei 2015

¹⁴⁰Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, jumaat 22 Mei 2015

¹⁴¹Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 23 Mei 2015

Penjelasan yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Ustad Amin (salah satu pengurus pondok pesantren) menjelaskan bahwa:

“Awalnya visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan ini di sosialisasikan hanya lewat pengumuman yang disampaikan oleh pengurus sehabis sholat jamaah magrib, isyak dan subuh, namun kami selaku pengurus mengembangkan dengan cara rapat antar pengurus yang dilakukan satu minggu sekali. Rapat pengurus juga diadakan setiap satu bulan sekali yang dihadiri tidak hanya pengurus, namun juga ustad senior yang masih aktif mengabdikan di pesantren ini. Masukan-masukan yang ada kami tampung dan diajukan ke pengasuh untuk ditindak lanjuti sebagai program dan lain sebagainya”¹⁴²

Pelaksanaan sosialisai yang dilakukan tidak hanya memberikan informasi kepada semua warga pesantren atau pengurus, tetapi bentuk pelaksanaan sosialisasi ini juga diharapkan semua elemen di pesantren memberikan sumbangsih masukan dan yang konstruktif dan bermakna yang nantinya bisa berguna dalam realisasi visi, misi dan budaya yang dikembangkan di pesantren. Masukan ini bisa dari siapa saja datangnya yang penting bisa memberikan sumbangsih dalam pengembangan budaya pesantren.

Ustad Amin lanjut menjelaskan sebagaimana berikut:

“Sosialisasi disampaikan pada waktu rapat bulanan yang dilaksanakan oleh seluruh pengurus pondok pesantren, akan tetapi apabila terdapat hal-hal yang mendesak untuk dirapatkan, rapat bisa dilaksanakan sewaktu-waktu atau kondisional. Terkadang seminggu dua sampai tiga kali. Teknis pelaksanaan rapat tersebut bersifat diskusi, artinya semua yang hadir peserta rapat berhak menyampaikan apa yang pantas disampaikan. Dalam rapat itu Kiai H. Abdurrahman Yahya memberikan saran agar semua masukan, baik dari santri, tamu atau siapa saja hendaknya dijadikan pertimbangan dan ditindak lanjuti selama memberikan manfaat akan perkembangan budaya pesantren dan perbaikan pendidikan di pesantren.”¹⁴³

¹⁴²Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 23 Mei 2015 (13.00-14.00)

¹⁴³Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Sabtu 23 Mei 2015 (13.30-14.00)

Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren melalui *bil lisan* yang disampaikan setiap kali memberikan pengajian kitab dan melalui *bil hal* yaitu langkah nyata dari sikap beliau sehari-hari. Kiai benar-benar menjadi uswah dalam setiap tindakannya. Pengurus pesantren dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren dengan cara menyampaikan kepada seluruh santri setiap selesai sholat magrib dan dikembangkan sehabis sholat jamaah magrib, isyak, dan subuh serta melalui rapat-rapat dan musawwarah bulanan atau musawwarah yang sifatnya kondisional. Sedangkan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren dengan bentuk program yang telah dirumuskan bersama oleh pengurus dengan pertimbangan berbagai elemen.

3) Tahap Evaluasi

Evaluasi merupakan elemen penting yang harus dilaksanakan dalam berbagai bentuk organisasi demi untuk mengetahui apakah program yang dirumuskan sudah terealisasi atau belum. Evaluasi juga sebagai sarana dalam rangka melihat perbandingan antara kriteria normatif dengan kondisi riil di lapangan. Karena merupakan kesalahan fatal apabila seseorang atau organisasi tertentu cenderung mempunyai pandangan bahwa semuanya berjalan dengan baik tanpa ada fakta yang menunjukkan dengan jelas. Oleh karena itu untuk mengetahui apakah visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan sudah terealisasi dengan efektif dan efisien, maka secara terencana dilakukan evaluasi dalam setiap aktifitas yang sudah ataupun yang akan dilaksanakan. evaluasi ini

merupakan sarana untuk melihat berbagai masalah atau problem pelaksanaan di lapangan guna dicari penyelesaian secara tepat. KH. Abdurrahman Yahya (pengurus pesantren) menjelaskan:

“Untuk mengetahui apakah visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kepemimpinan sudah diimplementasikan oleh semua warga pesantren, maka kami melaksanakan evaluasi yang diadakan setiap bulan, setelah pelaksanaan ujian diniyah, dan akhir tahun ajaran baru. Dalam evaluasi tersebut diungkap semua permasalahan guna dicarikan solusinya.”¹⁴⁴

Hal yang sama juga disampaikan ustad Farid (pengurus senior pesantren), dia menjelaskan bahwa:

“Pelaksanaan visi-misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya dilaksanakan pada waktu yang sudah terjadwal yaitu setiap bulan, setelah pelaksanaan ujian diniyah, dan akhir tahun ajaran baru, akan tetapi evaluasi dapat juga dilaksanakan ketika terjadi permasalahan yang harus ditangani secara cepat, pada waktu itu pula kami segera melaksanakan evaluasi dalam rangka mencari solusi.”¹⁴⁵

Dari penjelasan di atas, sudah jelas akan pentingnya pelaksanaan sebuah evaluasi. Karena dengan evaluasi inilah dapat diukur sejauh mana visi-misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan itu sudah terealisasi. Pelaksanaan evaluasi yang terencana juga dapat digunakan sebagai media mencari solusi dari semua persoalan yang muncul selama pelaksanaan perencanaan di lapangan serta merencanakan program baru guna menyempurnakan pelaksanaan visi-misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren

Dari hasil wawancara diatas pula dapat ditemukan bahwa model kepemimpinan kiai pondok pesantren ini bersifat demokratis. Kiai sebagai

¹⁴⁴KH Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad, 24 Mei 2015 (09.10-11.00)

¹⁴⁵Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad, 24 Mei 2015 (09.10-11.00)

pimpinan pondok pesantren dalam mewujudkan visi-misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren, melalui beberapa tahapan sebagaimana berikut; Pertama, tahapan persiapan; kedua, tahapan sosialisasi dan implementasi.

4. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Dari hasil wawancara dengan kiai H. Abdurrahman Yahya mengenai gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren adalah sebagaimana berikut:

“Yang saya lakukan dalam memimpin pesantren ini meneruskan cara yang telah dilakukan oleh abah saya yaitu kiai Yahya. Tradisi yang telah dilakukan abah saya ini diantaranya adalah beliau sangat memperhatikan kondisi santri, seperti contoh apabila terdapat suatu persoalan, maka pertama yang dilakukan adalah mendengarkan dari yang bersangkutan realita masalah yang terjadi, setelah diketahui dengan jelas masalah yang terjadi, maka dicarikan jalan keluar atas masalah tersebut.”¹⁴⁶

Keterangan juga diperoleh dari Ustad Farid (pengurus senior pesantren), ia menjelaskan sebagaimana berikut:

“Kiai Abdurrahman Yahya juga sering menyuruh pengurus untuk memperhatikan semua santri, mulai dari santri yang sering pulang, santri yang jarang berjamaah, santri yang jarang masuk dariah dan sebagainya untuk di data, mereka itu digolongkan santri-santri yang sangat ekstra diperhatikan dan diberi pengarahan khusus, bahkan kiai sering memanggil santri yang seperti itu untuk diberi peringatan dan tausiyah yang lebih fokus dengan telaten dan penuh kasih sayang. Mereka kata kiai adalah santri yang mondoknya dulu tidak punya i'tikad yang kokoh, tidak punya kemampuan dan kemauan yang keras dalam belajar ataupun menjalankan tradisi-tradisi pondok pesantren. Karena itu mereka perlu mendapatkan pelayanan khusus dan penuh kasih sayang agar hatinya terketuk untuk berubah”¹⁴⁷

¹⁴⁶ Kiai. H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, Ahad 24 Mei 2015

¹⁴⁷ Ustad Farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Ahad 24 Mei 2015

Keterangan yang tidak berbeda juga dijelaskan oleh Ustad Amin (ustad senior), dia menjelaskan sebagaimana berikut:

“Perhatian kiai kepada santri yang tidak mempunyai i’tiqad kuat dalam menjalankan tradisi pesantren, mereka yang tidak memiliki kemauan dan kemampuan keras dalam merubah hidupnya di pesantren, tampak dari cara beliau yang sering minta pengurus untuk memanggil mereka ke dhalem kiai untuk diberi nasehat.”¹⁴⁸

Program pengurus dalam memanggil santri yang tidak mempunyai i’tiqad kuat dalam menjalankan tradisi pesantren serta mereka yang sering melanggar aturan pesantren sudah dirasakan oleh santri sendiri, berikut pengakuan salah satu santri yang bernama Ainul Kharri:

“Saya dulu keluaran SMA, orang tua memondokkan saya di sini dengan alasan orang tua sudah tidak mampu lagi merubah sikapku yang terkesan preman, saya waktu sekolah sering tauran, bergabung dengan preman jalanan, dan sering minta uang hanya untuk berfoya-foya. Pertama kali saya mondok di sini tidak betah dengan suasana pesantren yang jauh berbeda dengan dunia hidupku sebelum mondok, hingga akibatnya saya sering melanggar aturan pesantren, tidak menjalankan tradisi pesantren bahkan sering keluar tidak pamit ke pengurus. Waktu itu hampir tiap hari saya dipanggil oleh pengurus dan kiai untuk diberi saran. Awalnya saya mangkel dan tidak manut dengan saran dan teguran kiai, namun kiai sangat sabar dan penuh lemah lembut merubah hidup saya ini dengan tidak bosan-bosannya beliau sering memanggil saya ke dhalemnya, pengurus pun sering memanggil saya untuk memberikan nasehat, hingga sekarang saya merasa sadar bahwa bimbingan yang lemah lembut dan kesabaran dari kiai serta bimbingan dari pengurus benar-benar mengubah hidup saya menjadi lebih baik”¹⁴⁹

Pengasuh pondok pesantren khususnya kiai H. Abdurrahman Yahya sangat kreatif terhadap santri, beliau faham siapa saja santri yang sudah memiliki i’tikad dan sudah mulai menjalankan tradisi-tradisi pesantren, kiai

¹⁴⁸Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 25 Mei 2015 (15.08-16.30)

¹⁴⁹Ainul kharri, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 25 Mei 2015 (15.08-16.30)

juga mengetahui santri yang tidak punya kemauan sama sekali dalam menjalankan tradisi pesantren. Oleh karena itu, kiai memiliki cara tersendiri dalam mengatasi santri yang seperti itu., berikut penjelasannya hasil wawancara dengan Ustad Farid(pengurus senior pesantren):

“Cara kiai untuk santri yang sudah mulai punya kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren dan mau merubah hidupnya kearah yang lebih baik, beliau dengan tekun hanya memberikan pengarahan dan motivasi-motivasi serta inten menjaga komunikasi dengan baik agar supaya potensi dan kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren terus tumbuh dan berkembang dalam dirinya, selain itu kiai memberikan amanah untuk menjadi pengurus pesantren dan lain sebagainya.”¹⁵⁰

Tradisi kiai untuk memanggil dan memberikan perhatian yang khusus kepada santri yang tidak punya i'tikad yang kuat untuk mondok, tidak mempunyai kemauan dalam merubah hidupnya di pesantren ini, pengurus kemudian menjadikan program pesantren, mereka dipanggil setiap satu minggu sekali ke kantor pesantren dan diberi arahan agar mereka labih baik dipesantren ini.

Berbeda lagi dengan cara kiai dalam menghadapi santri yang mereka mempunyai kemampuan tetapi tidak mempunyai kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren dengan berbagai alasan, berikut penjelasan Ustad Amin (pengurus pesantren):

“Ada santri yang mempunyai kemampuan, tapi tidak mempunyai kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren, mereka pintar, mereka faham banyak tentang agama, mereka juga sebagai mahasiswa, akan tetapi mereka tidak mempunyai kemauan dalam menjalankan atauran ataupun tradisi pesantren, kiai atau pengurus dalam menghadapi santri seperti ini dengan cara yang bijak yaitu mendengarkan alasan mereka, mengajak duduk bersama dan dan berdiskusi dengan baik, lalu kiai dan pengurus berupaya untuk membuat mereka tergerak untuk menjalankan

¹⁵⁰Ustad farid, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 25 Mei 2015

aturan pesantren dan menjalankan tradisi pesantren dengan baik”¹⁵¹

Dari hasil wawancara di atas ini, maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini menggunakan tiga gaya kepemimpinan, yaitu sebagaimana berikut:

Pertama, gaya intruksi, adalah gaya kepemimpinan yang menfokuskan tentang mengenai apa, bagaimana dan kapan dilaksanakan. dalam implementasi pelaksanaannya kiai sebagai pimpinan pondok pesantren lebih banyak memberikan pengawasan baik secara langsung kepada yang bersangkutan dengan ketat dan penuh kasih sayang agar tidak keluar dan perbuatan menyimpang (keluar aturan dan tradisi pesantren). Gaya ini biasanya difokuskan kepada santri yang tidak memiliki kemampuan dan kemauan dalam menjalankan dan mengembangkan budaya pesantren.

Kedua, gaya konsultatif, gaya kepemimpinan ini, kiai sebagai pimpinan pesantren menghususkan kepada santri yang mempunyai tingkat kemampuan sedang dan tinggi sedangkan mereka mempunyai *ghirah* yang kuat untuk menjalankan dan mengembangkan budaya pesantren. Merak itu oleh kiai diberikan pengarahan-pengarahan agar *ghirah* yang tertanam dalam jiwanya dalam merealisasikan budaya pesantren semakin berkembang yang pada akhirnya sesuai dengan yang akan dicapai dan diharapkan. Dalam gaya kepemimpinan ini kiai sebagai pimpinan pesantren memerankan pengarahan-pengarahan serta dengan istiqamah menjalin komunikasi secara timbal balik. Ini dimaksudkan untuk menjaga motivasi dan semangat yang telah tertanam dalam jiwa santri hingga dapat berkembang dengan baik.

¹⁵¹Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Senin 24 Mei 2015

Ketiga, Gaya gaya partisipasi. Dalam gaya partisipasi ini, pemimpin menggunakan metode dua arah yaitu memimpin dengan bijaksana dan penuh perhatian mendengarkan dan merespon segenap problem atau kesukaran para santri. Setelah itu kiai mendorong dan memotivasi serta membantu santri tersebut dengan potensi yang dimiliki secara maksimal dalam memecahkan problem atau kesukaran santri. Hal ini biasanya dilakukan kepada santri yang memiliki kemampuan akan tetapi tidak mempunyai kemauan dalam mengembangkan budaya pesantren.

Selain tiga gaya kepemimpinan tersebut yang digunakan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, pimpinan pondok pesantren khususnya kiai H. Abdurrahman Yahya, memiliki gaya kepemimpinan yang unik yang hal ini jarang ditemui pada pimpinan pondok pesantren lain sebatas pengetahuan peneliti. Gaya kepemimpinan ini adalah gaya atau pola kepemimpinan pengayoman dan kasih sayang. Selain dari jaranganya pimpinan pondok pesantren lain yang menggunakan gaya kepemimpinan ini, terbukti gaya kepemimpinan ini memberikan perubahan yang signifikan dalam meneruskan dan mengembangkan budaya pesantren kepada santri, mulai dari santri tinggal di pondok pesantren hingga santri kembali ke rumahnya masing-masing. Berikut seperti yang disampaikan oleh kiai. H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren) :

“cara yang saya lakukan selama di pondok pesantren ini dalam mendidik santri dan mengembangkan budaya pesantren adalah membuat para santri merasa nyaman dengan tindakan memposisikan santri merasa diposisikan sebagai manusia yang utuh dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Misalnya, dalam menangani berbagai kasus, saya tidak pernah memarahi santri dalam mendidik akan tetapi yang saya dahulukan adalah mengetuk dan menggiring kesadaran santri dengan kesabaran dan belaian kasih sayang disertai dengan sikap lemah

lembut. Dan cara Ini saya juga anjurkan dan tekankan kepada semua pengurus pondok pesantren”¹⁵²

Dari observasi yang peneliti amati, dengan gaya atau model kepemimpinan ini, maka segala aturan-aturan pesantren, tata tertib pesantren, kewajiban dan larangan pesantren terutamamengenai budaya pesantren,bisa dilaksanakan dan dipatuhi oleh semua warga pesantren tanpa adanya kendala yang berarti. Walaupun ada santri yang melanggar tradisi pesantren, maka santri tersebut tidak langsung diberi sanksi, namun sebaliknya mereka diberi didikan dengan kasih sayang dan penuh perhatian, ramah dan belas kasih. Faktor utama yang membentuk sikap ini tidak lain dari kepribadian kiai yang lebih mengutamakan tasawwuf sebagai esensi dari akhlakul karimah.¹⁵³ Hasil observasi ini juga diperjelas dengan hasil wawancara dengan jakfar (santri pondok pesantren):

“Pernah suatu ketika saya tidak melaksanakan sholat jamaah subuh dikarenakan malamnya tidur sampai larut malam hingga saya tidak bangun waktu sholat jamaah, siangnya saya dipanggil pengurus. Saya takut dan kaget, dalam pikiran saya nanti pengurus akan menghukum dan memarahi saya. Sesampainya di kantor pesantren, ternyata kebalikannya, semua pengurus pesantren bersifat ramah dan lemah lembut terhadapku hingga aku hanya di peringati saja tanpa dihukum apa-apa, lega rasanya waktu itu dan saya . Selang beberapa menit kemudian terbluk lagi ke kamar pondok. Selang beberapa menit, ternyata ada salah satu pengurus memarani saya ke kamar dan menyarankan agar saya secepatnya menghadap ke romo kiai, dengan penuh rasa takut dan penasaran saya datang memenuhi panggilan kiai di dhelem beliau, sesampainya di sana malah saya di beri makan sama romo kiai, abis makan saya diajak duduk di ruang tamunya dan beliau dengan penuh kasih saayang dan ramah menanyakan prihal tidak ikutnya saya shalat jamaah. Lalu kiai mengingatkan aku untuk selalu istiqamah dalam sholat berjamaah kecuali ada udzur syar’i yang memunkinkan tidak bisa sholat berjamaah.”¹⁵⁴

¹⁵²Kiai H. Abdurrahman Yahya, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, 30 April 2015 (15.08-16.30)

¹⁵³Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Kamis 30 April 2015

¹⁵⁴Jakfar, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 26 Mei 2015 (15.08-16.30)

Kaitannya dengan masalah hubungan antara kiai dengan para pengurus, hasil obserfasi peneliti menemukan bahwa hubungan antara kiai dengan para pengurus sama halnya dengan hubungan guru dengan murid selama tidak bertentangan dengan hukum syari'e, pengurus sangat memberikan kepatuhan terhadap segala kebijakan kiai. Namun disisi lain terdapat sanksi kepada pengurus atau santri yang melanggar tata tertib pesantren berupa teguran, pringatan, takzir yang dikenakan sesuai dengan jenis pelanggarannya. Apabila yang bersangkutan sampai tiga kali melanggar, maka pengurus memulangkannya kepada orang tuanya.¹⁵⁵

Gaya kepemimpinan kasih sayang penguah pondok pesantren khususnya kiai H. Abdurrahman Yahya, juga ditunjukkan dengan seringnya beliau memberikan makanan baik secara bersama maupun sendiri-sendiri, seperti penjelasan yang disampaikan oleh Ustad Amin (pengurus pondok pesantren) :

“Kiai sering memberikan makanan kepada santri baik sendiri-sendiri ataupun bersama-sama. Seperti contoh beliau memberikan makan sendiri-sendiri ketika santri yang dipanggil kiai karena melanggar aturan pesantren, biasanya sebelum kiai memberikan tausiyah kepada sankamistri tersebut, santri tersebut diberi makan terlebih dahulu. Atau sering ketika beliau datang dari undangan, baik *walimatul ursy* atau ceramah, semua oleh-oleh beliau berikan kepada santri yang ditemui beliau pas turun dari mobil. Contoh beliau meberikan makan secara bersama-sama biasanya tiap sabtu malam, beliau memberikan makan kepada seluruh santri di dhelemnya. Pada bulan ramadan misalnya, santri yang berpuasa di pondok dan memilih tinggal di pondok, seluruh buka dan makannya ditanggung kiai semua.”¹⁵⁶

Dari hasil observasi yang penulis lakukan di pondok pesantren, bahwa dalam hal penjagaan ruhani, beliau tidak henti-hentinya dalam setiap

¹⁵⁵Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 26 Mei 2015

¹⁵⁶Ustad Amin, wawancara, PP Miftahul Huda Malang, Selasa 26 Mei 2015 (15.08-16.30)

kesempatan berwasiat dan memesan kepada seluruh santrinya agar selalu menjaga budaya pesantren dan mengembangkannya secara terus menerus, diantaranya adalah ikhlas bermal, ibadah, luhur, wara' dan bijaksana, istiqamah, ramah dan lemah lembut. Beliau tidak hanya berpesan dan berwasiat, melainkan beliau juga diikuti dengan teladan atau *uswah hasanah*. Misalnya, kiai tidak pernah meninggalkan jamaah sholat maktubah dan apabila beliau mengaji kitan kuning, beliau selalu khatam baik kitab kecil ataupun besar, beliau juga tidak marah apakah santri yang mengaji kitab itu banyak atau sedikit.¹⁵⁷

Dari observasi, peneliti juga mendapati gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah gaya kepemimpinan kebersamaan, indikatornya bisa dilihat dari: a) adanya musawwarah dalam setiap persoalan; b) teknis penanganan santri; c) adanya penghargaan yang diberikan pengurus pesantren yang memiliki kinerja yang bagus seperti bersifat perhatian, dan kasih sayang yang diberikan.

Disamping itu juga kiai menggunakan gaya pengawasan terhadap pengurus pesantren atau santri, secara pengawasan secara langsung, adalah dengan melihat dan memperhatikan segala tingkah laku pengurus atau santri terkait dengan tatakrama dan prilaku sehari-hari khususnya yang berkaitan dengan realitas budaya yang telah di yakini oleh pesantren.

5. Temuan Penelitian

a. Realitas budaya pesantren

¹⁵⁷Observasi, PP Miftahul Huda Malang, Kamis, Selasa 26 Mei 2015

- 1) Nilai ikhlas beramal, yaitu warga pesantren dalam melakukan segala aktifitas baik sebagai santri atau pengurus selalu dilandasi nilai ikhlas. Ihlas dalam beramal yang di kembangkan di pondok pesantren ini tidak hanya memberi sesuatu yang sifatnya materi kepada orang lain, melainkan juga dikembangkan kepada wilayah yang lebih luas yaitu memberikan segala sesuatu baik bersifat materi atau in materi, seperti mengajar, belajar, melakukan ibadah, semua perbuatan ini dilandasi nilai keikhlasan.
- 2) Nilai ibadah, yaitu segala aktifitas warga pesantren dilandasi dengan nilai ibadah. Adapun nilai ibadah dari segala aktifitas warga pesantren telah diyakini dan dikembangkan oleh warga pondok pesantren ini. Dan nilai ibadah ini telah diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.
- 3) Nilai Sabar, yaitu semua warga pesantren telah menerapkan nilai sabar. Kiai sebagai pimpinan pesantren telah mengembangkan pemahaman santri terhadap tiga tingkatan kesabaran, yaitu *Pertama*, sabar dalam menjalankan perintah Allah.; *Kedua*, sabar dalam menjauhi larangan Allah.; *Ketiga*, sabar dalam menghadapi musibah.
- 4) Nilai waro' dan bijaksana. sudah teraplikasi dalam kehidupan santri. Ini disebabkan karena usaha kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dan pengurus pesantren dengan sungguh-sungguh menanamkan budaya waro' dan bijaksana ini.
- 5) Nilai istiqamah, yaitu semua warga pesantren sudah menanamkan istiqamah ini. Nilai istiqamah yang diimplementasikan di pesantren ini yaitu dari istiqamah melakukan sholat maktubah, lalu dikembangkan lagi

istiqamah dalam shalat rawatib , shalat sunnah dhuha dan sholat sunnah tahajud.

- 6) Nilai ramah dan lembut, nilai ini merupakan ciri para *muassis* pondok pesantren sampai sekarang masa kepemimpinan kiai H. Abdurrahman Yahya. Awalnya sifat ramah dan lemah lembut ini kebanyakan santri mempraktekkannya dalam hal sikap, belum menyentuh kepada berbahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus). Namun pengasuh dan pengurus pondok pesantren ini mengembangkan budaya ramah dan lemah lembut ini kepada cara berbahasa santri yaitu dengan menggunakan bahasa *krama inggil* (bahasa Jawa halus).
 - 7) pondok pesantren miftahul huda mlang ini memiliki nilai unggul sebagaimana berikut: (1) unggul dalam bidang tasawwuf, (2) unggul dalam bidang bahasa, (3) unggul dalam pengembangan pendidikan salaf.
 - 8) Dalam megembangkan budaya pesantren, kiai telah membina hubungan yang baik dengan pengurus, *asatizd*, dan semua santri dengan cara memberikan *uswah hasanah*, silaturrahi, perhatian dan menjalin komunikasi yang baik dan memberikan penghargaan kepada santri.
- b.** Langkah-langkah kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesanteren.
- 1) Visi pesantren Miftahul Huda malang ini adalah sebagai lembaga pembina taqwaallah
 - 2) Misi pesantren Miftahul Huda malang ini adalah ‘membentuk insan-insan yang bertaqwa kepada Allah dan berakhlak mulia’.

- 3) Tujuan pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah mencetak kader-kader agama dan bangsa sebagai uswatun hasanah di masyarakat yang memiliki kedisiplinan tinggi, bertanggung jawab dan berkepribadian luhur dengan bekal ilmu (*lisanul maqol* dan amal (*lisanul hal*).
- 4) Kiai sebagai pimpinan pesantren telah memberikan pemahaman kepada seluruh warga pesantren mengenai visi dan misi serta pentingnya merealisasikan visi-misi sebagai ikatan moral dalam membangun dan mengembangkan budaya pesantren.
- 5) Visi dan misi pondok pesantren diimplementasikan melalui contoh perilaku kiai serta program dan kegiatan-kegiatan pondok pesantren.
- 6) Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang telah direalisasikan dan dikembangkan dalam membangun budaya pesantren.
- 7) Nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan oleh kiai di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah a) berkaitan dengan nilai-nilai kelembagaan pondok pesantren yaitu ikhlas beramal, ibadah, luhur dan sabar, bijaksana, istiqamah, serta ramah dan lemah lembut. b) Berkaitan dengan kiai dalam membina hubungan baik dengan pengurus dan santri yaitu *uswah hasanah* atau ketauladanan, silaturahmi, perhatian dan menjalin komunikasi yang baik, dan memberikan penghargaan.
- 8) Kiai sebagai pimpinan pesantren telah memberikan pemahaman dan mem contoh kepada seluruh warga pesantren akan nilai-nilai kepemimpinan dalam mencapai visi-misi , tujuan serta program pesantren.

- 13) Dalam mengembangkan budaya pesantren, melalui beberapa strategi atau langkah sebagaimana berikut: (a) persiapan dalam merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan kiai di pondok pesantren, (b) sosialisasi dan implementasi, (d) evaluasi.
- 14) Dalam tahap persiapan, kiai memberikan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada pengurus pondok pesantren tanpa melalui pembahasan di wilayah pengurus pondok pesantren. pengurus pesantren di sini hanya pada wilayah sosialisasi, implementasi dan evaluasi.
- 15) Setelah visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan diterima oleh pengurus dari kiai, pengurus kemudian mempersiapkan tahap sosialisasi kepada seluruh warga pesantren yang kemudian diteruskan pada tahap implementasi.
- 16) Dalam proses pelaksanaan penerimaan yaitu sosialisasi dan implementasi tidak hanya pengurus yang melakukan, namun kiai juga melakukan baik berbentuk *uswah hasanah* contoh dari perilaku beliau serta dari ceramah dan tausiah beliau dalam setiap pengajian kitab atau waktu-waktu yang lain. Sedangkan langkah yang dilakukan pengurus dalam sosialisai adalah melalui pembagian tugas dari seluruh pengurus pondok pesantren, ustad juga disarankan menyampaikan kepada santri setiap kali mengajar diniyah. Dalam tahap penerimaan (sosialisasi dan implementasi), kiai dan pengurus lebih menekankan (a) *uswah hasanah* atau contoh yang baik kepada semua warga pesantren, (b) melengkapi sarana dan prasarana pesantren.

15) Dalam tahap evaluasi, pengurus pesantren menyusun jadwal. Evaluasi juga dilakukan kondisional sewaktu-waktu dirasa penting untuk dilakukan, maka evaluasi pun dilaksanakan sekalipun diluar jadwal yang telah disusun.

c. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren

- 1) Gaya kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang dalam mengembangkan budaya pesantrennya adalah mengedepankan *rukhattaqwallah* dalam membimbing para santri-santrinyanya.
- 2) Gaya kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang dalam mengembangkan budayapesantrennya adalah : Gaya intruksi, Gaya konsultatif, Gaya partisipasi, Disamping itu gaya pengayoman dan kasihsayang adalah gaya kepemimpinan Pondok pesantren Miftahul Huda Malang dalam membina santri.
- 3) Bagi warga pesantren, sosok Kiai adalah guru besar sekaligus ayah yang memberikan perlindungan dan kebutuhan batin bahkan dzahir para santri. Hal ini terkait dengan masalah hubungan antara Kiai dengan para pengurus pesantren itu seperti guru dengan murid dengan adanya kepatuhan dalam segala hal yang tidak bertentangan dengan syariat Islam.

Tabel 4.4 :Hasil Temuan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang Kaitannya Dengan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya (Nilai-Nilai Dan Tradisi) Pesantren

No	Tema	PP Miftahul Huda Malang
1	<p>Realitas Budaya Pesantren</p> <p>a. Nilai-Nilai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren</p> <p>b. Kepemimpinan kiai dalam membina hubungan</p> <p>c. Penghargaan di pondok pesantren</p>	<p>Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya pesantren Di Pondok Pesantren miftahul huda malang:</p> <p>a) Ikhlas beramal b) Ibadah c) Sabar d) Waro' dan bijaksana e) Istiqamah</p> <p>1) Ketauladanan 2) Silaturahmi 3) Perhatian dan aktif komunikasi</p> <p>Penghargaan di pondok pesantren ini diberikan kepada santri yang berprestasi. Adapun bentuk pernghargaannya adalah:</p> <p>a) pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz</p> <p>Adapun ukuran santri yang mendapatkan fasilitas tersebut adalah sebagaimana berikut: (a) santri yang benar-benar menjalankan aturan pesantren dan tidak banyak melanggar larangan pesantren, (b) santri yang jarang pulang ke rumahnya kecuali ada keperluan syar'ie.</p>
2.	<p>Strategi Kepemimpinan</p>	

	<p>Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren</p> <p>a. Artikulasi Visi dan Misi pesantren.</p> <p>b. Langkah kiai dalam Mengartikulasikan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren</p>	<p>Visi: sebagai lembaga pembina taqwaallah</p> <p>Misi: pesantren Miftahul Huda malang ini adalah ‘membentuk insan-insan yang bertaqwa kepada Allah dan berakhlak mulia. misi ini dirumuskan dan dijabarkan sebagaimana berikut:</p> <p>f) Tertanamnya keimana dan tauhid yang mendalam pada santri pondok pesantren.</p> <p>g) Tertanamnya tawaddhuk yang mendalam dalam diri semua santri pondok pesantren</p> <p>h) Tertanamnya akhlak yang agung dalam diri semua santri pondok pesantren</p> <p>i) Mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang berorientasi kepada tasawwuf.</p> <p>j) Menumbuh kembangkan semangat belajar serta semangat penghayatan dan pengamalan ajaran agama islam dalam kehidupan sehari-hari</p> <p>1) Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dirumuskan oleh dewan mayaikh atau dewan pengasuh yang dipimpin oleh kiai H. Abdurrahman Yahya</p> <p>2) Penjabaran dari visi-misi menjadi program-progenram pesantren juga dirumuskan oleh kiai atau dewan pengasuh.</p> <p>3) Sosialisasi dan implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan(a) pengumuman yang disampaikan oleh pengurus sehabis sholat jamaah magrib, isyak dan subuh. (b) rapat antar pengurus yang dilakukan satu minggu sekali(C) Rapat pengurus juga diadakan setiap satu bulan sekali yang dihadiri tidak hanya pengurus, namun juga ustad senior yang masih aktif mengabdikan</p>
--	---	--

		<p>pesantren ini.</p> <p>Evaluasi dilakukan oleh pondok pesantren miftahul Huda Malang ini ini sebagaimana berikut: (a) setiap bulan, (b) setelah pelaksanaan ujian diniah, (c) akhir tahun ajaran baru. (d) dilaksanakan sewaktu-waktu ketika terjadi permasalahan yang harus ditangani secara cepat.</p>
3.	Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren..	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya instruktif 2. Partisipatif 3. Konsultatif 4. Gaya pengayoman dan kasih sayang

Sumber: Data Diolah

6. Analisis dan Temuan Lintas Situs Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Budaya Pesantren di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Ponpok Pesantren Miftahul Huda Malang

A. Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.

Kedua pesantren di atas dalam mengembangkan budaya pesantren sama-sama merumuskan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren. Dalam kasus 1 (pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep) memusatkan perhatian pada tercapainya visi sebagai lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Visi ini berorientasi pada eksistensi lembaga. Sedangkan dalam kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) bagaimana dalam kasus 1 yaitu memusatkan perhatian pada tercapainya visi lembaga pembina taqwaallah. Visi ini berorientasi pada santri yang mampu menjalankan empat perkara penting dalam ajaran Al-Quran dan diwariskan kepada Rasulullah, Empat perkara penting itu sebagaimana berikut; *Pertama,*

Ketauhidan dan keimanan yang mendalam kepada Allah; *Kedua*, Senantiasa selalu mengingat dan menyadari akan awal diciptakannya manusia yaitu dari segumpal darah; *Ketiga*, Rasa tawaddhuk yang tinggi, dan yang memiliki kemulyaan hanyalah Allah; *Keempat*, semangat belajar dan berkarya selama hayat. Perbedaan visi misi dari kedua pesantren tersebut menjadi wajar karena ketiganya mempunyai latar belakang dan cita-cita yang berbeda berkenaan dengan keberadaan lembaga.

Artikulasi visi, dan misi pada masing masing kasus tersebut tampak berlangsung, fenomena ini bisa dilihat dari dari peran kiai dari masing-masing pesantren dalam mengartikulasikan visi dan misi dalam setiap kegiatan pesantren. Kemampuan kiai sebagai pimpinan pesantren dari masing-masing kasus tersebut dalam memberikan pemahaman visi dan misi terhadap semua warga pesantren dinilai efektif. Hal ini nampak pada sosialisasi dan penerapan yang tinggi terhadap visi dan misi pesantren yang cukup efektif.

Dalam kasus I (pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep), bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren mengartikulasikan visi dan misi lebih bersifat memusat. Kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai otoritas tinggi dalam merumuskan visi dan misi. Adapun yang membuat dan merumuskan visi dan misi dalam bentuk program dan kegiatan pesantren itu diserahkan kepada pengurus pesantren. Artinya kiai sebagai pimpinan pesantren dan dewan masyaikh mempunyai peran dalam membuat visi misi pesantren. Sedangkan pengurus di sini adalah menjabarkan visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-program dan kegiatan pesantren.

Tidak jauh berbeda dengan kasus 1 yaitu yang terjadi pada kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang), dalam kasus 2 ini yang membuat

visi misi dan merumuskannya menjadi program dan kegiatan pesantren adalah dewan masyaikh yang dipimpin oleh kiai H Abdurahman Yahya, pengurus yang ikut cuma beberapa orang. Dari ini kemudian pengurus hanya mempunyai peran mensosialisasikan dan mengimplementasikan kepada semua warga pesantren serta mengevaluasi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Nilai-nilai kepemimpinan yang ditemukan pada kasus 1 (pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep dan kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) memiliki persamaan dan beberapa perbedaan. Pada kasus 1 (pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep), nilai-nilai kepemimpinan, yaitu nilai rendah hati, nilai amanah, nilai kemandirian, dan nilai istiqamah. Sedangkan nilai-nilai kepemimpinan pada kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang), yaitu ikhlas beramal, ibadah, luhur dan sabar, bijaksana, istiqamah, serta ramah dan lemah lembut.

Nilai-nilai tersebut sangat berpengaruh dalam mengembangkan budaya pesantren. Karena dengan menerapkan nilai-nilai positif dalam kehidupan warga pesantren, maka santri, *asatidz*, santri dan lainnya akan termotivasi berupaya bersama-sama untuk menjadi pesantren yang memiliki budaya yang baik dan berkembang. Tanpa nilai kepemimpinan yang positif di pesantren maka sulit terbentuknya budaya pesantren yang berkembang.

Persamaan dari kedua pesantren tersebut juga tampak dalam hal pensosialisasian visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren yang secara garis besar dengan (a) rapat rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang ditempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren. Sosialisasi dilakukan

kedua pesantren juga dilakukan oleh kiai pada waktu mengisi pengajian kitab rutin. Selain itu, dalam hal pengimplementasian dan pengevaluasian visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan kiai di pesantren juga menunjukkan beberapa persamaan. Kedua pesantren tersebut mengimplementasikan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren dengan cara membina komunikasi yang efektif dengan seluruh warga pesantren. Selain itu, uswah hasanah juga ditunjukkan oleh kiai dalam mengimplementasikan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai di pesantren.

Tentang evaluasi yang dilakukan kedua pesantren tersebut tidak jauh berbeda, pada kasus 1 (pondok pesantren al-is'af kalabaan sumenep) evaluasi dilakukan sebagaimana berikut; *Pertama*, setiap bulan. Dalam evaluasi bulanan ini ada dua tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Sedangkan tahap kedua adalah dilakukan oleh dewan masyaikh. *Kedua*, adalah evaluasi yang diikuti oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat sekitar yang dilakukan pada akhir *sanah*. Sedangkan dalam kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) evaluasi yang diadakan setiap bulan, setelah pelaksanaan ujian diniah, dan akhir tahun ajaran baru. Dalam evaluasi tersebut diungkap semua permasalahan guna dicarikan solusinya.

Dalam hal gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pondok pesantren, kiai sebagai pimpinan pesantren di kedua pondok pesantren tersebut ada persamaan dan perbedaannya. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan sebagaimana berikut: (1) instruktif, (2) partisipatif, (3) konsultatif. Adapun perbedaannya adalah pada pesantren Miftahul Huda Malang menggunakan gaya kepemimpinan yang tidak ditemukan di pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep, yaitu gaya kepemimpinan pengayoman dan kasih sayang.

Cita-cita yang berbeda pada kedua pondok pesantren menyebabkan perbedaan dalam hal nilai-nilai yang dikembangkan dalam lingkungan pesantren. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman penggerak yang dijunjung tinggi oleh kedua pesantren yang bersangkutan. Pada kasus 1 (pondok pesantren al'is'af Kalabaan Sumenep dalam mengembangkannilai rendah hati, nilai amanah, nilai kemandirian, dan nilai istiqamah. Adapun pada kasus 2 (pondok pesantren miftahul Huda Malang) nilai-nilai kepemimpinan yang ditanamkan dan dikembangkan adalah ikhlas beramal, ibadah, luhur dan sabar, bijaksana, istiqamah, serta ramah dan lemah lembut.

Kedua pesantren tersebut sama sama mengembangkan budaya (nilai-nilai) unggul. Adapun budaya unggul yang dikembangkan di pesantren al is'af kalabaan sumenep adalah ada empat bidang, yaitu: 1) Budaya unggul di bidang *tadrisiyah* yang di kordinatori oleh kiai Kayyis, 2) Budaya unggul di bidang *ubudiyah* yang di kordinatori oleh kiai Abu Fadal, 3)Budaya unggul dibidang kebersihan yang di kordinatori oleh kiai Waqi'.

Adapun budaya unggul dalam bidang *tadrisiyah* ini, terwujud dalam bebepa program sebagaimana berikut; (a) budaya menghafal nazdam nahwu yaitu *imrithi* dan *al-Fiyah*. (b) Program membaca berbagai kitab kuning serta menjelaskan isi kandungannya. Santri dibudayakan dapat dengan fasih membaca kitab kuning serta menjelaskan isinya. Program yang dilakukan adalah setiap tahun ada lomba membaca kitab kuning. Lomba ini dilakukan setiap akhir tahun, untuk lomba ini khusus kepada santri tingkat *wustho* madrasah diniyah. Juri yang diambil adalah dari beberapa pondok pesantren di sumenep serta mengundang juga dosen di perguruan tinggi islam. (c) program menulis karya kitab. Budaya menulis kitab ini merupakan pengembangan dari budaya membaca kitab kuning. Budaya menulis kitab ini khusus kepada semua santri tingkat *ulya* madrasah diniyah. Semua santri kelas akhir tingkat *wustho*

harus menghasilkan dua karya dalam ilmu fiqh dan tasawwuf. Dua hasil karya santri ini juga di *munaqashahkan* dihadapan kiai, dan dosen beberapa perguruan tinggi islam.

Budaya unggul dalam bidang *ubudiyah* ini diantaranya adalah (a) Sholat berjamaah (sholata berjamaah lima waktu, sholat berjamaah tahajud, dan sholat berjamaah dhuha). Awalnya shalat jamaah itu dilakukan hanya pada sholat magrib, iysa' dan subuh. Lalu dikembangkan lagi menjadi jamaah sholat lima waktu, tahajud dan dhuhnya. (b) Budaya menghafalkan Qur'an yang asalnya satu kali khatam setiap bulan, kami kembangkan 2 kali khatam setiap bulan. (c) Budaya ziarah kubur dengan membaca yasin dan tahlil yang dipimpin oleh kiai latfan sebagai pengasuh setiap hari sehabis melakukan ibadah jamaah subuh. Lalu kami kembangkan lagi,yang memimpin pembacaan yasin dan tahlil bukan hanya kiai tapi semua santri bergiliran setiap hari dalam memimpin pembacaan yasin dan tahlil.

Budaya bersih di pesantren ini sudah membudaya. Kiai Latfan sebagai pimpinan pesantren sangat memperhatikan budaya bersih. Beliau dalam membudayakan kebersihan melalui contoh dari beliau, walaupun beliau sebagai pimpinan pesantren namun seringkali di waktu luang beliau mengajar santri untuk membersihkan tempat yang diliat kotor.

Pesantren Miftahul Huda Malang ini juga mengembangkan budaya unggul. Budaya unggul yang dikembangkan adalah terdiri (1) Unggul dalam bidang tasawwuf, (2) unggul dalam bidang bahasa, (3) Unggul dalam mengembangkan pendidikan salaf.

Budaya pengamalan tasawwuf merupakan budaya yang diunggulkan dan diprioritaskan di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini, Karena penguasaan dan pengamalan ilmu-ilmu agama (aqidah dan syariat) belumlah

cukup tanpa pemahaman dan pengamalan ilmu yang mengatur kekuatan batin, membersihkan jiwa, menyuburkan iman serta mengarahkan pada sikap ridho dan ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Untuk itu, pendidikan ilmu dan pelatihan pembudayaan amaliah tasawuf menjadi sangat penting sebagai bekal utama para santri dalam menjalani kehidupan di masa depan. Kebersihan jiwa, keluhuran batin dan kedekatan kepada Allah adalah merupakan prioritas pendidikan Pondok Gading selain penguasaan ilmu aqidah dan syari'ah sebagai hal pokok dalam Islam.

Budaya unggul berikutnya yang dikembangkan di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah unggul dalam bidang bahasa. Santri di pondok pesantren ini harus unggul dalam bahasa, terutama bahasa arab dan bahasa inggris. Bahasa bukanlah tujuan utama, melainkan bahasa itu adalah *wasilah* perantara atau tangga untuk mencapai ilmu tertentu. Santri tidak akan mampu menguasai ilmu keislaman kalau dia tidak faham bahasa arab. Santri pun tidak akan bisa bersaing di dunia global kalau tidak bisa bahasa inggris. Oleh karena itu semua santri yang mondok di pesantren miftahul huda malang ini, harus unggul dalam bahasa, baik bahasa inggris ataupun bahasa inggris. Dalam menciptakan budaya unggul dalam bahasa ini, pengurus pondok pesantren membuat komplek bahasa. Dalam komplek itu adalah santri yang mempunyai minat yang luar biasa dalam bahasa. dalam kompleks bahasa tersebut semua santri dalam kesehariannya wajib berbicara bahasa arab dan bahasa inggris.

Dalam hal ketauladanan, silaturahmi dan kemampuan menjalin komunikasi yang baik yang dilakukan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren. Kiai juga telah memberikan penghargaan kepada santri yang berprestasi.

Dalam hal pemberian penghargaan dari kiai dan pesantren kepada santri yang berprestasi kedua pesantren tersebut ada persamaan dan juga ada perbedaan. Diantara persamaannya adalah kedua pesantren tersebut tidak memberikan penghargaan materi berupa uang atau semacam gaji intensif. Pada kasus 1 (pondok pesantren Al'is'af Kalabaan Sumenep) memberikan penghargaan berupa pemberian amanah menjadi ustadz atau pengurus pondok pesantren dan pemberian fasilitas berupa (a) kamar khusus sebagai tempat tinggalnya, (b) makanan ditanggung pesantren, serta (c) dibebaskan biaya listrik dan air. Adapun pada kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) penghargaan yang diberikan bagi santri yang berprestasi berupa memberikan penghargaan berupa pemberian amanah menjadi ustadz atau pengurus pondok pesantren dengan tanpa memberikan beberapa fasilitas pesantren seperti halnya yang diberikan pada kasus 1 (pondok pesantren Al'is'af Kalabaan Sumenep). Persamaannya adalah dalam hal memberikan indikator santri bisa dianggap berprestasi kedua pesantren tersebut punya ukuran atau indikator tertentu sehingga santri tersebut layak ditetapkan sebagai santri berprestasi, namun indikator yang dipakai kedua pesantren tersebut ada persamaan dan juga ada perbedaannya. kasus 1 (pondok pesantren Al'is'af Kalabaan Sumenep) indikator untuk menetapkan santri yang berprestasi adalah sebagaimana berikut (1) santri yang memiliki waktu yang lama belajar di pesantren, (2) tidak pernah melanggar aturan pesantren, (3) mampu menyelesaikan pendidikan madrasah diniyah mulai dari tingkat *ibtida'i, wustho*, dan *ulya*, (4) mempunyai penilaian yang harum di mata dewan masyaikh dan santri secara umum. (5) jarang pulang ke rumahnya kecuali ada kepentingan mendesak, (6) hafal *nazdam* kitab *jurmiyah* dan *al-fiyah* ibn malik. (7) menghasilkan minimal dua karangan berbahasa arab dalam bidang fiqh dan tasawwuf. Sedangkan ukuran atau indikator santri ditetapkan sebagai santri berprestasi pada kasus 2 (pondok

pesantren Miftahul Huda Malang) tidak seberat pada kasus 1, adalah sebagaimana berikut:(a) santri yang benar-benar menjalankan aturan pesantren dan tidak banyak melanggar larangan pesantren, (b) santri yang jarang pulang ke rumahnya kecuali ada keperluan syar'ie.

Tabel 5.1 Analisis dan Temuan Lintas Situs Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep dan Ponpok Pesantren Miftahul Huda Malang.

No	Tema	PP al-Ia'af Kalabaan Sumenep	PP Miftahul Huda Malang	Persamaan
1	Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren			
	a. Artikulasi Visi dan Misi pesantren.	Visi: terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan	Visi: sebagai lembaga pembina taqwaallah	1. visi sama samabero orientasi mewujudkan lembaga membina taqwallah
		Misi: <i>Pertama</i> ,senantiasa selalu menumbuhkan dan mengembangkan ketakwaan kepada Allah SWT. Artinya pondok pesantren ini menanamkan dalam jiwa santri sebuah pemahaman yang mendalam dilandasi dengan keyakinan yang kuat bahwa tujuan	Misi: pesantren Miftahul Huda malang ini adalah 'membentuk insan-insan yang bertaqwa kepada Allah dan berakhlak mulia. misi ini dirumuskan dan dijabarkan sebagaimana berikut: k) Tertanamnya keimana dan	1. Misi sama sama dirumuskan oleh kiai (dewan masyaikh)

		<p>hidup itu semata-mata hanyalah untuk beribadah kepada Allah, mengabdikan diri kepada Allah dengan total. Oleh karena itu seluruh aktifitas santri harus dilandasi dengan niat yang kuat untuk beribadah kepada Allah SWT.</p> <p><i>Kedua</i>, semua santri hendaknya meneladani sikap rasul dalam setiap perbuatan dan ucapan. Oleh karena itu santri hendaknya mempunyai <i>akhlakul karimah</i> yang tinggi dalam berhubungan dengan Tuhan, maupun manusia. Dalam berhubungan dengan manusia, tidak ada pengecualian baik kepada yang lebih muda mereka senantiasa menampilkan akhlak yang agung. Dalam hal ini pesantren sering menggunakan jargon ulama' yaitu "<i>paling utamanya ilmu adalah ilmu hal</i>"</p> <p><i>Ketiga</i>, menciptakan santri memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Pada periode kepemimpinan pesantren sebelumnya, santri hanya di gembleng dengan ilmu alat, bagaimana agar mereka bisa dan faham membaca kitab klasik atau kitab kuning, namun pada saat ini pesantren mengembangkan kualitas keilmuan santri tidak hanya sebatas</p>	<p>tauhid yang mendalam pada santri pondok pesantren.</p> <p>l) Tertanamnya tawaddhuk yang mendalam dalam diri semua santri pondok pesantren</p> <p>m) Tertanamnya akhlak yang agung dalam diri semua santri pondok pesantren</p> <p>n) Mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang berorientasi kepada tasawwuf.</p> <p>o) Menumbuhkan semangat belajar serta semangat penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam dalam kehidupan sehari-hari</p>	
--	--	---	---	--

		mampu membaca dan memahami serta menjelaskan namun santri sudah diarahkan untuk mengarang kitab. <i>Keempat</i> , meningkatkan hubungan yang baik dengan masyarakat. Dalam hal ini pesantren senantiasa meningkatkan peran serta masyarakat baik antara kiai sebagai pimpinan pesantren dengan wali santri, serta tokoh masyarakat di sekitar pesantren		
	1. Nilai-nilai Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya pesantren.	1) Nilai rendah hati, 2) Nilai kemandirian, 3) Nilai kemandirian, dan 4) Nilai istiqamah	1) ikhlas beramal 2) ibadah 3) sabar 4) wara' dan bijaksana 5) istiqamah 6) ramah dan lemah lembut	Sama-sama menanamkan nilai-nilai istiqamah
	2. Langkah kiai dalam Mengartikulasikan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren	a. Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dirumuskan oleh dewan mayaikh atau dewan pengasuh. b. Penjabaran dari visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-progenram pesantren dan pelaksanaan teknis adalah diserahkan kepada pengurus pesantren. c. Sosialisasi dan implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan: (a) ratap	Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dirumuskan oleh dewan mayaikh atau dewan pengasuh yang dipimpin oleh kiai H. Abdurrahman Yahya Penjabaran dari visi-misi menjadi program-program pesantren juga dirumuskan oleh kiai atau dewan pengasuh. Sosialisasi dan implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan (a) pengumuman yang	<i>Pertama</i> , perumusan visi misi sama sama dirumuskan oleh dewan masyaikh <i>Kedua</i> , Visi dan misi sama sama dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan pesantren. <i>Ketiga</i> , sosialisasi visi misi sama disosialisasikan diantaranya adalah setiap pertemuan,

		<p>rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang di tempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren. kiai juga sering mensosialisasikan ketikan kiai sedang menyampaikan pengajian kitab setiap hari di pesantren.</p> <p>Evaluasi dilakukan oleh pondok pesantren al-is'af kalabaan sumenep ini sebagaimana berikut:<i>pertama</i>, setiap bulan. Dalam evaluasi bulanan ini ada dua tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Sedangkan tahap kedua adalah dilakukan oleh dewan masyaikh. <i>Kedua</i>, adalah evaluasi yang diikuti oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat sekitar yang dilakukan pada akhir <i>sanah</i>.</p>	<p>disampaikan oleh pengurus sehabis sholat jamaah magrib, isyak dan subuh. (b) rapat antar pengurus yang dilakukan satu minggu sekali (C) Rapat pengurus juga diadakan setiap satu bulan sekali yang dihadiri tidak hanya pengurus, namun juga ustad senior yang masih aktif mengabdikan di pesantren ini.</p> <p>Evaluasi dilakukan oleh pondok pesantren miftahul Huda Malang ini ini sebagaimana berikut: (a) setiap bulan, (b) setelah pelaksanaan ujian diniah, (c) akhir tahun ajaran baru.(d) dilaksanakan sewaktu-waktu ketika terjadi permasalahan yang harus ditangani secara cepat.</p>	<p>baik pertemuan bulanan, atau tahunan.</p> <p>Keempat, evaluasi sama sama dikakukan tiap bulan dan tiap tahun serta pada waktu kondisional</p>
2.	Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya instruktif 2. Partisipatif 3. konsultatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gaya intruktif 2) Gaya partisipatif 3) Gaya konsultatif 	Sama sama menggunakan gaya kepemimpinan intruktif, partisipatif, dan

	pesantren.		4) Gaya pengayoman kasih sayang	konsultatif.
3.	Realitas Budaya Pesantren			
	a. Nilai-Nilai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren	Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya pesantren Di Pondok Pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep: a) Rendah hati b) Amanah c) Kemandirian d) <i>Istiqamah</i>	Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya pesantren Di Pondok Pesantren miftahul huda malang: a) Ikhlas beramal b) Ibadah c) Sabar d) Waro' dan bijaksana e) Istiqamah	Sama sama mengembankan nilai istiqamah
4	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan	1) Ketauladanan 2) silaturahmi 3) perhatian dan aktif komunikasi	4) ketauladanan 5) silaturahmi 6) perhatian dan aktif komunikasi	Sama sama menerapkan bentuk silaturahmi, ketauladanan, dan perhatian serta aktif komunikasi
5	Penghargaan di pondok pesantren	Penghargaan di pondok pesantren ini diberikan kepada santri yang berprestasi. Adapun bentuk penghargaannya adalah: a) pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz a) pemberian fasilitas dari pesantren berupa; <i>Pertama</i> , kamar khusus sebagai tempat tinggalnya. <i>Kedua</i> , makanan ditanggung pesantren. <i>Ketiga</i> , dibebaskan biaya listrik dan air. Adapun ukuran santri yang mendapatkan fasilitas tersebut adalah sebagaimana	Penghargaan di pondok pesantren ini diberikan kepada santri yang berprestasi. Adapun bentuk penghargaannya adalah: a) pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz Adapun ukuran santri yang mendapatkan fasilitas tersebut adalah sebagaimana	Sama memberikan penghargaan berupa amanah menjadi ustadz atau pengurus pesantren

		<p>berikut: (1) santri yang memiliki waktu yang lama di pesantren, (2) tidak pernah melanggar aturan pesantren, (3) mampu menyelesaikan pendidikan madrasah diniyah mulai dari tingkat <i>ibtida'i, wustho</i>, dan <i>ulya</i>, (4) mempunyai penilaian yang harum di mata dewan masyaikh dan santri secara umum. (5) jarang pulang ke rumahnya kecuali ada kepentingan mendesak, (6) hafal <i>nazdam</i> kitab <i>jurmiyah</i> dan <i>al-fiyah</i> ibn malik. (7) menghasilkan minimal dua karangan berbahasa arab dalam bidang fiqh dan tasawwuf.</p>	<p>berikut: (a) santri yang benar-benar menjalankan aturan pesantren dan tidak banyak melanggar larangan pesantren, (b) santri yang jarang pulang ke rumahnya kecuali ada keperluan syar'ie.</p>	
--	--	--	--	--

Sumber: Data Diol



BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

A. Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren.

1. Artikulasi Visi, Misi dan budaya (Nilai-nilai Kepemimpinan Kiai Sebagai Pimpinan Pesantren Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Dalam kasus 1 (pondok pesantren Al-is'af Kalabaan Sumenep), bahwa pesantren ini dalam mengembangkan budaya pesantren dengan merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepesantrenan. Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam merumuskan visi misi tidak melibatkan seluruh pengurus pesantren dalam merumuskan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren, melainkan yang merumuskan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren adalah dewan masyaikh atau dewan pengasuh. Langkah sebagai pimpinan pesantren dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan ini sesuai dengan teori Koentjaraningrat sebagaimana berikut:

“Dalam nilai yang dianut, penting dilakukan bersama-sama perumusan tentang nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan lagi untuk selanjutnya membangun kometmen dan loyalitas bersama”.¹

Pengurus pesantren yang terlibat hanyalah satu orang saja yaitu ketua pengurus. Pada kasus 1 (pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep) ada dua kepengurusan, *Pertama* kepengurusan tertinggi adalah dewan *masyaikh* yang terdiri-dari kiai sepuh pondok pesantren, kepengurusan *Kedua* adalah pengurus pesantren sendiri yang terdiri dari kiai muda dan sebagian lagi dari santri. Dalam hal kebijakan, dewan masyaikh ini mempunyai peran diantaranya adalah merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan. Adapun

¹ Koentjaraningrat, kebudayaan.....hal, 157

penjabaran dari visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-program pesantren dan pelaksanaan teknis adalah diserahkan kepada pengurus pesantren, tetapi nanti masih diserahkan kepada dewan masyaikh untuk disetujui dan dilanjutkan kepada langkah berikutnya yaitu pengimplementasian.

Dari temuan di pesantren al is'af kalabaan sumenep ini menunjukkan bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren telah melakukan artikulasi visi misi pesantren dalam usaha mengembangkan budaya pesantren, hal ini sesuai dengan teori yang dikeluarkan Conner dalam bukunya *Managing at the Speed of Change* mengatakan sebagaimana berikut:

“Artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu melalui tiga fase, diantaranya adalah *Preparation* (persiapan)”²

Dalam persiapan merumuskan visi misi pesantren, kiai Latfan sebagai pimpina pesantren mengadakan rapat sesama dewan masyaikh yang terdiri dari enam orang pengasuh, mereka berkumpul dalam satu majlis dan kemudian mulai menyusun, mengeksplor serta menjelaskan visi misi pesantren. adapun yang dilakukan oleh kiai sebagaimana pimpinan pesantren ini sama dengan konsep Saskhin dan Molly dalam bukunya mulyadi tentang langkah yang harus dilakukan dalam merumuskan visi misi, berikut penjelasannya:

“Empat langkah dalam membangun visi yang kuat diantaranya adalah mengeksplorasi visi, dan menjelaskan sebuah visi”³

Dari temuan dilapangan, dewan masyaikh saling melakukan komunikasi dalam segala hal tentang visi misi dan nilai pesantren, mereka satu

² Conner, Daryl, R., *Managing at the Speed of Change* (New York: Villard Books, Random House, Inc., 1992), 149.

³ Mulyadi, kepemimpinan....., hal. 79

sama lain saling mendukung. Dewan masyaikh dalam merumuskan visi misi menampakkan, ini menunjukkan bahwa dewan masyaikh dalam melakukan persiapan juga menggunakan kerja tim. Selain itu dewan masyaikh ini sudah melakukan langkah-langkah dalam melakukan pengembangan budaya. Fenomena yang terjadi ini juga sama seperti yang dirumuskan Goeth dan Davis dalam bukunya Mulyadi, berikut pernyataannya:

“Langkah-langkah bagi manajer yang bisa dijadikan pedoman dalam melakukan pengembangan budaya diantaranya adalah sebagaimana berikut:

- (a) Komunikasi terbuka dan terus menerus, (b) saling mendukung partnership internal, (c) menggunakan pendekatan kerja tim dalam menyelesaikan masalah.

Hal yang sama terjadi dalam kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang), visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren ini adalah jajaran dewan pengasuh yang dipimpin oleh KH. Abdurrahman Yahya. Setelah itu hasil dari visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan pengasuh, diserahkan kepada pengurus pondok pesantren untuk disosialisasikan dan diterapkan kepada semua warga pesantren (santri, ustad, dan para pengurus pondok pesantren) tanpa terkecuali. Peran pengurus di sini hanya menerima visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, lalu kemudian menulis dan memperbaiki redaksi bahasanya dengan tidak merubah eksistensi dari yang telah dirumuskan dewan masyaikh itu, untuk kemudian disosialisasikan ke semua warga pondok pesantren. Dalam hal perumusan program dan kegiatan pesantren yang membuat dan merumuskan adalah dewan pengasuh yang dipimpin oleh kiai H. Abdurrahman Yahya dan juga melibatkan pengurus pesantren walau tidak semuanya.

Dalam kasus 1(pondok pesantren al'is'af Kalabaan Sumenep), kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan fase penerimaan (sosialisasi dan implementasi) visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren kepada seluruh warga pesantren melalui: (a) Sosialisasi dilakukan oleh dewan masyaikh pada momen pengajian kitab rutin pesantren, ataupun jama'ah-jama'ah pengajian yang diikuti oleh wali santri, santri maupun masyarakat sekira Rapat rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang di tempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren.

Apa yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pesantren ini khususnya terkait dengan sosialisasi, kiai telah melakukan proses pengembangan budaya organisasi di pesantren ini dibuktikan dengan perilaku kiai dalam mengkomunikasikan visi misi serta nilai-nilai kepemimpinan kiai di pesantren, hal ini sama dengan teori yang dikeluarkan oleh Schein, berikut penjelasannya:

“Dalam rangka mengembangkan budaya organisasi, diantaranya adalah pemodelan peran. Dalam hal ini pemimpin hendaknya mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan mereka sendiri.⁴

Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam melakukan sosialisasi dengan beberapa cara diantaranya melalui pertemuan rutin, hal ini sesuai dengan teori Koentjaraningrat dalam bukunya “*Kebudayaan, Mentalitas, Dan Pembangunan*”, berikut penjelasannya:

“Proses pengembangan budaya organisasi adalah sebagaimana berikut: (1) sosialisasi nilai-nilai agama yang telah disepakati, (2) penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahanan dan langkah

⁴ Edger Schein, Psikologi Organisasi.....hal, 21

sistematis yang akan dilakukan oleh semua warga pesantren dalam melaksanakan nilai-nilai yang telah disepakati bersama.⁵

Kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang), kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mensosialisasikan visi, misi, dan nilai-nilai budaya pesantren tidak jauh berbeda dengan yang dilakukan pada kasus 1 (pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep), yaitu (a) dilakukan oleh dewan masyaikh pada momen pengajian kitab rutin pesantren, pertemuan rutin pengurus pesantren, pertemuan rutin dengan wali santri di kahir *sanah*. (b) Pada pertemuan rutin yang diadakan setiap satu bulan sekali yang dihadiri tidak hanya pengurus, namun juga ustad senior yang masih aktif mengabdikan di pesantren ini, dan pertemuan lain bila dibutuhkan. (c) disosialisasikan di awal *sanah*.

Dengan sosialisasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pesantren sebagaimana paparan tersebut di atas, dengan tujuan agar seluruh warga pesantren memahami dan memiliki persepsi positif terhadap visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren.

Kasus 1 (pondok pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep) dan kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang), tidak jauh berbeda dalam hal mengimplementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya pesantren, kiai sebagai pimpinan pesantren memberikan suritauladan, menciptakan lingkungan yang bersih, memberikan *reward* berupa perhatian yang tinggi kepada santri, pengurus pesantren dan santri yang berprestasi, menyediakan sarana dan prasarana pesantren yang memadai.

⁵ Koentjaraningrat, kebudayaan.....hal, 157

Berdasarkan paparan di atas, maka temuan penelitian ini sesuai dengan Richard Daft, dalam bukunya *Organization Theory and Design*.^{8th Edition}, yang mengatakan bahwa:

“Proses artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap penerimaan, dan (3) tahap komitmen.⁶

Tahap penerimaan (sosialisasi dan implementasi), kiai sebagai pimpinan pesantren membimbing dengan penuh perhatian kepadasantri, *asatidz* dan pengurus pesantren, kiai berusaha agar semua warga pesantren menerima visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai tersebut dengan penuh kesadaran. Setelah mereka semua mulai bisa menerima dengan penuh kesadaran, barulah keputusan untuk melakukan implementasi dimulai.

Temuan penelitian tersebut di atas, juga sesuai dengan pendapat Kurt Lewin dalam bukunya berjudul *Behavior in Organization* yang mengatakan bahwa langkah yang dikutip oleh Mulyadi:

“Langkah pengembangan budaya mutu, melalui tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing*, (2) *movement/change*, dan (3) *Refreezing*.⁷

Pendapat Kurt Lewin tersebut kemudian dikembangkan dalam bukunya Mulyadi menjadi langkah pengembangan budaya mutu:

(1) *Preparing* (persiapan), (2) *Unfreezing* (pencairan), (3) *Movement/Change* (pengembangan/perubahan) dan (4) *Refreezing* (pembekuan).⁸

Adapun penjelasan dari ke empat pengembangan budaya tersebut di jelaskan oleh Mulyadi sebagaimana berikut:

⁶Richard Daft, *Organization Theory and Design*.^{8th Edition} (Ohio: Thompson, 2004), 425.

⁷Mulyadi, *Kepemimpinan*.....Hal, 320

⁸Mulyadi, *Kepemimpinan*.....Hal, 320

- (1) *Preparing* (persiapan) merupakan kegiatan persiapan, ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan itu diperlukan. Dalam memahami perlunya perubahan, maka pimpinan atau kepala madrasah perlu melakukan studi *bench marking* dengan mengumpulkan sejumlah orang yang ditunjuk sebagai tim. Dari studi *bench marking* tersebut akan menghasilkan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu yang akan dikembangkan, siapa yang terlibat dalam pengembangan budaya mutu, kapan pengembangan budaya mutu itu dilakukan, dan bagaimana seharusnya melakukan pengembangan nilai-nilai budaya mutu.
- (2) *Unfreezing* (pencairan) merupakan tahap yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berkembang. Untuk dapat menerima adanya suatu perkembangan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari kondisi nilai budaya mutu yang sekarang dan bersedia membuka diri. *Movement* atau *change* merupakan tahap pembelajaran, di mana guru dan karyawan diberi informasi baru, cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya pimpinan madrasah membantu guru dan karyawan belajar konsep atau titik pandang baru, yaitu visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu baru madrasah, sehingga terjadi kesadaran dan mengimplementasikan visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu madrasah dalam kehidupan sehari-hari di madrasah.
- (3) *Movement* atau *change* merupakan tahap pembelajaran, di mana guru dan karyawan diberi informasi baru, cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya pimpinan madrasah membantu guru dan karyawan belajar konsep atau titik pandang baru, yaitu visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu baru madrasah, sehingga terjadi kesadaran dan mengimplementasikan visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu madrasah dalam kehidupan sehari-hari di madrasah.
- (4) Tahap *refreezing* (pembekuan kembali), yaitu merupakan tahapan di mana perkembangan nilai-nilai budaya mutu madrasah distabilkan dengan membantu guru dan karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berkembang ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dalam tahap ini guru dan karyawan memiliki komitmen, konsistensi, profesional dan kohesi dalam mengimplementasikan visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu dalam kehidupan sehari-hari di madrasah.⁹

Fase berikutnya langkah-langkah kiai sebagai pimpinan pesantren dalam melakukan pengembangan budaya pesantren adalah evaluasi. Kedua pesantren ini melakukan evaluasi dalam mengukur apakah nilai-nilai budaya

⁹Mulyadi, *Kepemimpinan*.....Hal, 322

kepemimpinan kiai tersebut sudah terlaksana dengan baik bagi warga pesantren atau tidak. Pelaksanaan evaluasi dari kedua pesantren ini tidak jauh berbeda diantaranya adalah evaluasi dilakukan setiap bulan dan setiap akhir sanah, namun secara teknis berbeda. Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam melakukan evaluasi ini sesuai juga dengan teori deming (*deming cycle*) dalam bukunya mulyadi, berikut penjelasannya:

“Adapun perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan hendaknya dilakukan evaluasi, apakah hasilnya sesuai dengan rencana atau tidak”¹⁰

Dalam teknis pelaksanaan evaluasi dari kedua pesantren yang diteliti tersebut, kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan beberapa hal berikut:

- (1) Menanyakan, kiai sebagai pimpinan pesantren menanyakan tentang apakah visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan kiai yang telah dirumuskan oleh pengasuh sudah terealisasi dengan baik atau tidak.
- (2) Mengukur, kiai sebagai pimpinan pesantren mengukur sejauhmana warga pesantren merealisasikan nilai nilai kepemimpinan tersebut.
- (3) Memberi pendapat, kiai sebagai pimpinan pesantren memberikan sumbangsih pemikiran ketika rapat evaluasi mengenai berbagai probelem yang dihadapi dalam mengembangkan budaya pesantren.
- (4) Memuji, kiai sebagai pimpinan pesantren tidak segan-segan memuji kepada semua warga pesantren baik santri, ustadz ataupun pengurus pesantren yang telah berusaha maksimal dalam menjalankan nilai nilai kepemimpinan di pesantren.
- (5) Mengkritik, kiai sebagai pimpinan pesantren juga mengkritik warga pesantren (baik santri, ustadz ataupun pengurus) apabila melihat

¹⁰ Mulyadi, kepemimpinan.....hal, 93

dari mereka yang belum maksimal dalam menjalankan nilai-nilai kepemimpinan kiai di pesantren.

Apa yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pesantren ini sama dengan teori Schein dalam mengembangkan budaya organisasi, berikut penjelasannya:

“Pimpinan dalam rangka mengembangkan budaya organisasi yaitu sebagaimana berikut: (a) perhatian (attantional), para pemimpin hendaknya dapat mengkomunikasikan prioritas nilai nilai perhatian melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji dan mengkritik.¹¹

B. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Di kedua pesantren yang penulis teliti, kiai sebagai pimpinan pesantren dari kedua pesantren tersebut memiliki ciri dalam memimpin warga pesantren. hal ini menunjukkan bahwa kiai di masing-masing pesantren yang diteliti menggunakan gaya kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan mulyadi sebagaimana berikut:

“Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin dalam memimpin suatu organisasi untuk mempengaruhi bawahannya”.¹²

Adapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam kasus 1 (pondok pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep) dan gaya kepemimpinan pada kasus 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) adalag tidak jauh berbeda, namun ada satu gaya kepemimpinan yang diterapkan pada kasus ke 2 (pondok pesantren Miftahul Huda Malang) yang itu masih belum ditemukan pada kasus 1 (pondok pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep) yaitu gaya kepemimpinan pengayoman dan kasih sayang. Berikut penjelasannya:

¹¹ Edger schein, psikologi organisasi.....hal, 21

¹² Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah...hal, 41

1. Gaya Instruktif.

Gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren tersebut yang tergolong dalam gaya kepemimpinan instruktif adalah sebagaimana berikut:

- 1) Dalam kasus pondok pesantren al is'af kalabaan sumenep, kiai sebagai pimpinan pesantren menginstruksikan kepada pengurus untuk membuat program program serta mengatur pelaksanaannya secara teknis. Dan hasilnya harus diserahkan lagi ke dewan masyaikh. fenomena ini tergolong dalam gaya kepemimpinan instruktif.
- 2) Kiai di kedua pesantren tersebut juga menginstruksikan agar nilai-nilai kepemimpinan kiai selalu direalisasikan lewat berbagai moment seperti disaat kiai menyampaikan pengajian kitap, atau ceramah pada momen-momen tertentu. Namun kiai selalu mengawasi apakah apa yang disampaikan itu dilakukan oleh warga pesantren atau tidak.
- 3) Di pondok pesantren al is'af kiai menginstruksikan agar setiap pelaksanaan evaluasi yang diadakan di akhir sanah diwalai dengan pembacaan surat yasin 3 setelah selesai rapat evaluasi. Dan instruksi ini diawasi oleh kiai.
- 4) Kiai di kedua pondok pesantren tersebut selalu megawasi santri atau ustadz, terbukti di kedua pesantren tersebut kiai sering mengawasi ustadz yang lagi mengajar.

Adapun ciri dari perilaku kiai tersebut digolongkan kepada gaya kepemimpinan instruktif, hal ini sesuai dengan teori Hirsy dan Blanchard dalam bukunya Wahyudi, berikut penjelasannya:

“Gaya kepemimpinan instruktif ini disebut juga dengan gaya telling, ciri utama dari gaya ini adalah pemimpin selalu memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas serta kinerja yang diawasi oleh anak buahnya”.¹³

Dari penjelasan ini juga diperkuat oleh teori kontogensi yaitu:

“Seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena beberapa faktor situasi yang saling berhubungan antara pemimpin dengan situasi”¹⁴

Dari hasil temuan dan juga didukung oleh teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kiai sebagai pimpinan pondok pesantren di kedua pesantren tersebut adalah menggunakan gaya instruktif.

2. Gaya partisipatif

Gaya kepemimpinan kiai di kedua pesantren tersebut juga menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, hal ini bisa dilihat di beberapa ciri kiai sebagai pimpinan di kedua pesantren tersebut sebagaimana berikut:

- 1) Kiai di kedua pesantren tersebut sering melakukan komunikasi kepada pengurus. Hal ini ditandai dengan seringnya kiai di kedua pesantren tersebut yang datang ke kantor pengurus pesantren. di sana kiai melakukan komunikasi dua arah dengan pengurus menanyakan perihal tentang kegiatan pesantren, nilai nilai pesantren, apa kesulitan pengurus dalam mengurus santri dan lain sebagainya.

¹³ Wahyudi,.....hal, 131

¹⁴ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya*.....12

- 2) Kiai di kedua pesantren tersebut juga sering memanggil santri yang sering melanggar pesantren ke dhalemnya, di sana kiai bertanya dengan halus dan penuh perhatian mengenai problem yang dihadapi santri tersebut.
- 3) Kiai di pondok pesantren al is'af kalabaan sumenep sering melibatkan pengurus pesantren dalam berbagai hal, misal dalam perumusan program-program pesantren serta pengaturan teknis dilapangan kiai sebagai pimpinan pesantren melibatkan pengurus untuk membuatnya.

Semua yang dilakukan kiai ini tergolong dalam gaya kepemimpinan partisipatif, dan ini sesuai dengan pendapat Horys dan Blanchard dalam bukunya Wahyudi, berikut penjelasannya:

“Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan memberikan kesempatan yang luas kepada bawahannya untuk menyampaikan ide-idenya sebagai dasar pengambilan keputusan. Cirinya adalah sebagaimana berikut: (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (b) mendengar dan merespon kesukaran yang terjadi pada bawahannya, (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional, (d) melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan dan (e) mendorong bawahan untuk selalu berpartisipasi.¹⁵

Teori Horys dan Blanchard ini juga didukung oleh teori yang dikeluarkan Husaini Usman dengan istilah gaya kepemimpinan otokratis yaitu:

“Pemimpin merasa mengetahui keinginan bawahan dan cenderung mengekspresikan keinginan-keinginan bawahan sebagai perintah langsung yang harus dilaksanakan”¹⁶

¹⁵ Wahyudi, kepemimpinan.....hal, 131

¹⁶Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, jakarta, bumi aksara, 2010. Hal: 216

Temuan ini juga diperkuat oleh penjelasan Hersy & Blachar (1986) dalam Wahyudi bahwa:

“Menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan, yakni keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.¹⁷”

Dari hasil temuan dan juga didukung oleh teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kiai sebagai pimpinan pondok pesantren di kedua pesantren tersebut adalah menggunakan gaya partisipatif.

3. Gaya Konsultatif

Selain menggunakan dua gaya kepemimpinan yang dijelaskan di atas, kiai di kedua pesantren yang diteliti ini juga menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Beberapa peristiwa yang menunjukkan gaya kepemimpinan konsultatif adalah sebagaimana berikut:

- 1) Kiai di kedua pesantren tersebut ketika menemukan santri yang melanggar, tidak langsung dihukum. Seperti yang terjadi di pondok Miftahul Huda Malang, kiai abdurrahman yahya sebagai pimpinan pesantren apabila menemukan santri yang melanggar tidak langsung dihukum, beliau mengajak yang bersangkutan berbicara dengan lemah lembut, kiai menanyakan seputar yang menyebabkan dia melanggar pesantren, setelah kiai faham semuanya baru beliau memberi tindakan yang bijak dan hal ini disebut dengan komunikasi aktif.

¹⁷ Wahyudi, *kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu, malang*, Uin Prees, 2010. Hal 128

- 2) Kiai di kedua pesantren tersebut selalu memberikan pengarahan terkait tugas yang diemban warga pesantren. Misalnya kepada pengurus. Seperti yang terlihat di pondok pesantren al Is'af kalabaan sumenep, kiai sering mendatangi kantor pesantren hanya sekedar menyampaikan pengarahan kepada pengurus terkait kinerja mereka.
- 3) Kiai di pondok pesantren Miftahul Huda Malang sering mencatat santri yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan nilai nilai pesantren, akan tetapi mereka tidak punya kesadaran untuk melakukan, santri seperti ini beliau catat dan dipanggil satu persatu menghadap beliau ke dhalem kiai, di sanalah kiai mengarahkan santri tersebut dengan spesifik dan maksimal.
- 4) Kiai di kedua pondok pesantren mempunyai gaya yang sama dalam memberikan kesempatan kepada santri untuk bertanya hal- hal yang kurang jelas. Hal ini terbukti dan bisa dilihat ketika kiai di kedua pondok pesantren tersebut selesai memberikan pengajian kitab, kedua kiai di kedua pesantren tersebut memberikan kesempatan kepada semua santri untuk menanyakan hal-hal yang kurang jelas dari apa yang disampaikan kiai. Seperti halnya kiai Abdurrahman Yahya, beliau sering menyarankan semua warga pesantren baik santri atau pengurus ataupun ustadz datang ke dhalemnya menemui kiai untuk menanyakan masalah apapun saja terutama terkait kurang jelasnya keterangan kiai ketika menyampaikan fatwanya.

- 5) Kiai di kedua pesantren tersebut memberikan motivasi kepada santri atau pengurus untuk menjalankan nilai-nilai kepemimpinan kiai yang telah dirumuskan.

Ciri-ciri kepemimpinan kiai tersebut di masing-masing pesantren yang diteliti tergolong ke dalam gaya kepemimpinan konsultatif. Hal ini sesuai dengan konsep Hirsy dan Blanchard dalam bukunya Wahyudi yaitu sebagaimana berikut:

“Gaya konsultatif juga disebut gaya selling, yakni seorang pemimpin menginformasikan kepada bawahannya dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertanya hal yang kurang jelas. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagaimana berikut: (a) kadar direktif rendah, (b) mempunyai semangat yang tinggi, (c) komunikasi aktif, (d) pimpinan selalu memberikan pengarahan yang spesifik, (e) pimpinan selalu memberikan tanggung jawab kepada bawahannya sekalipun bawahannya masih belum mampu”.¹⁸

Dan gaya kepemimpinan ini juga sesuai dengan teori kepemimpinan pendekatan kecerdasan emosional, yaitu pemimpin meyakinkan orang lain untuk bekerja keras menuju tujuan bersama-sama. Hal ini sesuai dengan pendapat Daniel Goleman yang mengatakan:

“Merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada upaya maksimalisasi kemampuan interpersonal seorang pemimpin, untuk membangun hubungan sosial yang efektif dalam organisasi”.¹⁹

Dari penjelasan teori ini, juga diperkuat dengan teori kepemimpinan model rangkaian kesatuan kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt bahwa:

“Ada tiga faktor kegiatan yang dipertimbangkan pemimpin dalam memimpin yakni kekuatan dirinya sendiri, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasional”.²⁰

¹⁸ Wahyudi, kepemimpinan.....hal, 131

¹⁹ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang Jurnal Harakahkeagamaan Dan Kebudayaan, Fakultas Tarbiyah, UIN maliki press, 2003). Hal: 19

Dari hasil temuan dan juga didukung oleh teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kiai sebagai pimpinan pondok pesantren di kedua pesantren tersebut adalah menggunakan gaya konsultatif.

Disamping itu gaya pengayoman dan kasih sayang adalah gaya kepemimpinan Pondok pesantren Miftahul Huda Malang dalam membina santri. Bagi para santri, sosok Kiai adalah guru besar sekaligus ayah yang memberikan perlindungan dan kebutuhan batin bahkan dzahir para santri. Pendekatan lunak yang diterapkan membuat para santri merasa diposisikan sebagai manusia yang tulus dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Hal ini terkait dengan masalah hubungan antara Kiai dengan para pengurus pesantren itu seperti guru dengan murid dengan adanya kepatuhan dalam segala hal yang tidak bertentangan dengan syariat Islam.

Disamping itu pimpinan pesantren tidak memiliki jadwal pengajian rutin di luar Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Kasri Malang. Sebab beliau mempunyai prinsip: kalau mau mencari ilmu, silakan datang ke tempat ilmu berada. Kecuali pada kesempatan tertentu, misalnya demi kesinambungan dakwah, kiai Yahya bersedia memberikan pengajian umum.

Permasalahan ini terkait dengan Teori harapan mengetengahkan suatu teori yang disebut sebagai "Teori harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka

²⁰Husaini Usman, *Manajemen Teori.....*hal. 316

akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.²¹

C. Realitas Budaya Pesantren

1. Berkaitan dengan nilai nilai kepemimpinan kiai dalam

Mengembangkan Budaya Pesantren.

Budaya pesantren sama dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Sedangkan mengenai budaya organisasi (pesantren) ini sesuai dengan apa yang dikatakan Hendiyat Sutopo dalam bukunya “*keefektifan organisasi perguruan tinggi dalam penjaminan mutu pendidikan*” yaitu sangat berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.²²

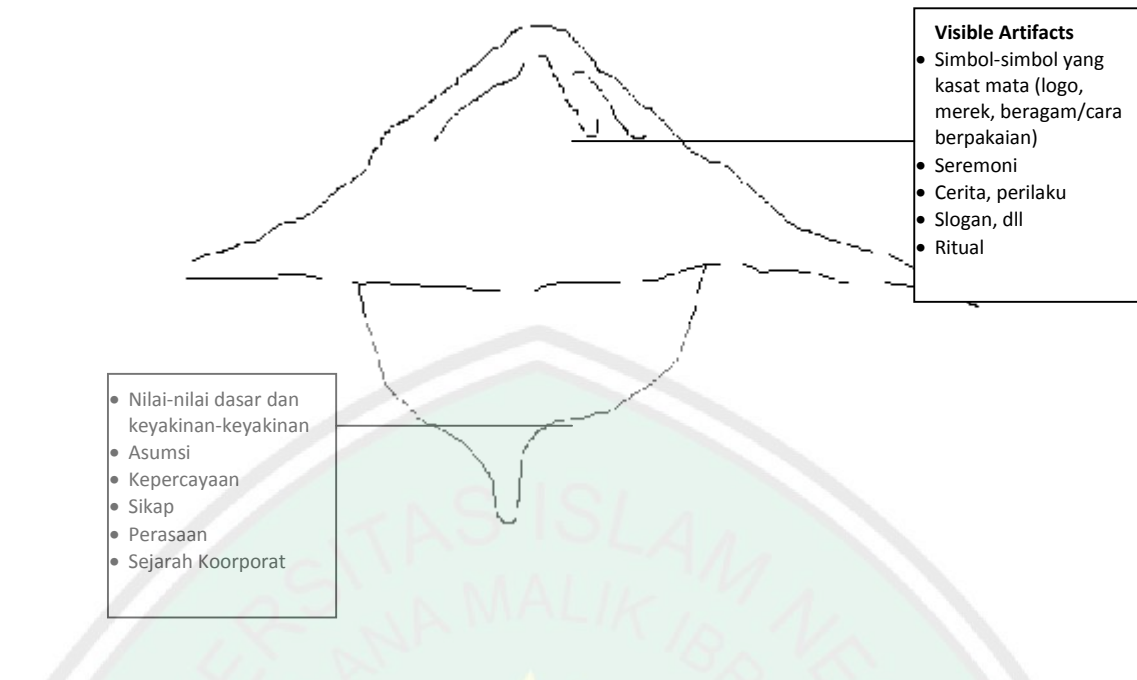
Menurut khasali dalam bukunya Mulyadi menggambarkan budaya organisasi sebagaimana gunung es.

“Dari gunung es tersebut yang nampak pada bagian kecil di atas permukaan air adalah bentuk gunung dan *lay out* ruangan, cara berpakaian, cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, cara mengambil keputusan, cara pembagian kewenangan. Sedangkan bagian besar dari gunung es yang ada dibawah permukaan air meliputi keyakinan, nilai-nilai, perasaan, impian, harga diri dan paradigma. Terlihat dalam gambar yang diilustrasikan oleh John West dalam bukunya Mulyadi berikut:²³

²¹Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta:Gunung Agung, 2002),hal. 292

²²Hendiyat Sutopo dalam bukunya “*keefektifan organisasi perguruan tinggi dalam penjaminan mutu pendidikan*”(malang: universitas negeri malang, 2005). Hal

²³Mulyadi, *Kepemimpinan* Hal: 329



Gambar 5.3 Teori Gunung Es

Berkaitan dengan nilai-nilai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren yang dianut dan diimplementasikan dalam lembaga tersebut, baik di pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep maupun pondok pesantren Miftahul Huda Malang, artinya kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, *asatidz* pengurus pesantren dan santri sudah memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang ada di lembaganya.

Berkaitan dengan keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya di lembaga pesantren adalah komitmen para pengurus pesantren dan *asatidz* terhadap pencapaian tujuan pondok pesantren itu sendiri.

Komitmen yang sungguh-sungguh terhadap tujuan organisasi juga berdampak pada banyak hal, salah satunya adalah kemudahan dalam proses kontrol. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari orang-orang yang ada dalam organisasi, maka orang-orang tersebut akan selalu berupaya untuk

melaksanakan pekerjaan dengan kualitas terbaik yang dapat dilakukannya, sehingga orang-orang tersebut akan dapat mengontrol dirinya sendiri (*self control*). Jika setiap anggota sudah menjiwai budaya organisasi tertentu, maka pimpinan hanya berfungsi sebagai pemantau proses saja.

Adapaun realitas budaya (nilai-nilai) di kedua pesantren tersebut sudah termaktub dalam al-qur'an sebagaimana berikut:

1. Nilai Rendah hati (25. Al Furqaan: 63)

وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ
قَالُوا سَلَامًا ﴿٦٣﴾

2. Nilai Amanah (04. An Nisaa':58)

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

3. Nilai Kemandirian (03. Ali 'Imran:96)

﴿ إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِلْعَالَمِينَ ﴾ ﴿٩٦﴾

4. Nilai Istiqamah (41. Fushshilat : 13-14)

﴿ فَإِنْ أَعْرَضُوا فَقُلْ أَنْذَرْتُكُمْ صَاعِقَةً مِثْلَ صَاعِقَةِ عَادٍ وَثَمُودَ ﴾ ﴿١٣﴾ إِذْ
جَاءَهُمُ الرُّسُلُ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا اللَّهَ ۗ قَالُوا
لَوْ شَاءَ رَبُّنَا لَأَنْزَلَ مَلَائِكَةً فَإِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُمْ بِهِ كَافِرُونَ ﴿١٤﴾

5. Nilai Ikhlas beramal (39. Az Zumar:2-3)

إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ ﴿١٠١﴾ أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ مَا نَعْبُدُهُمْ إِلَّا لِيُقَرِّبُونَا إِلَى اللَّهِ زُلْفَىٰ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ بَيْنَهُمْ فِي مَا هُمْ فِيهِ يَخْتَلِفُونَ ﴿١٠٢﴾ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ كَاذِبٌ كَفَّارٌ ﴿١٠٣﴾

6. Nilai Ibadah(02. Al Baqarah:21)

يَتَأْتِيَ النَّاسُ أَعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٠١﴾

7. Nilai Sabar (03. Ali 'Imran:200)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٢٠٠﴾

8. Nilai Waro' dan bijaksana (03. Ali 'Imran:152)

وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ تَحُسُّونَهُم بِإِذْنِهِ ۗ حَتَّىٰ إِذَا فَشِلْتُمْ وَتَنَزَّعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ مِمَّنْ بَعْدَ مَا أَرْسَلَكُمْ مَا تُحِبُّونَ ۗ مِنْكُمْ مَن يُرِيدُ الدُّنْيَا وَمِنْكُمْ مَن يُرِيدُ الْآخِرَةَ ۗ ثُمَّ صَرَفَكُمْ عَنْهُمْ لِيَبْتَلِيَكُمْ ۗ وَلَقَدْ عَفَا عَنْكُمْ ۗ وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥٢﴾





BAB VI

PENUTUP

Tesis ini ditutup dengan bab VI yang berisi: (a) Kesimpulan, (b) Implikasi penelitian, dan (c) Saran.

A. Kesimpulan

1. Realitas Budaya Pesantren

Realitas budaya pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep adalah sebagaimana berikut: Rendah hati, Amanah, Kemandirian, dan *Istiqamah*. Adapun Realitas budaya pondok pesantren Miftahul Huda Malang adalah ikhlas beramal, ibadah, sabar, wara' dan bijaksana. Dan semua budaya tersebut adalah berjalan dengan baik. Indikatornya adalah: (a) nilai-nilai budaya pesantren tersebut telah diimplementasikan dengan baik oleh warga pesantren, (2) kesungguhan kiai dan pengurus pesantren terhadap pelayanan yang baik kepada semua warga pesantren khususnya santri, (3) Kepemimpinan kiai sebagai pimpinan pesantren adalah diperkuat dengan *uswah hasanah*. Sedangkan semua warga pesantren *sam'an wa tho'atan* kepada kiai.

2. Strategi Kepemimpinan kiai dalam Mengembangkan Budaya (nilai-nilai dan tradisi) pesantren.

a. Artikulasi Visi dan Misi pesantren.

1. Kiai sebagai pimpinan pesantren merumuskan visi misi pesantren dalam rangka menanamkan dan mengembangkan budaya pesantren kepada seluruh warga pesantren.
2. Kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan sosialisasi visi dan misi kepada seluruh warga pesantren yaitu santri, asatidz, dan pengurus pesantren.

3. Kiai sebagai pimpinan pesantren mengimplementasikan visi dan misi melalui *uswah hasanah*, program dan kegiatan pesantren baik sifatnya jangka pendek, menengah ataupun jangka panjang.
4. Kiai sebagai pimpinan pesantren mengartikulasikan visi dan misi berdampak terhadap pengembangan budaya pesantren dan memberikan makna bagi peningkatan keefektifan kepemimpinan kiai dalam membawa pesantren menjadi lebih baik dan mempunyai budaya yang selalu berkembang.

b. Nilai-nilai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Budaya (nilai-nilai dan tradisi) Pesantren.

- 1) Kiai sebagai pimpinan pesantren memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini, lalu diterjemahkan kepada semua warga pesantren.
- 2) Nilai-nilai kepemimpinan kiai di pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep, yaitu Rendah hati, Amanah, Kemandirian, dan *Istiqamah*.
- 3) Nilai-nilai kepemimpinan kiai di pondok pesantren Miftahul Huda Malang adalah sebagaimana berikut: ikhlas beramal, ibadah, sabar, wara' dan bijaksana.
- 4) Nilai-nilai kepemimpinan kiai berdampak pada upaya pengembangan budaya pesantren.

c. Proses (Langkah-langkah) Artikulasi Visi, Misi dan budaya (Nilai-nilai dan tradisi) Pesantren.

Proses (langkah-langkah) dalam pengembangan budaya mutu pesantren melalui empat fase, yaitu: (1) fase persiapan, (2) fase penerimaansosialisasi dan implementasi, (3) evaluasi.

3. Gaya kepemimpinan kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren dengan menggunakan tiga gaya kepemimpinan yaitu (1) gaya kepemimpinan Gaya instruktif, (2) gaya kepemimpinan partisipatif, (3) gaya kepemimpinan konsultatif.

Namun terdapat gaya kepemimpinan di pondok pesantren Miftahul Huda Malang yang tidak ditemukan di pondok pesantren al-is'af Kalabaan Sumenep yaitu gaya kepemimpinan pengayoman dan kasih sayang.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teori

Penelitian ini mengambil fokus kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Kepemimpinan kiai dalam pesantren merupakan bagian penting dari manajemen pendidikan Islam, yang dikelompokkan dalam perilaku organisasi yang terdiri dari nilai-nilai, perilaku, dan simbol organisasi. Implikasi teoritis hasil penelitian, pada manajemen khususnya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren dapat diterapkan sebagai salah satu upaya meningkatkan pemahaman kepemimpinan pada wilayah manajemen pendidikan Islam.

Sedangkan implikasi hasil penelitian terhadap kepemimpinan kiai dalam rangka mengembangkan budaya pesantren adalah dilakukan

dengan langkah-langkah sebagaimana berikut: (1) Persiapan dalam merumuskan (*preparing*), (2) fase penerimaan sosialisasi dan implementasi, (3) Evaluasi.

2. Implikasi Praktis

a. Implikasi dalam Kepemimpinan

Pertama, kiai sebagai pimpinan pesantren harus merubah paradigma yang berorientasi masa depan. Kondisi ini menuntut berbagai hal untuk meningkatkan kebutuhan dan kepuasan masyarakat (*customer satisfaction*) dan hendaknya dilakukan dengan pengembangan secara terus menerus. kiai sebagai pimpinan pesantren dituntut membudayakan dua hal, yaitu budaya belajar, budaya belajar ini menjadi ajaran dalam islam dan budaya untuk menjadi pemimpin pada setiap orang dalam organisasi (pesantren). Dengan terbudayanya kedua hal tersebut maka organisasi (pesantren) akan mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat dan akan selalu berkembang menuju kearah yang lebih baik.

Kedua, pemimpin harus membudayakan perilaku bekerja semua warga pesantren dengan budaya yang ada dimasing-masing pondok pesantren yaitu (pondok pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep :*Rendah hati* ,*Amanah*, *Kemandirian*, dan *Istiqamah* atau budaya di pondok pesantren Miftahul Huda Malang yaitu ikhlas beramal, ibadah, sabar, wara' dan bijaksana.

b. Implikasi pada Manajemen Pendidikan Islam

- a. Dalam manajemen pendidikan Islam kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai peran penting dalam mengembangkan budaya pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.
- b. Visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan sebagai bagian kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Visi misi pesantren diupayakan untuk dihayati, dipahami dan diimplementasikan oleh semua warga pesantren dalam bentuk program, baik dalam program panjang, program pendek maupun dalam bentuk kegiatan-kegiatan pesantren.

C. Saran

1. Kiai Sebagai Pimpinan Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep Dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang
 - a. Kiai sebagai pimpinan pesantren penting memberikan perhatian dalam pengembangan budaya pesantren dengan terorganisir dan terus menerus.
 - b. Kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan artikulasi visi dan misi dengan mensosialisasikan dan menerapkannya dalam bentuk program dan kegiatan pesantren.
 - c. Kiai sebagai pimpinan pesantren mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan secara terorganisir sebagai pembentukan budaya pengembangan budaya pesantren.

2. Peneliti

Penelitian ini masih ada kekurangan, maka perlu penelitian berikutnya yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mawardy. *Al-Ahkamu Al-Sulthaniyyah*, Bairut: Darul Fikir. 1960
- Anderson Benedict ROG, *Gagasan tentang Kekuasaan dalam Kebudayaan Jawa* ter. Ali As'ad. (Semarang: Menara Kudus, 1972)
- Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1975. Hal: 570 Vijay Sathe dengan judul buku *culture and related corporate realistics* homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Ins.1982
- Arifin Imron, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesanteren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada Prees, 1993
- Asrohah Hanun, *Pelebagaan Pesantren, Asal Usul Dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*, Disertasi, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2002.
- Azra Azyumardi, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milineum Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000)
- Bate, *Strategis For Culture Change*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1994 Shobiri Ahmad, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta; UPP STIM YKPN, 2007
- Brooks, I, *Organization Behavior: Individual, Group and Organization* (London: Prentice Hall, 2003)
- Burns J.M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Collin Murgatroyd, S&, Morgan, *Total Quality Management and The School* (Philadelphia: Open University Press, 1994)
- Daft Richard, *Organization Theory and Design*. 8th Edition (Ohio: Thompson, 2004)
- Dakir (*Pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004)
- Dakir, *pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004)
- Daryl Conner, R., *Managing at the Speed of Change* (New York: Villard Books, Random House, Inc., 1992)
- Dirdjosanjoto Pradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgardi Jawa* (Yogyakarta: LKiS, 1999)

- Drath W.H & Palus, C.J Making, *Common Sens: Leadership As Meaning-Making In A Community Of Practice*, Greensboro, NC: Center For Creative Leadership, 1994
- Richards D & Engle, S., *After The Vision: Suggestions To Corporate Visionaries And Visions Champions*, Alexandria, VA: Miles River Prees, 1986
- Edi susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai*, (jurnal islamica, vol. 1, no. 2, maret 2007)
- EkosusiloMadyo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Surakarta: Univet Bantara Press, 2003)
- Faisal Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990)
- Fajar Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005)
- G.Owens,Robert, *Organizational Behavior Education*(London: Allyn & Bacon, 1990)
- Hadari Amin dan M. Ishom El Saha.*Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka. 2004.
- Hadi Sutrisno, *metodologi reseach 2*, (Yogyakarta: andi Offset, 1994)
- Harrison J.R Dan G.r. Carrol, *keeping The Faith : A model of Cultural Transmission In Formal Organizations, Administrative Science Quarterly*, Desember 1991
- Hasan Tholhah. *Dalam Pengantar Kepemimpinan Kiai: kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahuda, 1993
- Heifetz Ronald, *Leadership Without Easy Answer* (Cambridge: Belnap Press Of Harvard University Press, 1998)
- Hemphil, j.k., & Coons, A.E, *Leader Behaveor Description And Measurement*, Columbus: Bureau Of Businees Research, Ohio State Uiversity, 1957
- Hofsted, *Culture And Organization: Sofwer Of The Mind*, New York:McGraw Hill, 1997
- Horikohsi, *Kiai Dan Perubahan Sosial*, jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren Dan Masyarakat/P3M, 1987
- Geets liford, *Abangan Santri Priyai Dalam Masyarakat Jawa*, terj. Mahasin, jakarta: Pustaka Jaya, 1981

Hous R.J, A Theory Of Charismatic Leadership. IN J.G. Hunt And L.L. Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Prees, 1976, hal. 184

<http://panduan.menarik.blogspot.com/2013> (Rabu, 04 februari 2015).

Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada, 1999)

J.P Kotter,, *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan* (Jakarta: PT. Gramedia, 1997)

Jacobs T.O.& Jaques, E. "*Millitary Executive Leadership*. Wes Orange, NJ: Leadership Library Of America, 1984

Jhon Lotfland, & Lyn H. Lotfland, *Analyzing Social Setting: A Guide To Qualitative Observation And Analyzis*, Belmontn Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984

Jick D. Ulrich, T., Von Glinow, M.A., High Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, 1998

Kartajaya Hermawan Muhammad Syakir, *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan, 2006

Katz D, & Khan, R.L, *The Social Psychology Of Organizations* (2nded) (New York: John Wiley, 1978

Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, Dan Pembangunan" Dalam Muhaimin, Nuansa Baru Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006

Kotter J.p, *A Force For Change: How Leadership Differs From Management* (new York: Free Press, 1998

Kuntowijoyo, "Peranan Pesantren dalam Pembangunan Desa: PotretSebuah Dinamika", dalam Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991)

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, jakarta: INIS., 1994)

Mastuhu, *Dinamika System Pendidikan Pesantren*, jakarta: INIS, 1994

Miles Mathew B. & A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (London: Sage Publications, 1984)

MujammilQomar, *pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga

Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Kementrian Agama Ri, Badan Litbang Dan Diklat, 2010)

Mulyadi, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998)
 Mustaqim Abd., *Menggagas Pesantren Trasformatif*, dalam *Majalah Aula* no. 09 Tahun XXV, September 2003

Nasir Ridlwan, *Dinamika Sistem Pendidikan : Studi Di Pondok Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Imur* Disertasi , Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1995.

Nasution S, *Metode Penelitian Naturalistic Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003) Lincoln Yonna S and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*

Nazir Muhammad, *Metode Penelitian*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994)
 Ndraha Taliziduhu, *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997

Nurcholish Madjid. 1992. *Bilik-bilik Pesantren sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

O'relley Charles, *Corporation Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organization*, *California Management Review*, 31, Summer, 1989

Pettigrew Andrew, *On Studying Oanizational Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1979

Pondy Louis, Peter frost, Gareth morgan Dan Thomas Drandridge, *Organizational Symbolis Function And Use*, 1983.

R.G Jones, *Organization Theory: Design and Change (Forth Edition)* (New Jersey: Prentice Hall, 2003)

R.L Huges, Ginnet, R.C.& Curpy, *Leadership: Enhanching the Lessons Of Experience* (New York: Mc. Graw Hill, 2002)

Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visuoner Trasformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang Jurnal Harakahkeagamaan Dan Kebudayaan, Fakultas Tarbiyah, UIN maliki prees, 2003)

Rauch C.F & Behling, O., *“Functionalism: Basis For An Alternate Approach To The Study Of Leadership”*, 1984

Ridwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: pustaka Pelajar.

- Riva Veithzal. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21* Jakarta: Raja Grafindo. 2004
- Rivai Veitzhal, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, Jakarta, Bumi Aksara, 2009.
- Robin Stephen, *Organizational Behavior*, Sandiego State University: Person Education International, 2003
- Robologibhins Stephen p., p., *Organizational Behaveior* (San Diego State University: Person Education International, 2003
- S Lincoln Vonna and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California : Sage Publications, 1985)
- Sahlan Asmaun, *Mewujudkan Budaya Religius Di Sekolah Upaya Mengembangkan Pai Dari Teori Ke Aksi*, (Uin Maliki Prees, 2010)
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 2001
- Schein Edgar, *The Role Of The Founder In Creating Organizational culture, Organizational Dynamics*, 1983
- SergiovanniThomas J, et. Al., *Educational Government Of Administration* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1991
- Sholeh Shonhaji. 1997. *Pesantren dan Perubahan*, Santri.No. 06 Juni
- Siagian Sondang P., *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta:Gunung Agung, 2002)
- SilalahiBennet, *Corporate Culture And Performance Appraisal* (jakarta: Al-Hambara, 2004
- Soekarno R. Indrafahrudin, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006)
- Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES., 1999)
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999
- Suprayogo Imam. *Kyai Dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*, Malang: UIN Malang Press. 2007.

- Susilo Eko, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003)
- Sutopo Hendiyat dalam bukunya “*keefektifan organisasi perguruan tinggi dalam penjaminan mutu pendidikan*”(malang: universitas negeri malang, 2005).
- Turmudi Endang, *Perselingkuhan Kiai dengan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004)
- Turner Bryan S., *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*. Ter. Machnun Husein (Jakarta: Rajawali, 1984)
- Umam Khotibul, *Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Pesantren Mahasiswa* (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang).Malang Tesis Tidak Dipublikasikan.2003
- Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, jakarta, bumi aksara, 2010.
- Van J. maanen dan e.h. Schein, Career Development, In j. R. Hackman dan j. L. Suttle (ed) *Improving Live At Work* (Santa Monica, C.A: Goodyear, 1977)
- W Lucian. Pye, *Aspect of Political Development* (Boston: Little Brown, 1965), 8.
- Wahid Abdurrahman, “Pesantren sebagai Sub-Kultur”, dalam M. Dawam Rahardjo, ed. *Pesantren dan Pembaharuan*(Jakarta: LP3ES, 1988)
- Wahid Marzuki, *Pondok Pesantren Dan Penguatan Civil Society*, dalam *Majalah Aula* No.02 Tahun XXII, Pebruari 2000
- Wahyudi, *kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu, malang*, Uin Prees, 2010
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung, Alfabeta, 2009
- Wira atmajaRochiati, *Metode Penelitian Tindakan Kelas: Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dan Dosen*, Bandung, Remaja Rosdakarya 2007
- Yakul Gary, *Leadership in Organization*, New Jersy: prentice Hall, 2002
- Zahir Kechot M.D.& Abdullah Imran, *Amalan Pengurusan dan Budaya Kualiti Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia, Bangi* (Selangor: Pusat Pengembangan Akademik UKM Malaysia, 2006).

Zainal Thoha, Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, Yogyakarta: Kutub. 2003

Ziemek Manfred, *Pesantren dalam perubahan Sosial* (Jakarta: P3M., 1986)



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mawardy, *Al-Ahkamu Al-Sulthaniyyah*, Bairut: Darul Fikir. 1960
- Anderson Benedict ROG, *Gagasan tentang Kekuasaan dalam Kebudayaan Jawa* ter. Ali As'ad. (Semarang: Menara Kudus, 1972)
- Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1975. Hal: 570 Vijay Sathe dengan judul buku *culture and related corporate realistics* homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Ins.1982
- Arifin Imron, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesanteren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada Prees, 1993
- Asrohah Hanun, *Pelebagaan Pesantren, Asal Usul Dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*, Disertasi, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2002.
- Azra Azyumardi, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milineum Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000)
- Bate, *Strategis For Culture Change*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1994 Shobiri Ahmad, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta; UPP STIM YKPN, 2007
- Brooks, I, *Organization Behavior: Individual, Group and Organization* (London: Prentice Hall, 2003)
- Burns J.M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Collin Murgatroyd, S&, Morgan, *Total Quality Management and The School* (Philadelphia: Open University Press, 1994)
- Daft Richard, *Organization Theory and Design*. 8th Edition (Ohio: Thompson, 2004)
- Dakir (*Pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004)
- Dakir, *pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan*, (Jurnal Studi Agama dan Masyarakat . Volume I, Nomor 1, Jun, 2004)
- Daryl Conner, R., *Managing at the Speed of Change* (New York: Villard Books, Random House, Inc., 1992)

- DirdjosanjotoPradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgardi Jawa* (Yogyakarta: LKiS, 1999)
- Drath W.H & Palus, C.J Making, *Common Sens: Leadership As Meaning-Making In A Community Of Practice*, Greensboro, NC: Center For Creative Leadership, 1994 Richards D & Engle, S., *After The Vision: Suggestions To Corporate Visionaries And Visions Champions*, Alexandria, VA: Miles River Prees, 1986
- Edi susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai*, (jurnal islamica, vol. 1, no. 2, maret 2007)
- EkosusiloMadyo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Surakarta: Univet Bantara Press, 2003)
- Faisal Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990)
- Fajar Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005)
- G.Owens,Robert, *Organizational Behavior Education*(London: Allyn & Bacon, 1990)
- Hadari Amin dan M. Ishom El Saha.*Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka. 2004.
- Hadi Sutrisno, *metodologi reseach 2*, (Yogyakarta: andi Offset, 1994)
- Harrison J.R Dan G.r. Carrol, *keeping The Faith : A model of Cultural Transmission In Formal Organizations, Administrative Science Quarterly*, Desember 1991
- Hasan Tholhah. *Dalam Pengantar Kepemimpinan Kiai: kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahuda, 1993
- Heifetz Ronald, *Leadership Without Easy Answer* (Cambridge: Belnap Press Of Harvard University Press, 1998)
- Hemphil, j.k., & Coons, A.E, *Leader Behaveor Description And Measurement*, Columbus: Bureau Of Businees Research, Ohio State Uiversity, 1957
- Hofsted, *Culture And Organization: Sofwer Of The Mind*, New York:McGraw Hill, 1997
- Horikohsi, *Kiai Dan Perubahan Sosial*, jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren Dan Masyarakat/P3M, 1987Geets liford, *Abangan Santri*

Priyai Dalam Masyarakat Jawa, terj. Mahasin, jakarta: Pustaka Jaya, 1981

Hous R.J, A Theory Of Charismatic Leadership. IN J.G. Hunt And L.L. Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Prees, 1976, hal. 184

<http://panduan.menarik.blogspot.com/2013> (Rabu, 04 februari 2015).

Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada, 1999)

J.P Kotter,, *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan* (Jakarta: PT. Gramedia, 1997)

Jacobs T.O.& Jaques, E. "*Millitary Executive Leadership*. Wes Orange, NJ: Leadership Library Of America, 1984

Jhon Lotfland, & Lyn H. Lotfland, *Analyzing Social Setting: A Guide To Qualitative Observation And Analyzis*, Belmontn Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984

Jick D. Ulrich, T., Von Glinow, M.A., High Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability, *Organizatrional Dynamics*, 1998

Kartajaya Hermawan Muhammad Syakir, *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan, 2006

Katz D, & Khan, R.L, *The Social Psychology Of Organizations* (2nded) (New York: John Wiley, 1978

Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, Dan Pembangunan" Dalam Muhaimin, Nuansa Baru Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006

Kotter J.p, *A Force For Change: How Leadership Differs From Management* (new York: Free Press, 1998

Kuntowijoyo, "Peranan Pesantren dalam Pembangunan Desa: PotretSebuah Dinamika", dalam Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1991)

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, jakarta: INIS., 1994)

Mastuhu, *Dinamika System Pendidikan Pesantren*, jakarta: INIS, 1994

Miles Mathew B. & A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (London: Sage Publications, 1984)

- MujammilQomar, *pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Kementrian Agama Ri, Badan Litbang Dan Diklat, 2010)
- Mulyadi, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998)
- Mustaqim Abd., *Menggagas Pesantren Trasformatif*, dalam *Majalah Aula* no. 09 Tahun XXV, September 2003
- Nasir Ridlwan, *Dinamika Sistem Pendidikan : Studi Di Pondok Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Imur* Disertasi , Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1995.
- Nasution S, *Metode Penelitian Naturalistic Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003)Lincoln Yonna S and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*
- Nazir Muhammad, *Metode Penelitian*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994)
- NdrahaTaliziduhu, *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997
- Nurcholish Madjid. 1992. *Bilik-bilik Pesantren sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- O'relley Charles, *Corporation Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organization*, *California Management Review*, 31, Summer, 1989
- Pettigrew Andrew, *On Studying Oanizational Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1979
- Pondy Louis, Peter frost, Gareth morgan Dan Thomas Drandridge, *Organizational Symbolis Function And Use*, 1983.
- R.G Jones, *Organization Theory: Design and Change (Forth Edition)*(New Jersey: Prentice Hall,2003)
- R.L Huges,Ginnet, R.C.& Curpy, *Leadership: Enhanching the Lessons Of Experience*(New York: Mc. Graw Hill,2002)
- Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visuoner Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*,(Malang Jurnal Harakahkeagamaan Dan Kebudayaan, Fakultas Tarbiyah, UIN maliki prees, 2003)
- Rauch C.F & Behling, O., *“Functionalism: Basis For An Alternate Approach To The Study Of Leadership”*, 1984

- Ridwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: pustaka Pelajar.
- Riva Veithzal. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21 Jakarta: Raja Grafindo*. 2004
- Rivai Veitzhal, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, Jakarta, Bumi Aksara, 2009.
- Robin Stephen, *Organizational Behavior*, Sandiego State University: Person Education International, 2003
- Robologibhins Stephen p., p., *Organizational Behaveior* (San Diego State University: Person Education International, 2003
- S Lincoln Vonna and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California : Sage Publications, 1985)
- Sahlan Asmaun, *Mewujudkan Budaya Religius Di Sekolah Upaya Mengembangkan Pai Dari Teori Ke Aksi*, (Uin Maliki Prees, 2010)
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 2001
- Schein Edgar, *The Role Of The Founder In Creating Organizational culture, Organizational Dynamics*, 1983
- SergiovanniThomas J, et. Al., *Educational Government Of Administration* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1991
- Sholeh Shonhaji. 1997. *Pesantren dan Perubahan*, Santri.No. 06 Juni
- Siagian Sondang P., *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta:Gunung Agung, 2002)
- SilalahiBennet, *Corporate Culture And Performance Appraisal* (jakarta: Al-Hambara, 2004
- Soekarno R. Indrafahrudin, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2006
- Sugiyono, *Metide Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006)
- Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES., 1999)
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999

- Suprayogo Imam. *Kyai Dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*, Malang: UIN Malang Press. 2007.
- Susilo Eko, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai* (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003)
- Sutopo Hendiyat dalam bukunya “*keefektifan organisasi perguruan tinggi dalam penjaminan mutu pendidikan*”(malang: universitas negeri malang, 2005).
- Turmudi Endang, *Perselingkuhan Kiai dengan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004)
- Turner Bryan S., *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*. Ter. Machnun Husein (Jakarta: Rajawali, 1984)
- Umam Khotibul, *Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Pesantren Mahasiswa* (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang).Malang Tesis Tidak Dipublikasikan.2003
- Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, jakarta, bumi aksara, 2010.
- Van J. maanen dan e.h. Schein, Career Development, In j. R. Hackman dan j. L. Suttle (ed) *Improving Live At Work* (Santa Monica, C.A: Goodyear, 1977)
- W Lucian. Pye, *Aspect of Political Development* (Boston: Little Brown, 1965), 8.
- Wahid Abdurrahman, “Pesantren sebagai Sub-Kultur”, dalam M. Dawam Rahardjo, ed. *Pesantren dan Pembaharuan*(Jakarta: LP3ES, 1988)
- Wahid Marzuki, *Pondok Pesantren Dan Penguatan Civil Society*, dalam *Majalah Aula* No.02 Tahun XXII, Pebruari 2000
- Wahyudi, *kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, malang, Uin Prees, 2010
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung, Alfabeta, 2009
- Wira atmajaRochiati, *Metode Penelitian Tindakan Kelas: Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dan Dosen*, Bandung, Remaja Rosdakarya 2007
- Yakul Gary, *Leadership in Organization*, New Jersy: prentice Hall, 2002

Zahir Kechot M.D.& Abdullah Imran, *Amalan Pengurusan dan Budaya Kualiti Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia, Bangi* (Selangor: Pusat Pengembangan Akademik UKM Malaysia, 2006).

Zainal Thoha, Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, Yogyakarta: Kutub. 2003

Ziemek Manfred, *Pesantren dalam perubahan Sosial* (Jakarta: P3M., 1986)



LAMPIRAN 1

**RINGKASAN HASIL WAWANCARA DAN OBSERVASI
PONDOK PESANTREN AL-IS'AF KALABAAAN SUMENEP**

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :05-05-2015 dan 10-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Visi pesantren ini adalah terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan”.</p> <p>apun misi pondok pesantren ini adalah Misi pondok pesantren ini merupakan penjabaran dari visi. Misi pondok pesantren ini adalah sebagaimana berikut:</p> <p><i>Pertama</i>, senantiasa selalu menumbuhkan dan mengembangkan ketakwaan kepada Allah SWT. Artinya pondok pesantren ini menanamkan dalam jiwa santri sebuah pemahaman yang mendalam dilandasi dengan keyakinan yang kuat bahwa tujuan hidup itu semata-mata hanyalah untuk beribadah kepada allah, mengabdikan diri kepada Allah dengan total. Oleh karena itu seluruh aktifitas santri harus dilandasi dengan niat yang kuat untuk beribadah kepada allah SWT.</p> <p><i>Kedua</i>, semua santri hendaknya meneladani sikap rasul dalam setiap perbuatan dan ucapan. Oleh karena itu santri hendaknya mempunyai <i>akhlakul karimah</i> yang tinggi dalam berhubungan dengan tuhan, maupun manusia. Dalam berhubungan dengan manusia, tidak ada pengecualian baik kepada yang lebih muda mereka senantiasa menampkakan akhlak yang agung. Dalam hal ini pesantren sering menggunakan jargo ulama' yaitu “<i>paling utamanya ilmu adalah ilmu hal</i>”</p>	<p>Artikulasi Visi dan PP al-Is'af Kalabaan Sumenep</p>

	<p><i>Ketiga</i>, menciptakan santri memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Pada periode kepemimpinan pesantren sebelumnya, santri hanya di gembeng dengan ilmu alat, bagaimana agar mereka bisa dan faham membaca kitab klasik atau kitab kuning, namun pada saat ini pesantren mengembangkan kualitas keilmuan santri tidak hanya sebatas mampu membaca dan memahami serta menjelaskan namun santri sudah diarahkan untuk mengarang kitab.</p> <p><i>Keempat</i>, meningkatkan hubungan yang baik dengan masyarakat. Dalam hal ini pesantren senantiasa meningkatkan peran serta masyarakat baik antara kiai sebagai pimpinan pesantren dengan wali santri, serta tokoh masyarakat di sekitar pesantren.</p>	
2	<p>“Di pondok pesantren ini dalam merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan dirumuskan oleh dewan mayaikh atau dewan pengasuh. awalnya tidak ada satupun dari pengurus pesantren yang terlibat, namun sekarang pengurus pesantren juga dilibatkan walaupun tidak semua”</p>	Artikulasi Visi dan PP al-Is’af Kalabaan Sumenep

Hasil Wawancara dengan Kiai KayyisSelaku Pengurus Senior Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :05-05-2015 dan 10-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Benar apa yang dikatakan kiai Latfan, visi pesantren ini adalah terwujudnya lembaga pondok pesantren yang mencetak santri bertakwa kepada Allah, akhlakul karimah dan memiliki kualitas keilmuan keislaman yang mapan. Kita melakukan sosialisasi visi pesantren ini kepada semua warga pesantren, mulai dari pengurus pesantren, <i>asatidz</i>, dan santri. Sosialisasi biasanya kami lakukan pada tahun ajaran baru ketika momen pertemuan wali santri dan seluruh santri. momen ini merupakan</p>	Artikulasi Visi dan PP al-Is’af Kalabaan Sumenep

	<p>program tahunan pesantren yang dikenal dengan pertemuan wali santri. Pada momen ini semua berkumpul wali santri, santri lama ataupun santri baru, dari ini kemudian orang tua santri akan mengetahui visi pesantren juga mengetahui hak dan kewajiban santri”.</p> <p>Sedangkan misi dari pesantren ini adalah sebagaimana berikut: (1) penekanan kiai untuk selalu meningkatkan kepada tuhan, (2) menjadikan rasulullah sebagai uswah hasanah terutama dalam hal akhlak, (3) menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.</p>	
2	<p>“Saya sejak selaku pengurus pesantren yang sudah lama menimba ilmu di pesantren inidiikutsertakan juga dalam merumuskan visi-misi dan nilai-nilai kepemimpinan, bahkan setiap perumusan program pesantren saya den sebagian pengurus di beri amanah untuk membuat program pesantren yang hasilnya nanti dibacakan dihadapan dewan masyaikh. Nanti dewan mayaikh akan mempertimbangkan hasil yang kami buat untuk kemudian diambil keputusan”</p>	<p>Artikulasi Visi dan PP al-Is’af Kalabaan Sumenep</p>

Hasil Wawancara dengan ustad Naufal (ustadz senior) Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :10-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Di pondok pesantren ini ada dua kepengurusan,<i>Pertama</i> kepengurusan tertinggi adalah dewan <i>masyaikh</i> yang terdiri-dari kiai sepuh pondok pesantren, kepengurusan <i>Kedua</i> adalah pengurus pesantren sendiri yang terdiri dari kiai muda dan sebagian lagi dari santri. Dalam hal kebijakan, dewan masyaikh ini mempunyai peran diantaranya adalah merumuskan visi-misi dan nilai-</p>	<p>Artikulasi Visi dan PP al-Is’af Kalabaan Sumenep</p>

	<p>nilai kepemimpinan. Adapun penjabaran dari visi-misi yang telah dirumuskan oleh kiai menjadi program-program pesantren dan pelaksanaan teknis adalah diserahkan kepada pengurus pesantren, tetapi nanti masih di serahkan kepada dewan masyaikh untuk disetujui dan dilanjutkan kepada langkah berikutnya yaitu pengimplementasian.</p>	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :10-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Penjabaran visi misi menjadi program diserahkan kepada pengurus pesantren. Sosialisasi yang kami lakukan untuk implementasi visi misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dilakukan dengan: (a) ratap rutin yang dilakukan setiap bulan, dan akhir sanah; (b) melalui pamflet yang di tempel di beberapa tempat strategis di pondok pesantren; (c) melalui informasi lisan pada waktu-waktu tertentu, baik yang dilakukan oleh dewan masyaikh atau pengurus pesantren.</p>	<p>Tahap Penerimaan dan kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi</p>

Hasil Wawancara dengan kiai kayyis selaku Pengurus senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :11-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Sering kami melakukan sosialisasi visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan berbagai kesempatan lewat komunikasi baik secara formal maupun non formal kepada seluruh warga pesantren. Sosialisasi juga dilakukan oleh dewan masyaikh pada momen pengajian kitab rutin pesantren, ataupun jama'ah-jama'ah pengajian yang diikuti oleh wali santri, santri maupun masyarakat sekitar”	Tahap Penerimaan dan kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :11-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kesadaran dari semua pengurus pesantren untuk mengadakan sosialisasi dan implementasi bisa dikatakan baik.”	Tahap Penerimaan dan kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi

**Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh
Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep**

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :12 – 05 -2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Evaluasi visi, misi, program dan nilai-nilai kepemimpinan di pesantren ini dilakukan sebagaimana berikut: <i>pertama</i> , setiap bulan. Dalam evaluasi bulanan ini ada dua tahap, tahap pertama evaluasi dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Sedangkan tahap kedua adalah dilakukan oleh dewan masyaikh. <i>Kedua</i> , adalah evaluasi yang diikuti oleh dewan masyaikh, pengurus pesantren, dan wali santri serta masyarakat sekitar yang dilakukan pada akhir <i>sanah</i> .	Tahap Evaluasi

**Hasil Wawancara dengan kiai kayyis selaku Pengurus senior Pondok
Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep**

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :13 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Ada budaya baru yang dikembangkan pada saat evaluasi, baik rapat bulanan yang dilakukan oleh pengurus, dewan masyaikh, atau pada evaluasi tahunan yang dilakukan pada akhir sanah yang diikuti oleh pengurus pesantren, dewan masyaikh, serta wali murid dan masyarakat sekitar, yaitu budaya membaca surat yasin 3 kali setelah selesai rapat. Hal ini dimaksudkan agar evaluasi yang dilakukan benar-benar dibimbing oleh Allah sehingga pesantren tambah hari tambah baik dan semakin maju.	Tahap Evaluasi

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :13 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Awalnya setiap hasil rapat evaluasi hanya diketahui oleh pengurus pesantren dan dewan masyaikh, namun satu tahun terakhir ini mulai ada budaya keterbukaan, buktinya setiap hasil rapat dicatat dan ditempel di tempat tempat strategis untuk dibaca semua warga pesantren.	Tahap Evaluasi

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :14 - 05- 2015.

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Gaya kepemimpinan yang saya pakai dalam memimpin pesantren ini adalah sebagai berikut; (a) saya sebagai pimpinan harus mengarahkan budaya pesantren ini sesuai dengan visi misi yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, (b) Saya lebih mengedepankan kerja sama antar dewan masyaikh dan pengurus pesantren labih umumnya lagi wali santri dan masyarakat sekitar, (c) saya senantiasa selalu mengarahkan tugas kepada kepada asatidz atau pengurus pesantren serta memberikan dorongan dan motivasi agar selalu melestarikan dan mengembangkan budaya pesantren.”	Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis selaku Pengurus senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :16 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai dalam memutuskan suatu perkara atau menyelesaikan persoalan sering memanggil pengurus ke dhalemnya untuk musyawarah, miasalkan ketika kiai mau menetapkan hari libur ramadhan, kiai selalu minta pertimbangan pengurus”	Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :15 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai selalu mengontrol dan mengawasi semua kerja pengurus pesantren atau ustadz, misalnya guru mengajar di madrasah diniah, kadang kiai lewat dan berdiri di luar kelas dan mendengarkan bagaimana guru mengajar, nanti kalou ada hal yang tidak berkenan dalam penilaian kiai entah bagaimana cara mengajar atau etika guru di kelas, kiai memanggil guru yang bersangkutan dan membicarakan baik baik dengan tanpa menegur secara kasar, hingga guru diniah merasa nyaman dan dihargai oleh kiai”	Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Pesantren

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :17 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“ <i>Tawadu</i> ’ atau rendah hati merupakan salah satu akhlak Rasulullah yang selalu beliau contohkan dalam setiap kehidupan beliau, oleh karena itu penting nilai rendah hati ini menjadi hiasan akhlak bagi semua warga pesantren. karena setinggi-tingginya ilmu yang di dapat manusia, sebanyak-banyak harta yang diperoleh manusia, sehebat apapun jabatan yang di sandang, jika tidak punya sikap rendah hati kepada Allah atau sesama manusia, maka nilainya akan kurang.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Rendah Hati)

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis selaku Pengurus senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :17 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Di pesantren ini terkenal dengan konsep “ <i>berkah</i> ”. Artinya santri yang belajar di pondok pesantren ini hanya akan mendapatkan “ <i>berkah</i> ” berupa kepandaian dan keberhasilan hidup di kemudian hari, apabila mendapatkan keridhaan kiai dan ustad. Apabila kiai dan ustad sampai marah, tidak ridha kepadanya, maka segala usaha belajarnya tidak akan mendapat kebaikan bagi dirinya dalam menjalani kehidupan. Dengan adanya konsep “ <i>berkah</i> ” ini juga menjadi motivasi bersikap rendah hati di hadapan kiai dan ustad sehingga bisa	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Rendah Hati)

	menjadi santri <i>khusnul khatimah</i> .	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :17 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Awalnya santri ketika bertemu kiai, hanya sebatas berdiri dengan ta'dzim. Mereka tidak ada satupun santri yang berani mencium tangan kiai kalau ada di pesantren, namun kami kembangkan lagi cara menghormat kiai ketika ketemu yaitu mereka memanggil salam dan menjabat tangan kiai bolak balik. Alhamdulillah semua santri sudah melakukan seperti ini walau masih ada sebagian santri yang belum berani menjabat tangan kiai langsung”	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Rendah Hati)

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :17 - 05- 2015dan 18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai sangat disiplin dan menghargai waktu dalam berbagai kegiatan yang dilakukan beliau, contoh beliau mengisiajian kitab setiap 24 jam 3 kali, <i>Pertama</i> ,dimulai jam 08.00 sampai 10.00; <i>Kedua</i> , jam 15.00 sampai 16.30. <i>Ke tiga</i> , jam 20.00 sampai 21.00. Belum pernah kiai itu telat melebihi 5 menit dalam mengisi pengajian kitab. Hal ini sering disinggung oleh kiai,bahwa saya tepat waktu ini alasannya adalah karena waktu ini amanah yang harus memanfaatkan dengan baik dengan cara tidak	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Amanah)

	telat, kalau saya ngisi pengajian sampai telat lama, saya takut di stempel oleh allah sebagai hambanya yang tidak menjalankan amanah waktu yang diberikannya.”	
2	“Sering kiai Latfan datang ke kantor pengurus pesantren, beliau datang hanya untuk menyarankan semua pengurus pesantren agar menjalankan amanah pengurus yang di berikannya dengan sebaik-baiknya beliau berkata”pengurus itu adalah sebuah amanah jabatan yang nantinya akan dipertanggung jawabkan dihadapan allah kelak. Maka santri yang masih mondok di pesantren ini di jaga, diurusi, dilayani dengan sebaik-baiknya”	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Amanah)
3	“Saya salah satu pengurus pesantren di bidang <i>tadrisiyah</i> . Bidang yang saya tangani ini adalah mengelola <i>diniyah</i> dan kegiatan belajar mengajar santri. Alhamdulillah, santri ketika diberi tugas di madrasah <i>diniyah</i> melaksanakan dengan sempurna, untuk <i>diniyah</i> ulya semua santri sudah hafal <i>alfiyah ibnu malik</i> . Ini merupakan kesadaran santri untuk memegang amanah dari tugas yang diberikan ustadz atau kiai.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Amanah)

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya sering melihat kiai <i>muthola’ah</i> kitab dulu sebelum beliau menajarkan kepada santri. Tatkala memberi pengajian kitab kadang Kiai Latfan sampai membawa tiga sampai empat kitab. Ini menunjukkan keseriusan kiai dalam memegang amanah ilmu yang harus diberikan dengan serius	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Amanah)

	kepada santri-santri”.	
--	------------------------	--

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro’is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Semua warga di pesantren ini sangat memegang prinsip “ <i>al-I’timad ‘ala an-Nafsi</i> ” atau dalam bahasa lain prinsip berdikari yang tidak menggantungkan diri kepada orang lain”.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Kemandirian)

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro’is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai Latfan itu sebagai seorang kiai pimpinan pesantren, namun juga sebagai seorang pengusaha yang sukses. Beliau hidup dari usahanya sendiri, bahkan seibagian dari usahanya itu digunakan untuk kepentingan pesantren, sehingga dari berdirinya pesantren ini sampai sekarang tidak pernah sama sekali bergantung pada pemerintah”	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Kemandirian)

Hasil Wawancara dengan Abdul Hanif Selaku Sopir Pribadi Kiai

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya sering diajak kiai menjadi sopirnya tatkala pergi ke luar kota untuk berniaga. Dalam perjalanan kiai sering menyampaikan kepada saya bahwa “orang itu harus menjadi orang mandiri dalam hidupnya, tidak boleh menggantungkan hidupnya kepada orang lain, dari itu pesantren ini walaupun banyak dari pemerintah menawarkan bantuan, aku tolak.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Kemandirian)

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Dulu-dulunya mandiri di pesantren yang dilakukan oleh santri hanya terbatas pada hal hal yang sempit, diantaranya masak sendiri, nyuci sendiri dan lain sebagainya, namun sekarang kemandirian sudah mulai ditingkatkan ke hal yang lebih luas lagi, santri sudah terbiasa menulis kitab walaupun tidak terlalu tebal. Hasilnya di cetak dan dijual ke sesama santri bahkan hasil karya santri sudah banyak di pesan ke berbagai pesantren lain. Hasil dari penjualan hasil karya mereka itu digunakan untuk hidup di pesantren. Bahkan dengan hasil karyanya sebagian santri sudah bisa mengirim uang ke orang tuanya di rumah.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Kemandirian)

Hasil Wawancara dengan kiai Lutfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :18 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Istiqamah atau disiplin ini merupakan salah satu kunci menuju sebuah kesuksesan dalam berbagai hal. sehingga salah satu ulama mengungkapkan “ <i>al-Istiqamatu khairun min alfi karomah</i> ” yaitu istiqamah itu lebih baik dari pada seribu karomah. Rasulullah sangat memperhatikan istiqamah ini dalam setiap hal , contoh istiqamah dalam sholat, rasulullah melakukan sholat di awal waktu. Ini merupakan salah satu contoh dalam kehidupan rasulullah.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Istiqamah)

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Salah satu bentuk budaya istiqamah yang sudah tertanam di pondok pesanteren ini adalah budaya istiqamah dalam melakukan sholat jamaah maktubah. Dari nilai istiqamah sholat maktubah berjamaah ini, kami kembangkan lagi menjadi budaya istiqamah melakukan sholat rawatib, tahajud, dan dhuha. Dan semua ini sudah menjadi budaya bukan hanya pada santri namun semua warga pesantren, mulai dari pengurus pesantren atau para ustadz”.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Istiqamah)

2	”Segala aktifitas di pondok pesantren sudah diatur, misalkan jam belajar. Pada malam hari jam belajar santri di mulai dari jam 21.00 sampai jam 22.00, ketika sudah sampai pada jam belajar, semua santri dengan kesadarannya belajar semua. Mereka belajar dengan berbagai cara, ada yang belajar kelompok, ada yang belajar sendiri-sendiri, dan lain sebagainya. Pada jam belajar itu tidak ada satupun santri yang tidak belajar.mereka belajar serentak sehingga suasana ilmiah betul-betul terasa”.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Istiqamah)
---	---	---

Hasil Wawancara dengan Mahmudi(Santri Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren atau pimpinan pesantren sangat disiplin dalam memimpin sholat jamaah. Beliau jarang absen melakukan sholat jamaah, sekalipun sakit beliau tetap memimpin sholat jamaah. Pada waktu ayah kandung beliau menjadi pengasuh pondok pesantren al-Isaf Kalabaan ini, beliau hanya membudayakan sholat jamaah magrib, isya’ dan subuh. Setelah beliau wafat dan kepemimpinan pesantren dipimpin oleh putranya yaitu Kiai Latfan, beliau mengembangkan sholat jamaah ini menjadi lima waktu, jadi santri dibudayakan berjamaah sholat lima waktu dan di tambah jamaah sholat tahajud dan dhuha. Bahkan beliau membudayakan sholat rawatib dalam sholat maktubah.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is’af Sumenep (Nilai Istiqamah)

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Di pesantren ini ada tradisi ziarah kubur, tradisi ini sudah berjalan sejak pertama kali pesantren ini didirikan. Objek yang diziarahi adalah makam para pendiri pesanteren dan mayaiikh yang sudah meninggal dunia. Semua warga pesantren sehabis sholat jamaah subuh secara bersama-sama mendatangi makam para masyaikh yang tempatnya tidak jauh dari pesantren. awalnya mereka di kuburan membaca yasin dan tahlil yang dipimpin oleh pengasuh.Semenjak wafatnya pendiri pesantren dan kepemimpinan pesantren diganti oleh putranya yaitu kiai Latfan, tradisi ziarah kubur ini dikembangkan, yang memimpin tahlil dan yasin bukan lagi kiai, akan tetapi dipimpin oleh semua santri dengan bergiliran. Setelah pembacaan yasin dan tahlil bersama, santri yang bertugas memimpin pembacaan yasin dan tahlil tersebut menyampaikan terkait dengan keagamaan dan pentingnya ziarah kubur.</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep (Nilai Istiqamah)</p>

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
----	--------------------	------

1	<p>”Untuk membuat budaya unggul dalam bidang <i>tadrisiyah</i> ini, saya membuat beberapa program sebagaimana berikut; (a) budaya menghafal nazdam nahwu yaitu <i>imrithi</i> dan <i>al-Fiyah</i>. Jadi semua santri kelas akhir tingkat <i>ibtidai</i> harus sudah hafal kitab imriti dan <i>al-fiyah ibn malik</i>. (b) Program membaca berbagai kitab kuning serta menjelaskan isi kandungannya. Santri dibudayakan dapat dengan fasih membaca kitab kuning serta menjelaskan isinya. Program yang dilakukan adalah setiap tahun ada lomba membaca kitab kuning. Lomba ini dilakukan setiap akhir tahun, untuk lomba ini khusus kepada santri tingkat <i>wustho</i> madrasah diniyah. Juri yang diambil adalah dari beberapa pondok pesantren di sumenep serta mengundang juga dari Dr dosen di perguruan tinggi islam. (c) program menulis karya kitab. Budaya menulis kitab ini merupakan pengembangan dari budaya membaca kitab kuning. Budaya menulis kitab ini khusus kepada semua santri tingkat <i>ulya</i> madrasah diniyah. Semua santri kelas akhir tingkat <i>wustho</i> harus menghasilkan dua karya dalam ilmu fiqh dan taswwuf. Dua hasil karya santri ini juga di <i>munaqashahkan</i> dihadapan kiai, dan dosen beberapa perguruan tinggi islam</p>	Budaya Unggul Pesantren (Bidang Ubudiyah)
2	<p>”Budaya unggul dalam bidang <i>ubudiyah</i> ini diantaranya adalah (a) Sholat berjamaah (sholata berjamaah lima waktu, sholat berjamaah tahajud, dan sholat berjamaah dhuha). Awalnya sholata jamaah itu dilakukan hanya pada sholat magrib, iysa’ dan subuh. Akan tetapi semenjak saya diberi amanah untuk menjadi kordinator bidang <i>ubudiyah</i>, kami kembangkan lagi menjadi jamaah sholat lima waktu, tahajud dan dhuhanya. (b) Budaya menghatamkan Qur’an yang asalnya satu kali khatam setiap bulan, kami kembangkan 2 kali khatam setiap bulan. (c) Budaya ziarah kubur dengan membaca yasin dan tahlil yang dipimpin oleh kiai latfan sebagai pengasuh setiap hari</p>	

	sehabis melakukan ibadah jamaah subuh. Lalu kami kembangkan lagi,yang memimpin pembacaan yasin dan tahlil bukan hanya kiai tapi semua santri bergiliran setiap hari dalam memimpin pembacaan yasin dan tahlil”	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Waqid (Kordinator Bidang Kebersihan) Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Budaya bersih di pesantren ini sudah mulai membudaya. Kiai Latfan sebagai pimpinan pesantren sangat memperhatikan budaya bersih. Beliau dalam membudayakan kebersihan melalui contoh dari beliau, walaupun beliau sebagai pimpinan pesantren namun seringkali di waktu luang beliau mengajar santri untuk membersihkan tempat yang diliat kotor”	Budaya Unggul Pesantren (Bidang Kebersihan)

Hasil Wawancara dengan Ahmad Rifa’ie, (Takmir Masjid Di Pesantren Al-Is’af)

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai Latfan setiap hari sehabis mengisi pengajian kitab tidak langsung pulang ke dhalemnya. Beliau menyempatkan untuk berjalan mengitari masjid. Kalau masjid kelihatan kotor, beliau langsung mengambil sapu dan menyapu sekitar masjid yang sekiranya kotor. Walaupun ada santri, beliau tidak menyuruh santri untuk menyapu. Namun, beliau	Budaya Unggul Pesantren (Bidang Kebersihan)

	sendiri langsung menyapu. Tanpa di suruh santri sungkan sendiri akhirnya dengan kesadarannya, santri menyapu dan membersihkan masjid yang kotor juga”.	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Naufal (ustad senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Salah satu kebiasaan kiai latfan yang tidak pernah absen adalah setiap pagi beliau berjalan keliling depan kamar semua santri. Beliau melakukan ini dalam rangka menjaga kebersihan. Kalau terdapat sampah di depan kamar santri, beliau tidak segan-segan langsung membersihkannya. Dari tindakan kiai ini terwujud budaya bersih di pesantren al-Is'af ini.”	Budaya Unggul Pesantren (Bidang Kebersihan)

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Ketauladanan merupakan salah satu prilaku yang harus tertanam dalam diri seorang pemimpin. Sepanjang sejarah manusia, Nabi Muhammad SAW adalah sosok pemimpin no <i>wahid</i> yang mempunyai pengaruh besar dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Rahasia keberhasilan Rasulullah ini tiada lain dalam	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Ketauladanan)

	menyampaikan misinya adalah dengan ketauladanan. Hingga disebut dalam al-Qur'an yang artinya " <i>telah datang pada kalian dalam diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik</i> ". Oleh karena itu, kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dalam mencapai tujuan pesantrennya haruslah tertanam kataulan dalam dirinya".	
--	---	--

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	"Kiai Latfan merupakan pengasuh pondok pesantren al-Isi'af Kalabaan yang disegani oleh semua santri-santrinya, masyarakat luas, pejabat maupun angkatan. Ketauladanan kiai Latfan sudah tersohor seantero sumenep. Di pesantren misalnya, dia mengutamakan praktek dulu baru menyuruh kepada santri. Contoh, dalam memberi pengajian kitab, beliau datang duluan ke masjid sebelum semua santri datang".	Kepemimpinan dalam Hubungan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Ketauladanan) Kiai Membina dengan

Hasil Wawancara dengan Naufal (Ustad Senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
----	--------------------	------

1	“Kiai Latfan juga memberikan contoh dalam membiasakan mengucapkan salam kepada sesama. Kiai Latfan setiap kali ketemu santri, ustadz, pengurus pesantren, wali santri, masyarakat beliau selalu mengucapkan <i>salam</i> terlebih dulu. Sehingga santripun terbiasa memanggil salam kepada sesama ataupun setiap berjumpa dengan siapapun”.	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Ketauladanan)
---	---	---

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Silaturrahim ini merupakan hal yang sangat ditekankan di pesantren ini khususnya bagi dewan masyaikh sebagai uswah bagi santri, saya dan pengasuh lainnya melakukan silaturrahmi. Dan silaturrahmi ini merupakan ajaran agama untuk membangun hubungan antar sesama. Rasulullah SAW sebagai panutan umat telah mencontohkan silaturrahmi ini. Dengan melakukan silaturrahmi, maka akan bertambah dekatnya pengasuh dengan santri sehingga masalah-masalah yang muncul di pesantren dapat diselesaikan atau dipecahkan dengan baik. Silaturrahmi saya lakukan baik secara non formal ataupun formal. Silaturrahim secara non formal misal berkunjung ke rumah santri yang sakit. Silaturrahim secara formal ini saya lakukan dalam bentuk pertemuan-pertemuan rutin seperti rapat pesantren dan sebagainya, silaturrahim juga dilakukan pada	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Silaturrahmi)

	waktu pengajian kitab. Bentuk lain adalah ziarah bersama setiap akhir tahun, dalam acara haflatul imtihan, melakukan halal bihalal dan lain sebagainya”.	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Sering kiai Latfan itu dikala waktu senggang datang ke kantor pesantren. Di kantor pesantren kiai sangat akrab dengan pengurus pesantren dalam menjalin komunikasi. Beliau menanyakan prihal kegiatan pesantren, menanyakan kendala-kendala yang dihadapi pengurus dalam mengurus santri dan lain sebagainya”	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Silaturrahmi)

Hasil Wawancara dengan Abu Siri(Wali Santri) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya sebagai orang tua anak saya yang mondok di di pesantren ini diundang pesantrenpada setiap pelaksanaan <i>haflatul imtihan</i> . Tapi saya bersama keluarga setiap hari raya Idul Fitri, soan ke rumah dhalem kiai latfan mohon doa barokah sekaligus titip-titip anak saya supaya selalu diawasi	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Silaturrahmi)

	dan dibimbing serta di doakan oleh beliau”	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Ustad Naufal (Ustad Senior) Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Bentuk silaturrahim kiai itu juga dalam menghadiri undangan nikahnya santrinya. Kalau tidak ada acara yang sangat penting beliau pasti datang dalam acara nikahnya santrinya tersebut”	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan dengan Santri, Ustad, dan Pengurus Pesantren(Silaturrah mi)

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro’is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is’af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“kiai Latfan sangat perhatian kepada semua warga pesantren. sebagai contoh, setiap kali kiai selesai ngisi pengajian kitab sebelum pengajian di tutup beliau tidak lupa menanyakan siapa saja santri yang tidak mengikuti pengajian, kalau ada diantara santri yang tidak mengikuti pengajian karena sakit, kiai bersegera menjenguknya di kamar sntri tersebut, tidak segan segan beliau menyuruh pengurus untuk membawa ke rumah sakit dan semua pembiayaan di rumah sakit ditanggung oleh kiai”.	Perhatian dan Aktif Komunikasi

Hasil Wawancara dengan Ustad Naufal (Ustad Senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Sepengetahuan saya kiai Latfanitu sangat memperhatikan semua warga pesantren, mudah dihubungi, terbuka dan beliau itu selalu membangun komunikasi dengan seluruh warga pesantren”.	Perhatian dan Aktif Komunikasi

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Di pesantren al-Is'af ini semua kebijakan pesantren termasuk pemberian amanah sebagai ustadz atau pengurus pesantren berada dalam kebijakan dewan masaikh”.	Penghargaan di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Struktur kepengurusan pondok pesantren ini adalah sebagaimana berikut, a) ketua pengurus; b) bidang tadrisiyah; c) bidang syuriyah; d) bidang ubudiyah; e) keamanan; f) kebersihan; dan g) wilayah. Untuk ketua dan masing-masing kordinator dari semua bidang tersebut kebanyakan dari kiai muda keluarga kiai pesantren al-is'af kalabaan ini. Sedangkan anggotanya ada yang diambil dari santri”.	Penghargaan di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Hasil Wawancara dengan Ustad Naufal (Ustad Senior) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Sedangkan penetapan santri yang diangkat menjadi pengurus adalah (1) santri yang memiliki waktu yang lama di pesantren, (2) tidak pernah melanggar aturan pesantren, (3) mampu menyelesaikan pendidikan madrasah diniyah mulai dari tingkat <i>ibtida'i, wustho</i> , dan <i>ulya</i> , (4) mempunyai penilaian yang harum di mata dewan masyaikh dan santri secara umum. (5) jarang pulang ke rumahnya kecuali ada kepentingan mendesak, (6) hafal <i>nazdam</i> kitab <i>jurmiyah</i> dan <i>al-fiyah</i> ibn malik. (7) menghasilkan minimal dua karangan berbahasa arab dalam bidang fiqh dan tasawwuf. Dan	Penghargaan di Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

	penilaian semua itu adalah ditangan dewan masyaikh.	
--	---	--

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kami dewan pengasuh mempunyai kesepakatan bersama bahwa yang dipercaya menjadi ustadz atau pengurus pesantren mereka diberi fasilitas berupa; (a) kamar khusus sebagai tempat tinggalnya, (b) makanan ditanggung pesantren, serta (c) dibebaskan biaya listrik dan air”	Pemberian Fasilitas dari Pesantren

Hasil Wawancara dengan kiai Latfan Habibullah Ro'is selaku Pengasuh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	”Kami sebagai dewan masyaikh hakikatnya adalah pelayan bagi semua warga pesantren mulai dari santri, ustadz, atau pengurus pesantren, oleh karena itu kami dewan masyaikh memiliki keinginan yang kuat untuk memberi pelayanan yang sebaik baiknya kepada semua warga pesantren. Kami dewan masyaikh senantiasa dalam setiap kesempatan selalu mengingatkan kepada seluruh pengurus pesantren atau <i>ustadz</i> untuk selalu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada semua santri, wali santri maupun masyarakat”	Komitmen Terhadap Pelayanan kepada Semua Warga Pesantren.

Hasil Wawancara dengan Kiai Kayyis Habibullah Ro'is Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai, pengurus pesantren, <i>asatidz</i> di sini menurut saya telah memiliki komitmen dan kesungguhan yang luar biasa memberi pelayanan sebaik mungkin kepada seluruh warga pesantren khususnya santri dan masyarakat. Dan komitmen ini harus berlangsung terus-menerus bahkan kalau perlu ditingkatkan. Komitmen ini merupakan kebijakan dewan masyaikh dan merupakan kesepakatan bersama”.	Komitmen Terhadap Pelayanan kepada Semua Warga Pesantren.

Hasil Wawancara dengan bapak Fikri (Wali Santri) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20-05-2008

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Menurut saya sebagai wali santri bahwa semua kiai dan pengurus pesanteren di pesantren ini sudah memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua santri. Selama anak saya mondok di pesantren, segala kesulitan baik itu belajar, maupun yang lainnya dibimbing dan diberi pelayanan yang terbaik. Sehingga anak saya betah mondok di pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep ini.”	Komitmen Terhadap Pelayanan kepada Semua Warga Pesantren.

Hasil Observasi di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :11-05-2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Pada waktu kiai Latfan sebagai pimpinan pesantren masih memberikan pengajian kitab kepada semua santri. Peneliti mendengar langsung disela-sela beliau membaca kitab, beliau juga menyampaikan agar santri melakukan nilai-nilai pesantren.	Tahap Penerimaan dan kometmen yaitu Sosialisasi dan Implementasi

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :17 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	peneliti mendapatkan santri apabila bertemu dengan kiai, mereka sudah berdiri dari jarak jauh. Mereka berjejer laksana menyambut raja yang akan datang. Ketika kiai sudah dekat dengan mereka, mereka semua menjabat tangan kiai dan mencium tangan kiai bolak balik.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep(Nilai Rendah Hati)

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :17 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Peneliti sempat melihat dapur santri. Semua santri di pondok pesantren al-is'af ini menanak sendiri, belanja sendiri ustad Naufal dan fenomena ini merupakan salah satu diantara nilai pesantren yang sudah tertanam dalam diri santri yaitu nilai	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep(Nilai Kemandirian)

	kemandirian.	
--	--------------	--

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	peneliti sitiap waktu pagi menyaksikan semua santri pada pagi hari berbondong bondong mendatangi makam pada pendiri pondok pesantren dengan berjalan kaki. Fenomena ini menunjukkan bahwa nilai istiqamah dalam hal ziarah kubur sudah tertanam dalam diri semua santri.	Realitas Budaya Pondok Pesantren al-Is'af Sumenep(Nilai Istiqamah)

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Peneliti di lokasi pesantren al-Is'af, peneliti awalnya terkejut. Karena pesantren yang kebanyakan orang mengatakan tempat yang kumuh dan kotor, namun pesantren al-Is'af kalabaan sumenep ini tampak bersih dan rapi. Di depan pondok berjejer bunga-bunga indah dan permai, sehingga membuat betah orang yang datang ke sana.	Budaya Unggul Pesantren.

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :19 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pada waktu peneliti datang ke pesantren dan hendak menuju ke kantor pesantren, peneliti melihat kiai Latfan sedang bercakap-cakap santai di depan kamar santri, saya menanyakan kepada salah satu pengurus pesantren tentang dengan siapa kiai bercakap-cakap itu, ternyata kiai itu bercakap-cakap dengan santri. Dan dari penjelasan pengurus tadi, kiai itu sudah biasa bertamu ke kamar santri dan ngobrol dengan santri”.	Perhatian dan Aktif Komunikasi



Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :20 - 05- 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Seusai pengajian kitab beliau menyampaikan kepada santri apabila ada dari penjelsan kiai itu yang tidak difahami, atau ada hal-hal yang mau ditanyakan, beliau menyarankan untuk datang ke dhalemnya”.	Perhatian dan Aktif Komunikasi



Hasil Wawancara dengan bapak Fikri (Wali Santri) Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep

Tanggal :20-05-2008

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Menurut saya sebagai wali santri bahwa semua kiai dan pengurus pesanteren di pesantren ini sudah memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua santri. Selama anak saya mondok di pesantren, segala kesulitan baik itu belajar, maupun yang lainnya dibimbing dan diberi pelayanan yang terbaik. Sehingga anak saya betah mondok di pesantren al-Is'af Kalabaan Sumenep ini.”	Komitmen Terhadap Pelayanan kepada Semua Warga Pesantren.



LAMPIRAN 2

Hasil Wawancara dengan kiai Abdurrahman Yahya, pengasuh pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :30 april 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Visi pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah: sebagai lembaga pembina taqwaallah. Indikator taqwallah yang kami tekankan di pesantren ini adalah insan (santri) yang mampu menjalankan empat perkara penting dalam ajaran Al-Quran dan di wariskan kepada Rasulullah, Empat perkara penting itu sebagaimana berikut; <i>Pertama</i>, Ketauhidan dan keimanan yang mendalam kepada Allah; <i>Kedua</i>, Senantiasa selalu mengingat dan menyadari akan awal diciptakannya manusia yaitu dari segumpal darah; <i>Ketiga</i>, Rasa tawaddhuk yang tinggi, dan yang memiliki kemulyaan hanyalah Allah; <i>Keempat</i>, semangat belajar dan berjarya selama hayat masih dikandung badan, budaya semangat belajar ini awalnya hanya fokus kepada ilmu-ilmu agama, seperti tasawuf, fiqh, ilmu alat, namun sekarang sudah mulai dikembangkan yaitu selain belajar akan ilmu-ilmu agama yang telah disebutkan tadi, santri hendaknya belajar sains dan teknologi serta ilmu perekonomian serta ilmu-ilmu lainnya, hal ini didasari oleh jargon ulama yang artinya , “ <i>menjaga tradisi-tradisi lama dan mengambil hal-hal baru yang sesuai dengan nilai ajaran ahlusunnah wal jamaah</i>”</p>	Visi, misi pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan ustad Farid (pengurus senior) pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :30 april 2015 (pukul 17.00-1745)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Visi pondok pesantren ini adalah “sebagai lembaga pembina taqwaallah.Terwujudnya insan atau santri yang benar-benar memahami dan menjalankan empat perkara, yaitu tauhid dan keimanan yang yang mendalam, menyadari dan selalu ingat bahwa dirinya diciptakan dari segumpal darah, menyadari dengan sedalam-dalamnya bahwa yang maha memiliki kemulyaan hanyalah Allah, dan memiliki keilmuan yang luas dan matang. Salah satu kebijakan yang dilakukan pengasuh dalam membentuk keilmuan yang matang adalah pengasuh pondok pesantren memberikan keleluasaan kepada saemua santrinya pada siang hari untuk menuntut ilmu di berbagai perguruan tinggi dan berbagai jurusan”	Visi, misi pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (ustad Senior) di pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :30 april 2015 (pukul 17.00-1745)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pondok pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah sebuah pesantren yang yang menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kepada keimanan dan tauhid yang matang, akhlak yang agung, serta penguasaan ilmu pengetahuan mendalam (tasawwuf, figh, akhlak, ilmu alat)dan juga dikembangkan dengan penguasaan sains dan teknologi, sehingga diharapkan nantinya pesantren ini mampu mencetak insan unggul yang dapat memberikan perubahan nyata di masyarakat lebih-lebih dapat meneruskan perjuangan Rasulullah”.	Visi, misi pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan kiai Abdurrahman Yahya, pengasuh pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :30 april 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Yang merumuskan visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren ini adalah jajaran dewan pengasuh yang dipimpin oleh saya pribadi. Setelah itu hasil dari visi misi dan nilai-nilai kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan pengasuh, diserahkan kepada pengurus pondok pesantren untuk disosialisasikan dan diterapkan kepada semua warga pesantren (santri, ustad, dan para pengurus pondok pesantren) tanpa terkecuali.	Perumusan Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan ustad Farid (pengurus senior) pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :30 april 2015 (pukul 17.00-1745)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kami sebagai pengurus tidak ikut dalam pembuatan dan penyusunan visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan kiai. Yang merumuskan itu semua adalah dewan masyaikh yang dipimpin oleh Romo Kiai H. Abdurrahman Yahya. Peran pengurus di sini hanya menerima visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, lalu kemudian kami diberi amanah untuk menulis dan memperbaiki redaksi bahasanya dengan tidak merubah eksistensi dari yang telah dirumuskan dewan masyaikh itu, untuk kemudian disosialisasikan ke semua warga pondok pesantren”	Perumusan Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan ustad Farid (pengurus senior) pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :30 april 2015 (pukul 17.00-1745)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kami sebagai pengurus tidak ikut dalam pembuatan dan penyusunan visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan kiai. Yang merumuskan itu semua adalah dewan masyaikh yang dipimpin oleh Romo Kiai H. Abdurrahman Yahya. Peran pengurus di sini hanya menerima visi, misi dan nilai-nilai ideal kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh dewan masyaikh, lalu kemudian kami diberi amanah untuk menulis dan memperbaiki redaksi bahasanya dengan tidak merubah eksistensi dari yang telah dirumuskan dewan masyaikh itu, untuk kemudian disosialisasikan ke semua warga pondok pesantren”	Perumusan Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan ustad Amin (ustad senior)pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :jumaat 22 Mei 2015 (13.15-14..30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Dalam menyusun visi-misi, tujua, nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren ini tidak satupun santri atau pengurus yang terlibat. Yang mengikuti dan terlibat langsung dalam pembuatan visi-misi, tujua, nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren ini adalah para pengasuh yang termasuk juga menantu-menantu kiai sendiri. Tapi kalo pembuatan program, kiai masih melibatkan sebagian pengurus pondok pesantren sekalipun tidak semu pengurus”.	Perumusan Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren.

Hasil Wawancara dengan Gus Ulul (salah satu putra pengasuh Kiai H. Abdurrahman Yahya, pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :jumaat 22 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren dibuat oleh dewan pengasuh yang dipimpin oleh Kiai H Abdurrahman Yahya. Sepengetahuan saya, sekalipun yang ikut dalam merumuskan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren dewan pengasuh, tapi yang punya wewenang tunggal adalah Kiai H. Abdurrahman Yahya. Mereka semua pengasuh dan menantu-menantu kiai mempunyai sifat ta'dzim yang luar biasa kepada kiai. Mereka selalu memasrahkan keputusan akhir kepada Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam setiap memutuskan sebuah perkara termasuk juga dalam perumusan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pondok pesantren.</p>	<p>Perumusan Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan di pondok pesantren.</p>

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :jumaat 22 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren, saya sendiri langsung menyampaikan kepada semua santri pada saat-saat saya menyampaikan pengajian kitap, disamping saya memberi pengajian kitap yang diikuti oleh semua santri,saya juga menyampaikan agar visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan itu benar-benar difahami, dihayati dan di <i>amalkan</i> (diaplikasikan) dalam kehidupan santri dengan penuh kesadaran dan istiqamah.”</p>	<p>Sosialisasi dan implementasi.</p>

Hasil Wawancara dengan ustad Farid (pengurus senior)pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :jumaat 22 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Romo Kiai H Abdurrahman Yahya dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya menyampaikan lewat tausiah-tausiahnya saja, melainkan beliau memperaktekkan dengan sikap beliau kepada semua santri. Seperti contoh, diantara hal pokok dari visi-misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan adalah <i>akhlak</i> yang mulia, beliau sering menyampaikan kepada semua santri taktakala menyampaikan tausiyahnya ”santri-santri yang mondok di sini harus memiliki akhlak yang mulai, baik akhlak kepada allah, ataupun sesama manusia tanpa memandang apakah orang itu lebih tua atau lebih muda”. Terbukti bahwa anjuran kiai tidak hanya <i>bi lisan</i>, sering beliau bersikap akhlak yang tinggi kepada semua yang ditemua beliau. Sekalipun kepada santri akhlak beliau luar biasa, seperti halnya dalam berbicara kepada santri, beliau menggunakan bahasa halus, senyum dan sapa beliau sering lakukan kepada semua santri yang dijumpainya”.</p>	<p>Sosialisasi dan implementasi.</p>

Hasil Wawancara dengan ustad Amin (ustad Senior)pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 23 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Kami sebagai pengurus pondok pesantren terkait dengan sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dengan beberapa strategi sebagaimana berikut: a) kami semua pengurus melakukukan rapat dengan agenda langkah yang akan dilakukan untuk</p>	<p>Sosialisasi dan implementasi.</p>

	<p>mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada semua warga pondok pesantren; b) dari hasil musawwarah para pengurus itu dihasilkan sebuah kesepakatan mengenai langkah sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan, yaitu membagi tugas kepada semua pengurus untuk menyampaikan dihadapan semua santri dan ini dilakukan setiap selesai sholat berjamaah magrib. Namun kami kembangkan lagi menjadi setiap selesai sholat jamaah magrib, isyak, dan subuh yang asalnya yang menyampaikan hanya ketua pengurus, sekarang semua pengurus wajib menyampaikan secara bergiliran”.</p>	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan ustad Amin (ustad Senior)pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 23 Mei 2015(13.00-14.00)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Kami sebagai pengurus pondok pesantren terkait dengan sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan adalah dengan beberapa strategi sebagaimana berikut: a) kami semua pengurus melakukan rapat dengan agenda langkah yang akan dilakukan untuk mensosialisasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada semua warga pondok pesantren; b) dari hasil musawwarah para pengurus itu dihasilkan sebuah kesepakatan mengenai langkah sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan, yaitu membagi tugas kepada semua pengurus untuk menyampaikan dihadapan semua santri dan ini dilakukan setiap selesai sholat berjamaah magrib. Namun kami kembangkan lagi menjadi setiap selesai sholat jamaah magrib, isyak, dan subuh yang asalnya yang menyampaikan hanya ketua pengurus, sekarang semua pengurus wajib menyampaikan secara bergiliran”.</p>	<p>Sosialisasi dan implementasi.</p>
2	<p>“Awalnya visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan ini di sosialisasikan hanya lewat</p>	<p>Sosialisasi dan implementasi.</p>

	pengumuman yang disampaikan oleh pengurus sehabis sholat jamaah magrib, isyak dan subuh, namun kami selaku pengurus mengembangkan dengan cara rapat antar pengurus yang dilakukan satu minggu sekali. Rapat pengurus juga diadakan setiap satu bulan sekali yang dihadiri tidak hanya pengurus, namun juga ustad senior yang masih aktif mengabdikan di pesantren ini. Masukan-masukan yang ada kami tampung dan diajukan ke pengasuh untuk ditindak lanjuti sebagai program dan lain sebagainya”	
3	“Sosialisasi disampaikan pada waktu rapat bulanan yang dilaksanakan oleh seluruh pengurus pondok pesantren, akan tetapi apabila terdapat hal-hal yang mendesak untuk dirapatkan, rapat bisa dilaksanakan sewaktu-waktu atau kondisional. Terkadang seminggu dua sampai tiga kali. Teknik pelaksanaan rapat tersebut bersifat diskusi, artinya semua yang hadir peserta rapat berhak menyampaikan apa yang pantas disampaikan. Dalam rapat itu Kiai H. Abdurrahman Yahya memberikan saran agar semua masukan, baik dari santri, tamu atau siapa saja hendaknya dijadikan pertimbangan dan ditindak lanjuti selama memberikan manfaat akan perkembangan budaya pesantren dan perbaikan pendidikan di pesantren.”	Sosialisasi dan implementasi.

Hasil Wawancara dengan KH. Abdurrahman Yahya, pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Ahad, 24 Mei 2015 (09.10-11.00)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Untuk mengetahui apakah visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kepemimpinan sudah diimplementasikan oleh semua warga pesantren, maka kami melaksanakan evaluasi yang diadakan setiap bulan, setelah pelaksanaan ujian diniyah, dan akhir tahun ajaran baru. Dalam evaluasi tersebut diungkap semua permasalahan guna dicarikan	Evaluasi

	solusinya.”	
--	-------------	--

Hasil Wawancara dengan Farid (pengurus senior pesantren) pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Ahad, 24 Mei 2015 (09.10-11.00)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pelaksanaan visi-misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya dilaksanakan pada waktu yang sudah terjadwal yaitu setiap bulan, setelah pelaksanaan ujian diniah, dan akhir tahun ajaran baru, akan tetapi evaluasi dapat juga dilaksanakan ketika terjadi permasalahan yang harus ditangani secara cepat, pada pada waktu itu pula kami segera melaksanakan evaluasi dalam rangka mencari solusi.”	Evaluasi

Hasil Wawancara dengan kiai H. Abdurrahman Yahya pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Ahad, 24 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Yang saya lakukan dalam memimpin pesantren ini meneruskan cara yang telah dilakukan oleh abah saya yaitu kiai Yahya. Tradisi yang telah dilakukan abah saya ini diantaranya adalah beliau sangat memperhatikan kondisi santri, seperti contoh apabila terdapat suatu persoalan, maka pertama yang dilakukan adalah mendengarkan dari yang bersangkutan realita masalah yang terjadi, setelah diketahui dengan jelas masalah yang terjadi, maka dicarikan jalan keluar atas masalah tersebut.	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid (pengurus senior pesantren)pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Ahad, 24 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai Abdurrahman Yahya juga sering menyuruh pengurus untuk memperhatikan semua santri, mulai dari santri yang sering pulang, santri yang jarang berjamaah, santri yang jarang masuk diniyah dan sebagainya untuk di data, mereka itu digolongkan santri-santri yang sangat ekstra diperhatikan dan diberi pengarahan khusus, bahkan kiai sering memanggil santri yang seperti itu untuk diberi peringatan dan tausiyah yang lebih fokus dengan telaten dan penuh kasih sayang. Mereka kata kiai adalah santri yang mondoknya dulu tidak punya i'tikad yang kokoh, tidak punya kemampuan dan kemauan yang keras dalam belajar ataupun menjalankan tradisi-tradisi pondok pesantren. Karena itu mereka perlu mendapatkan pelayanan khusus dan penuh kasih sayang agar hatinya terketuk untuk berubah”	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan ustadz Amin, pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Senin 25 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Perhatian kiai kepada santri yang tidak mempunyai i'tiqad kuat dalam menjalankan tradisi pesantren, mereka yang tidak memiliki kemauan dan kemampuan keras dalam merubah hidupnya di pesantren, tampak dari cara beliau yang sering minta pengurus untuk memanggil mereka ke dhalem kiai untuk diberi nasehat”.	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan santri, Ainul Kharri, pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Senin 25 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Saya dulu keluaran SMA, orang tua memondokkan saya di sini dengan alasan orang tua sudah tidak mampu lagi merubah sikapku yang terkesan preman, saya waktu sekolah sering tauran, bergabung dengan preman jalanan, dan sering minta uang hanya untuk berfoya-foya. Pertama kali saya mondok di sini tidak betah dengan suasana pesantren yang jauh berbeda dengan dunia hidupku sebelum mondok, hingga akibatnya saya sering melanggar aturan pesantren, tidak menjalankan tradisi pesantren bahkan sering keluar tidak pamit ke pengurus. Waktu itu hampir tiap hari saya dipanggil oleh pengurus dan kiai untuk diberi saran. Awalnya saya mangkel dan tidak manut dengan saran dan teguran kiai, namun kiai sangat sabar dan penuh lemah lembut merubah hidup saya ini dengan tidak bosan-bosannya beliau sering memanggil saya ke dhalemnya, pengurus pun sering memanggil saya untuk memberikan nasehat, hingga sekarang saya merasa sadar bahwa bimbingan yang lemah lembut dan kesabaran dari kiai serta bimbingan dari pengurus benar-benar mengubah hidup saya menjadi lebih baik”.</p>	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan ustadz Farid (pengurus senior pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Senin, 25 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Cara kiai untuk santri yang sudah mulai punya kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren dan mau merubah hidupnya kearah yang lebih baik, beliau dengan tekun hanya memberikan pengarahan dan motivasi-motivasi serta inten menjaga komunikasi dengan baik agar supaya potensi dan kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren terus tumbuh dan berkembang dalam dirinya, selain itu kiai memberikan amanah untuk menjadi pengurus pesantren dan lain sebagainya.”</p>	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan ustadz Amin (pengurus pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Senin, 25 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Ada santri yang mempunyai kemampuan, tapi tidak mempunyai kemauan dalam menjalankan tradisi pesantren, mereka pintar, mereka faham banyak tentang agama, mereka juga sebagai mahasiswa, akan tetapi mereka tidak mempunyai kemauan dalam menjalankan atauran ataupun tradisi pesantren, kiai atau pengurus dalam menghadapi santri seperti ini dengan cara yang bijak yaitu mendengarkan alasan mereka, mengajak duduk bersama dan dan berdiskusi dengan baik, lalu kiai dan pengurus berupaya untuk membuat mereka tergerak untuk menjalankan aturan pesantren dan menjalankan tradisi pesantren dengan baik”.	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan kiai. H. Abdurrahman Yahya (pengasuh pondok pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Kamis, 30 April 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“cara yang saya lakukan selama di pondok pesantren ini dalam mendidik santri dan mengembangkan budaya pesantren adalah membuat para santri merasa nyaman dengan tindakan memposisikan santri merasa diposisikan sebagai manusia yang utuh dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Misalnya, dalam menangani berbagai kasus, saya tidak pernah memarahi santri dalam mendidik akan tetapi yang saya dahulukan adalah mengetuk dan menggiring kesadaran santri dengan kesabaran dan belaian kasih sayang disertai dengan sikap lemah lembut. Dan cara Ini saya juga	Gaya kepemimpinan.

	anjurkan dan tekankan kepada semua pengurus pondok pesantren”	
--	---	--

Hasil Wawancara dengan jakfar (santri pondok pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Selasa 26 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pernah suatu ketika saya tidak melaksanakan sholat jamaah subuh dikarenakan malamnya tidur sampai larut malam hingga saya tidak bangun waktu sholat jamaah, siangnya saya dipanggil pengurus. Saya takut dan kaget, dalam pikiran saya nanti pengurus akan menghukum dan memarahi saya. Sesampainya di kantor pesantren, ternyata kebalikannya, semua pengurus pesantren bersifat ramah dan lemah lembut terhadapku hingga aku hanya di peringati saja tanpa dihukum apa-apa, lega rasanya waktu itu dan saya . Selang beberapa menit kemudian terblik lagi ke kamar pondok. Selang beberapa menit, ternyata ada salah satu pengurus memarani saya ke kamar dan menyarankan agar saya secepatnya menghadap ke romo kiai, dengan penuh rasa takut dan penasaran saya datang memenuhi panggilan kiai di dhelem beliau, sesampainya di sana malah saya di beri makan sama romo kiai, abis makan saya diajak duduk di ruang tamunya dan beliau dengan penuh kasih saayang dan ramah menanyakan prihal tidak ikutnya saya shalat jamaah. Lalu kiai mengingatkan aku untuk selalu istiqamah dalam sholat berjamaah kecuali ada udzur syar’i yang memungkinkan tidak bisa sholat berjamaah.”	Gaya kepemimpinan.

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (pengurus pondok pesantren), pondok pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok pesantren Miftahul Huda Malang

Tanggal :Selasa 26 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai sering memberikan makanan kepada santri baik sendiri-sendiri ataupun bersama-sama. Seperti contoh beliau memberikan makan sendiri-sendiri ketika santri yang dipanggil kiai karena melanggar aturan pesantren, biasanya sebelum kiai memberikan tausiyah kepada sankamistri tersebut, santri tersebut diberi makan terlebih dahulu. Atau sering ketika beliau datang dari undangan, baik <i>walimatul ursy</i> atau ceramah, semua oleh-oleh beliau berikan kepada santri yang ditemui beliau pas turun dari mobil. Contoh beliau meberikan makan secara bersama-sama biasanya tiap sabtu malam, beliau memberikan makan kepada seluruh santri di dhelemnya. Pada bulan ramadan misalnya, santri yang berpuasa di pondok dan memilih tinggal di pondok, seluruh buka dan makannya ditanggung kiai semua.”	Gaya kepemimpinan.

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Kamis 30 April 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Dari observasi yang peneiti amati, dengan gaya atau model kepemimpinan ini, maka segala aturan-aturan pesantren, tata tertib pesantren, kewajiban dan larangan pesantren terutamamengenai budaya pesantren,bisa dilaksanakan dan dipatuhi oleh semua warga pesantren tanpa adanya kendala yang berarti. Walaupun ada santri yang melaggar tradisi pesantren, maka santri tersebut tidak langsung diberi sanksi, namun sebaliknya mereka diberi didikan dengan kasih sayang dan penuh perhatian, ramah dan belas kasih. Faktor utama yang membentuk sikap ini tidak lain dari kepribadian kiai yang lebih mengutamakan tasawwuf sebagai esensi dari akhlakul karimah.	Gaya kepemimpinan.

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 26 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	obserfasi peneliti menemukan bahwa hubungan antara kiai dengan para pengurus sama halnya dengan hubungan guru dengan murid selama tidak bertentangan dengan hukum syari'e, pengurus sangat memberikan kepatuhan terhadap segala kebijakan kiai. Namun disisi lain terdapat sanksi kepada pengurus atau santri yang melanggar tata tertib pesantren berupa teguran, pringatan, takzir yang dikenakan sesuai dengan jenis pelanggarannya. Apabila yang bersangkutan sampai tiga kali melanggar, maka pengurus memulangkannya kepada orang tuanya.	Gaya kepemimpinan.

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 26 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	hasil observasi yang penulis lakukan di pondok pesantren, bahwa dalam hal penjagaan ruhani, beliau tidak henti-hentinya dalam setiap kesempatan berwasiat dan memesan kepada seluruh santrinya agar selalu menjaga budaya pesantren dan mengembangkannya secara terus menerus, diantaranya adalah ikhlas bermal, ibadah, luhur, wara' dan bijaksana, istiqamah, ramah dan lemah lembut. Beliau tidak hanya berpesan dan berwasiat, melainkan beliau juga diikuti dengan teladan atau <i>uswah hasanah</i> . Mislnya, kiai tidak pernah meninggalkan jamaah sholat maktubah dan apabila beliau mengaji kitan kuning, beliau selalu khatam baik kitab kecil ataupun besar, beliau juga tidak marah apakah santri yang mengaji kitab itu	Gaya kepemimpinan.

	banyak atau sedikit.	
--	----------------------	--

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 27 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya selalu memberikan tausiyah kepada semua santri disetiap kesempatan untuk selalu menanamkan keihlkan dalam beramal. Dengan ikhlas beramal akan dicapailah kebahagiaan dunia akhirat, dan dengan keihlkan inilah Allah akan memberikan karunianya yang tiada kita sangka sebelumnya. Apapun perbutan tanpa didasari ikhlas, maka tidak akan membuahkan hasil yang manis.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)

Hasil Wawancara dengan Ustad Faridselaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 27 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Tidak lagi menjadi hal yang asing bagi saya atas keihlkan kiai dalam beramal, sangat sering saya melihat beliu sering memberikan hal-hal yang bisa membuat orang lain senang, tidak jarang beliau memberikan makanan kepada santri ataupun orang yang belum beliau kenal”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)
2	“Kiai sering memberikan saran dan mengingatkan santri pada bulan-bulan tertentu yang apabila bershodaqah keutamaannya sangat bagus, misalnya pada bulan maulid, kiai sering mengingatkan santri untuk bershodaqah apapun dan semampu	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas

	santrinya” kiai juga menjelaskan bahwa nilai shodaqah bernilai tidaknya diketahui dari niatnya yang ikhlas dan membuat orang senang” walaupun yang dishodaqahkan banyak, tapi masih ada rasa riya’, itu namanya tidak ikhlas dan nilainya rendah disisi tuhan”	Beramal)
--	--	----------

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 27 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai itu mempunyai suatu lahan yang sering ditanami berbagai jenis tanaman seperti contoh ketela pohon. Ketika panen, semua hasil panen itu beliau berikan kepada santri, beliau hanya mengambil sedikit dari hasil panen ketela pohon itu”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)

Hasil Wawancara dengan Abu Dan Bahrul (Santri) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 27 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya di pondok pesantren ini diberi amanah untuk menjadi pengurus dan membantu mengajar di diniyah, motifasi saya dalam menjalankan amanah ini adalah keikhlasan dan mengharap ridha Allah SWT. Jadi, walaupun kondisi kesehatan saya tidak begitu baik, akan tetapi saya masih bisa berjalan maka saya tetap menjalankan amanah ini demi mengharap ridha dari Allah SWT”.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 27 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	penulis juga mengamati santri sehabis sholat berjamaah meletakkan uang ke kotak amal yang telah disediakan di teras masjid Miftahul Huda Malang.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 26 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	penulis juga mengamati santri sehabis sholat berjamaah meletakkan uang ke kotak amal yang telah disediakan di teras masjid Miftahul Huda Malang.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ikhlas Beramal)

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Kamis, 28 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Nilai ibadah yang dimaksud di sini adalah: a) Didirikannya pesantren ini oleh pendiri sejak pertama kali adalah dengan satu tujuan yaitu	Realitas Budaya Pondok Pesantren

	<p>bentuk ibadah semata-mata karena Allah, sehingga pendiri pondok pesantren ini dalam mendirikan pesantren berkorban tenaga, pikiran, bahkan harta tanpa mempedulikan beliau rugi apa tidak. Mereka dengan semangat ibadah kepada Allah tidak mengharapkan materi dari manusia melainkan mengaharap ridha Allah; b) Didirikan pesantren ini untuk meneruskan perjuangan Rasulullah; c) Semua warga pesantren yang belajar di pesantren ini hanya satu tujuan yaitu menjadi ahli ibadah yang selalu menggantungkan hidupnya hanya kepada Allah SWT;. Saya selalu menghimbau kepada santri bahwa segala apa yang diamanahkan pesantren kepada santri, dimanahi menjadi pengurus, diamanahi menjadi ustad dan lain-lain semua itu harus diniatkan dan di landasi ibadah kepada allah dan sebagai bentuk pengabdian yang sunggh-sungguh.”</p>	Miftahul Huda Malang(Ibadah)
--	--	------------------------------

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :28 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Kiai H. Abdurrahman Yahya dalam mendidik dan mengajarkan ilmu kepada santri siang dan malam hari. Beliau banyak menggunakan waktunya untuk mengajar dan mendidik santri tanpa di bayar sepeserpun, toh walaupun ada sumbangan pondok, uang itu tidak dipegang kiai melainkan diserahkan kepada saya yang telah diamanahi menjadi bendahara. Bahkan tidak jarang kiai diundang ceramah ke berbagai daerah, dan kiai jarang mengambil uang yang diberikan kepada beliau sehabis ceramah, sekalipun diambil beliau tidak menaruh di kantong sendiri melainkan sering diserahkan kepada pesantren dan suruh memanfaatkan</p>	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ibadah)

	sebagai kebutuhan pesantren”.	
2	“Kiai sering memberikan saran dan mengingatkan santri pada bulan-bulan tertentu yang apabila bershodaqah keutamaannya sangat bagus, misalnya pada bulan maulid, kiai sering mengingatkan santri untuk bershodaqah apapun dan semampu santrinya” kiai juga menjelaskan bahwa nilai shodaqah bernilai tidaknya diketahui dari niatnya yang ikhlas dan membuat orang senang” walaupun yang dishodaqahkan banyak, tapi masih ada rasa riya’, itu namanya tidak ikhlas dan nilainya rendah disisi tuhan”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ibadah)
3	“Kiai H, Abdurrahman Yahya mengembangkan nilai ibadah ini dengan istiqamah memimpin pembacaan surat Yasin dan dzikir di malam nisfu sa’ban, sholat rabu wekkasan, membaca manaqib syekh abdul qadir, khusus anggota thriqat setiap jumaat sore dan sebagainya. Amalan-amalan ini terus berlangsung dan berkembang sampai sekarang.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ibadah)

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior)Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :28 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Semua pengurus pesantren di sini dalam menjalankan amanah ini diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT. Karena nilai ibadah ini merupakan nilai esensial di pesantren ini. Oleh karena itu semua pengurus di sini memiliki motivasi pengabdian (ibadah) kepada allah SWT”.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ibadah)
	“Saya sebgai guru di madrasah ini sudah bertahun-tahun, di sela-sela kesibukan saya yang lain atau kesibukan rumah tangga, saya masih menyempatkan untuk mengajar santri di sini. Itu semua saya lakukan hanya dengan satu niat yaitu	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda

<p>mengabdikan kepada pesantren demi mengharap ridha Allah. saya mengajar di sini tidak sedikitpun melihat materi atau intensif, karena kalau hanya melihat materi atau intensif mungkin saya sudah berhenti dan mencari pekerjaan yang bisa menghasilkan materi yang banyak. Akan tetapi saya mengajar di madrasah ini hanya bentuk pengabdian semata dengan mengharap ridha Allah”.</p>	<p>Malang(Ibadah)</p>
---	-----------------------

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015 (15.08-16.30)

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Nilai luhur ini merupakan salah satu amaliyah tasawwuf yang harus tertanam dalam diri santri dan semua warga di pesantren ini. Santri pada awalnya memahami sabar sangat sempit sekali, misal mereka memaknai sabar apabila tidak punya uang karena telat kiriman dari orang tuanya juga sabar jika merasa diremehkan temannya. Namun saya berusaha mencoba mengembangkan pemahaman santri akan sabar yang sebenarnya yaitu sebagaimana berikut. <i>Pertama</i>, sabar dalam menjalankan perintah Allah. artinya santri itu senantiasa selalu ikhlas dan mempunyai i'tikat yang baik dalam melaksanakan kewajiban secara terus menerus, istiqomah serta penuh tanggung jawab;<i>Kedua</i>,sabar dalam menjauhi larangan Allah. Santri itu harus berusaha agar mejadi manusia yang ikhlas dan mempunyai keyakinan yang kuat dengan rasa berkewajiban moral dalam menjauhi hal-hal yang dilarang Allah; <i>Ketiga</i>,sabar dalam menghadapi musibah, santri semestinya mempunyai keridhaanbila mengalami musibah dengan sepenuh hati disertai ucapan <i>inna lillahi wa</i></p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Sabar)</p>

	<i>inna ilaihi raji'un.</i>	
--	-----------------------------	--

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai Yahya sudah dikenal sebagai seorang penyabar, ini bisa dilihat dari saking seringnya kiai jika ada santri yang melakukan pelanggaran itu diketahui oleh kiai, santri tersebut tidak langsung dihukum (<i>ta'zir</i>) hanya dinasehati dahulu dengan penuh pengayoman”. Beliau juga mempunyai tingkah laku yang amat halus dan sopan, tak pernah sekalipun berlaku kasar. Sehingga, beliau relatif tidak pernah menyakiti hati orang lain sekalipun santrinya sendiri, baik dengan perkataan maupun perbuatan, dengan serius maupun dengan gurauan.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Sabar)

Hasil Wawancara dengan Abdul Muqid (Santri) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya memiliki sifat yang sangat sabar, bertahun-tahun saya modok di pesantren ini belum pernah saya melihat romo kiai marah. Terbukti ketika beliau mengajar, ada salah satu temen saya main-main dan tidak serius ngaji ke beliau, kemudian ketika di tanya perihal yang diajarkan kiai waktu itu, dia tidak bisa menjawab. Sepontan ustad yang lain marah dan menegur santri tersebut, tapi herannya romo kiai dengan penuh senyum berbicara dengan halus, jangan dimarahi	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Sabar)

santri ini. Tegurlah santri ini dengan akhlak yang baik yang sekiranya tidak menyinggung perasaannya.”	
--	--

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya sangat sabar dalam melakuka berbagai ibadah, misalnya sabar untuk terus istiqomah sholat berjamaah, pernah suatu ketika romo kiai sakit agak parah hingga dalam ukuran akal tidak bisa menjadi imam, tapi ketika masuk waktu sholat berjamaah magrib, isyak dan subuh, beliau masih menyempatkan untuk ngimami jamaah sholat walau harus di dampingi kanan kiri beliau waktu berjalan oleh khaddam dhalem. Diantara kesabaran beliau juga dalam memberikan pengajian kitap yang rutin dilaksanakan setelah subuh, waktu itu pernah suatu saat pas waktu subuh hujan deres dan lampu padam, hingga santri sedikit yang hadir berjamaah dan mengaji kitab, waktu itu hanya beberapa orang saja. Namun Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya walau dalam keadaan hujan dan padam lampu masih tetap ngimami sholat subuh dan memberikan pengajian kitap, beliau tetap mengajarkan kitab dengan memakai lampu batri yang di bawa beliau dari dhalem, beliau juga tidak marah karena sedikitnya santri yang sholat berjamaah dan mengaji kitab”.</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Sabar)</p>

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Peneliti sendiri pada saat datang ke pesantren untuk melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu datang ke kantor pesantren untuk menemui pengurus pesantren. kebetulan di kantor pesantren ada santri yang melanggar pesantren dan sidang oleh pengurus bagian keamanan, tiba-tiba tanpa terencana kiai H. Abdurrahman Yahya datang ke kantor pesantren. melihat pengurus menyidang santri yang terlambat itu, lalu kiai menyanyakan dengan penuh keagungan akhlak kepada pengurus kenapa santri itu di sidang, mendengar penjelasan pengurus kiai hanya tersenyum dan menasehati dengan lemah lembut santri yang melanggar pesantren tersebut	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Sabar)

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Semua santri baik itu sebagai pengurus ataupun ustadz hendaknya selalu berusaha menjalankan apa yang diperintah oleh Allah dan menjauhi apa yang dilarang-Nya. Bukan hanya itu, mereka hendaknya berusaha menghindari hal-hal kecil yang bisa berakibat jelek kepada diri, keluarga, pesantren maupun masa depannya. Inilah hakekat dari nilai wara’ itu.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Wara’ dan Bijaksana

Hasil Wawancara dengan Ustad Faridselaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Romo Kiai Abdurrahman Yahya tidak pernah sekalipun mengenakan kaos bila keluar dari <i>ndalem</i>. Beliau sadar, sebagai pemimpin umat, pemimpin pesantren, maka segala tingkah laku dan aktivitas merupakan panutan dan akan ditiru oleh santri dan masyarakat”.</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Wara’ dan Bijaksana)</p>
2	<p>“Dengan usaha yang maksimal kami pengurus berusaha menterjemahkan budaya waro’ kiai dalam kehidupan seluruh santri ataupun pengurus. Ini bisa dilihat bagaimana santri apabila keluar pondok sudah mempunyai kesadaran sendiri untuk tidak berpakaian seperti kaos oblong, apabila berhadapan dengan tamu senantiasa memakai songkok dan berpakaian rapi. Demikian juga dengan budaya bijaksana, alhamdulillah kami sebagai pengurus dalam menindak santri sangat berhati-hati dan pertimbangan yang matang. Misalkan kebijakan yang kami ambil untuk menindak santri yang melanggar pesantren, kami mempertimbangkan terlebih dahulu hukuman apa yang layak dan pantas hingga akibat dari hukuman itu bisa membuat jera santri yang melanggar dan tidak mengulangi lagi.</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Wara’ dan Bijaksana)</p>

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior)Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Hampir setiap kesempatan tatkala beliau menyampaikan ceramah atau tausiyahnya dihadapan santri.Beliau sering mengatakan bahwakehormatan (<i>murū’ah</i>) seseorang akan ditentukan oleh sikap dan tingkah laku orang itu sendiri. Sebaliknya seseorang akan menjadi hina di tengah masyarakat, bila kehormatan dirinya dirusak dengan kebejatan moral dan buruknya budi pekerti.“	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Wara’ dan Bijaksana)

Hasil Wawancara denganGus Ulul Salah Satu PuteraPondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Segala keputusan dan tindakan yang diambil oleh Kiai Abdurrahman Yahya sama persis dengan apa yang telah dilakukan oleh kiai yahya sebagai abahnya. Beliau sangatmempertimbangkan masak-masak atas kemauan sendiri. Sebagai contoh, Kiai H. Abdurrahman Yahya tidak begitu saja menuruti permintaan putra-putrinya, terutama tentang pilihan pendidikan. Sebelum menyekolahkan atau memondokkan, Kiai H. Abdurrahman Yahya mempertimbangkan dulu manfaat dan mudlarnya, dan memilih pendidikan mana yang terbaik dengan bakat, potensi dan masa depan putra-putri dan pesantren. Sebab beliau selalu berprinsip untuk menempatkan sesuatu pada tempatnya.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Wara’ dan Bijaksana)

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Istiqamah itu adalah kunci siapapun saja untuk mencapai kesuksesan. Istiqamah itu mudah diucapkan tapi berat pelaksanaannya. Oleh karena itu saya selalu menganjurkan santri untuk selalu istiqamah akan apa yang dia kerjakan. Saya menanamkan istiqamah kepada santri dimulai dari hal-hal yang esensial seperti istiqamah dalam menjalankan shalat jamaah lima waktu.sedikit demi sedikit saya kembangkan keistiqamahan dalam dalam sholat rawatib, terus kami kembangkan istiqamah ini dalam sholat dhuha dan tahajud.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(istiqamah)

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Istiqamah itu adalah kunci siapapun saja untuk mencapai kesuksesan. Istiqamah itu mudah diucapkan tapi berat pelaksanaannya. Oleh karena itu saya selalu menganjurkan santri untuk selalu istiqamah akan apa yang dia kerjakan. Saya menanamkan istiqamah kepada santri dimulai dari hal-hal yang esensial seperti istiqamah dalam menjalankan shalat jamaah lima waktu.sedikit demi sedikit saya kembangkan keistiqamahan dalam dalam sholat rawatib, terus kami kembangkan istiqamah ini dalam sholat dhuha dan tahajud.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(istiqamah)

Hasil Wawancara dengan Ustad Faridselaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Mulai dari abahnya kiai H. Abdurrahman Yahya yaitu kiai yahya sampai kiai H. Abdurrahman Yahyabeliau selalu beristiqomah untuk menjalankan shalat maktubah secara berjamaah. Namun kiai Abdurrahman Yahya mengembangkan keistiqamahan ini untuk santri secara rutin menjalankan shalat sunnah tepat waktu dalam setiap hari seperti, shalat dhuha, shalat malam, dan sebagainya. Beliau juga selalu istiqomah membaca dzikir dan aurad lainnya, terutama shalawat. Wirid shalawat merupakan amalliyah yang selalu beliau utamakan. Bahkan shalawat inilah yang selalu beliau tekankan kepada keluarga dan santrinya untuk selalu diamalkan setiap hari dengan bilangan tertentu.Keistiqamahan yang diterapkan beliau tidak hanya yang bersifat pribadi, namun juga beliau istiqamah dalam menjalankan pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Huda. Setiap ba'da jama'ah shalat subuh misalnya, Kiai Yahya melaksanakan pengajian kitab. Setiap mengaji kitab,beliau bisa dipstikan selalu khatam baik kitab yang kecil ataupun kitab yang besar.”</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Istiqamah)</p>

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior)Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Jumaat 29 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Santri di sini sudah mulai istiqamah melakukan jamaah sholat maktubah, selain itu santri sudah</p>	<p>Realitas Budaya Pondok Pesantren</p>

	mulai istiqamah melakukan sholat rawatib, sholat dhuha dan sholat tahajjud sekalipun masih ada sedikit diantara santri yang masih belum melakukan sholat malam. Keiatiqamahan ini kemudian berkembang kepada istiqamah dalam belajar, sehabis jamaah isya', semua santri belajar sampai jam sembilan malam."	Miftahul Huda Malang(Istiqamah)
--	--	---------------------------------

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	peneliti sempat melakukan jamaah sholat magrib di masjid miftahul huda malang ini, hampir semua santri mengikuti jamaah itu, bahkan setiap kali peneliti datang selalu santri istiqamah melakukan jamaah sholat.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Istiqamah)

Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Dalam pengamatan peneliti di lapangan, peneliti sempat melakukan jamaah sholat magrib di masjid miftahul huda malang ini, hampir semua santri mengikuti jamaah itu, bahkan setiap kali peneliti datang selalu santri istiqamah melakukan jamaah sholat.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Istiqamah)

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Kiai H. Abdurrahman Yahya memiliki sifat ramah dan lemah lembut serta hormat kepada semua orang. Kiai Kiai H. Abdurrahman Yahya memperlakukan semua orang dengan hormat tanpa ada perbedaan.”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Penghormatan dan penghargaan kepada orang lain, juga beliau tunjukkan dengan selalu menggunakan basa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus) dalam setiap pembicaraan dengan semuayang berhadapan beliau. Baik berbicara kepada teman yang masih kecil terlebih yang sudah dewasa atau tua bahkan kepada santri sendiri. Pada mulanya santri tidak menggunakan basa <i>karama inggil</i> (bahasa Jawa halus) kalau berbicara dengan pengurus dan kiai, tapi akhir-akhir ini kami pengurus memberikan peraturan kepada semua santri agar apabila berbicara kepada pengurus terutama kepada kiai, apabila menggunakan bahasa jawa hendaknya berbicara dengan basa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus).	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)

Hasil Wawancara dengan tamu KH Abdurrahman Yahya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Sifat yang dimiliki kiai H. Abdurrahman Yahya ini sama persis dengan sifat abahnya dulu kiai Yahya. Dulu waktu aku mondok di sini, saya sering melihat beliau selalu menampakkan wajah berseri-seri (<i>wajhin thobiq</i>) dan menyapa dengan perkataan-perkataan yang halus (<i>Kalam Layyin</i>)”	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)
	“Saya ini punya anak yang sekarang menempuh pendidikannya di perguruan tinggi malang, tapi saya mondokkan di pondok ini. Sebelum anak saya mondok, anak saya tidak tau bahasa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus), namun kira-kira dua bulanan, anak saya pulang ke rumah dengan beberapa teman pondoknya. Saya kaget bercampur bahagia karena anak saya fasih berbicara bahasa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus), teman-temannya pun juga begitu, fasih dan lancar bahasa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus).	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)

Hasil Observasi di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	peneliti menghadap kiai H. Abdurrahman yahya untuk melakukan wawancara, bertemu dengan tamu yang lebih dulu sampai di dhalem kiai. Tamu itu dulu alumni pondok pada masa kepemimpinan kiai yahya abah dari kiai H. Abdurrahman Yahya. Dia menceritakan bagaimana kiai tidak pernah marah dan bersikap lemah lembut.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)

Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Sabtu 30 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Dalam waktu bersamaan ketika peneliti menghadap kiai H. Abdurrahman yahya untuk melakukan wawancara, bertemu dengan tamu yang lebih dulu sampai di dhalem kiai. Tamu itu dulu alumni pondok pada masa kepemimpinan kiai yahya abah dari kiai H. Abdurrahman Yahya.	Realitas Budaya Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang(Ramah dan Lemah Lembut)

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Ahad 31 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Budaya pengamalan tasawwuf merupakan budaya yang diunggulkan dan diprioritaskan di pondok pesantren miftahul huda malang ini, Karena penguasaan dan pengamalan ilmu-ilmu agama (aqidah dan syariat) belumlah cukup tanpa pemahaman dan pengamalan ilmu yang mengatur kekuatan batin, membersihkan jiwa, menyuburkan iman serta mengarahkan pada sikap ridho dan ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Untuk itu, pendidikan ilmu dan pelatihan pembudayaan amaliah tasawuf menjadi sangat penting sebagai	Budaya Unggul

	<p>bekal utama para santri dalam menjalani kehidupan di masa depan. Kebersihan jiwa, keluhuran batin dan kedekatan kepada Allah adalah merupakan prioritas pendidikan Pondok Gading selain penguasaan ilmu aqidah dan syari'ah sebagai hal pokok dalam Islam.</p>	
2	<p>“Kaitannya dengan keahlian, profesi dan aktivitas dunia merupakan urusan pribadi santri sesuai dengan bakat, keahlian, cita-cita serta sistem keluarga dan lingkungan yang melingkupi”</p>	Budaya Unggul
3	<p>“Ada enam kesempurnaan amal dan sikap yang harus ada dalam keseharian para santri. Keenam amal dan sikap tersebut adalah (1) <i>Zuhud</i> atau lebih memntingkan akhirat daripada kenikmatan duniawi, (2) <i>Sholah</i> atau <i>khusyu'</i>, <i>tawaddlu</i>, dan <i>khusnul khuluq</i>, (3) <i>Abid</i> (Ahli dalam beribadah dengan tegak lurus (<i>istiqomah</i>) dan bersungguh-sungguh), (4) <i>Alim</i> (memiliki ilmu-ilmu akhirat). (5) <i>Faqih</i> (ahli dalam ilmu fiqih dan kemaslahatan ummat) dan (6) <i>Murid</i> (Hanya menginginkan keridhoan Allah swt)”. Sholat jamaah lima watu juga menjadi hal yang ditekankan di pesantren miftahul huda malang ini. Lalu kemudian di kembangkan dengan istiqamah sholat rawatib setiap kali sholat maktubah, sholat sunnah tahajud , witr, dan dhuha senantiasa terus diistiqamahkan bagi semua warga pesantren.</p>	Budaya Unggul
4	<p>“Bentuk dzikir yang wajibkan bagi santri dalam pengamalan tasawwuf adalah (a) Lafadz dzikir Qodiriyah adalah kalimat thoyyibah “<i>Laa ilaaha illallah</i>”, dibaca 165 kali. Jumlah tersebut didasarkan pada keterangan sebagian ulama, barang siapa berwirid sejumlah bilangan hurufnya maka mustajab. Adapun jumlah huruf kalimah <i>Laa ilaa ha illallah</i> menurut abjadnya berjumlah 165. Dzikir ini adalah dzikir lisan yang merupakan dzikir <i>nafi itsbat</i>, artinya menafikan selain Allah dan meng-<i>itsbatkan</i> (menetapkan) Allah sambil menghadirkan makna dzikir itu di dalam hati. (b) Dzikir <i>ismu dzat</i>, yaitu berdzikir dengan lafadz <i>Allah</i> di dalam hati</p>	Budaya Unggul

	<i>(dzikrul qalbi)</i> . Pada pelaksanaannya dzikir ini dilaksanakan sesuai ketentuan <i>mursyid</i> dan jumlah dzikir dilaksanakan menurut tingkatannya. Sebagai contoh, tingkatan pertama disebut <i>Latifatul Qalbi</i> dan seterusnya.	
5	“Pesantren Miftahul Huda Malang ini adalah pondok pesantren salaf. Tapi kami punya inisiatif untuk berbeda dengan pesantren salaf yang lain. Inisiatif yang kami ambil adalah santri diberikan izin menuntut ilmu di lembaga atau sekolah formal di luar pesantren. Kebijakan ini dinilai langka dan progresif (maju), mengingat hampir seluruh pesantren salaf saat itu belum terpikirkan untuk memperbolehkan adanya pendidikan lain di samping pengajian pondok”.	Budaya Unggul
6	“Kami mempunyai alasan memberikan izin kepada santri untuk belajar di sekolah atau perguruan tinggi formal. <i>Pertama</i> , karena pesantren Gading berada di tengah-tengah perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. <i>Kedua</i> , kami ingin mencetak para santri sebagai kader-kader <i>muballigh</i> dan <i>ulama'</i> yang menguasai berbagai disiplin ilmu. Dengan mendalami ilmu agama di pesantren dan ilmu umum di perguruan tinggi, memungkinkan cita-cita luhur pendiri pesantren ini tercapai.	Budaya Unggul

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Ahad 31 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pesantren ini memiliki keunggulan yang menjadi impian besar, yaitu: (1) Unggul dalam bidang tasawwuf, (2) unggul dalam bidang bahasa, (3) Unggul dalam mengembangkan pendidikan salaf.	Budaya Unggul

2	<p>“Kiai H Abdurrahman Yahya dalam mempertahankan sistem salafiyah pesantren adalah dengan cara masih menggunakan sistem pendidikan berpola tradisional, yaitu memakai metode <i>wetonan</i> dan <i>sorogan</i>. Sistem ini, lebih mengutamakan keterbukaan dan ketidakterikatan dalam memberikan pelajaran kepada anak didik. Dengan metode <i>wetonan</i>, Kiai Yahya bisa menyampaikan informasi keagamaan secara ilmiah dengan menggunakan literatur kitab kuning yang sudah masyhur dipakai di semua pesantren. metode ini dikembangkan dengan menggunakan LCD dalam menjelaskan, namun tidak setiap kali mengaji beliau menggunakan LCD, beliau menggunakan LCD ketika menjelaskan hal-hal yang agak rumit pemahamannya, beliau menggunakan LCD ini hanya mempermudah menjelaskan hal-hal yang rumit bagi santri.”.</p>	Budaya Unggul
---	---	---------------

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Ahad 31 Mei 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Santri di pondok pesantren ini harus unggul dalam bahasa, terutama bahasa arab dan bahasa inggris. Bahasa bukanlah tujuan utama, melainkan bahasa itu adalah <i>wasilah</i> perantara atau tangga untuk mencapai ilmu tertentu. Santri tidak akan mampu menguasai ilmu keislaman kalau dia tidak faham bahasa arab. Santri pun tidak akan bisa bersaing di dunia global kalau tidak bisa bahasa inggris. Oleh karena itu semua santri yang mondok di pesantren miftahul huda malang ini, harus unggul dalam bahasa, baik bahasa inggris ataupun bahasa inggris”</p>	Budaya Unggul
2	<p>“Dalam menciptakan budaya unggul dalam bahasa</p>	Budaya Unggul

	<p>ini, pengurus pondok pesantren membuat kompleks bahasa. Dalam kompleks itu adalah santri yang mempunyai minat yang luar biasa dalam bahasa. dalam kompleks bahasa tersebut semua santri dalam kesehariannya wajib berbicara bahasa arab dan bahasa inggris”</p>	
--	--	--

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Kita itu umat Nabi Muhammad SAW yang senantiasa harus menjadikan beliau panutan bagi kita dalam setiap langkah kita. Dan kita sebagai umatnya harus meniru pola hidup rasul, diantaranya adalah Rasulullah SAW itu sebagai <i>uswah hasanah</i>. Dan diantara rahasia kesuksesan Rasulullah dalam dakwahnya adalah akhlak dan tauladan beliau. Semua tutur kata Rasulullah itu sesuai dengan tindakan, tidak ada perkataan rasul yang tidak dicontohkan dalam perbuatan beliau. Oleh karena itu dengan usaha keras, saya memberikan contoh kepada semua santri dan masyarakat disini apa-apa yang telah saya</p>	<p>pemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (Ketauladanan)</p>

	sampaikan kepada mereka, karena bagi saya jika saya hanya bisa mengatakan dan tidak membuktikan dengan perbuatan, maka nanti pertanggung jawabannya berat disisi Allah.	
--	---	--

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	”Romo Kiai H.Abdurrahman Yahya ini selalu menyampaikan kepada semua santri tatkala ngisiajian kitab, bahwa pengurus itu adalah santri yang diberi amanah untuk membantu kiai dalam mewujudkan tujuan pesantren itu sendiri. Oleh karena itu, pengurus harus menjadi contoh yang baik bagi semua santri, akhlak yang baik dalam berbicara, akhlak dalam bergaul, akhlak dalam menegur santri dan sebagainya. Pengurus harus senantiasa bersikap lemah lembut kepada santri sekalipun santri itu melanggar aturan pesantren. Terkadang romo kiai H. Abdurrahman Yahya datang ke kantor pengurus memanggil semua pengurus, dan beliau menyampaikan agar pengurus menjadi contoh yang baik kepada santri.”	Pemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (Ketauladanan)

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior)Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Ketauladanan dari kiai itu sungguh luar biasa. contoh, beliau sering menyampaikan kepada santri untuk istiqamah sholat maktubah, pada kenyatannya beliau tidak pernah absen melakukan sholat maktubah sekalipun hujan beliau tetap	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan

<p>mengimami sholat. Beliau juga pernah berpesan agar santri harus berbica halus kepada semua orang tanpa milih-milih, terutama kepada orang tua dan guru-gurunya. Suatu ketika saya menghadap kiai untuk pamit pulang, kiai berbicara kepada saya dengan bahasa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus). Sejak itulah saya membiasakan berbahasa <i>krama inggil</i> (bahasa Jawa halus) agar supaya tidak canggung lagi berbicara dengan kiai.</p>	<p>Pengurus dan Santri (Ketauladanan)</p>
--	---

Hasil Wawancara dengan Kiai H. Abdurrahman Yahyaselaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	<p>“Budaya silaturahmi harus selalu dikembangkan di pesantren ini oleh semua warga pesantren. Karena silaturahmi itu sendiri merupakan media untuk terus menjaga tali persaudaraan antar sesama. Disamping itu juga merupakan anjuran dan sunnah Rasulullah yang Nabi Muhammad sendiri sering melakukan silaturahmi ini kepada keluarga dekat, ke rumah-rumah sahabat nabi, juga ke rumah-rumah umat beliau dulu. Beliau melakukan silaturahmi tidak kenal kaya dan miskin, tidak mengenal kasta dan lain-lain, semuanya beliau kunjungi untuk bersilaturahmi. Disela-sela waktu saya selalu menyempatkan datang ke kantor pengurus, tujuanku Cuma satu silaturahmi dan mengajarkan santri-santriku untuk terbiasa melakukan budaya silaturahmi ini.”</p>	<p>pemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (Silaturahmi)</p>

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Saya sering diajak kiai untuk jadi sopir beliau. Sering kiai ngajak saya untuk menjadi sopirnya, seering perjalanan kiai itu yang tujuan utamanya adalah hanya silaturahmi ke rumahi sanak familinya, baik di dalam kota atau, teman-teman kiai, ataupun ke rumah wali santri.	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (silaturahmi)
2	“Awalnya silaturahmi antra pengurus hanya sebatas dilingkungan pesantren, namun pengurus pesantren mencoba mengembangkan silaturahmi pengurus ini ke rumah masing-masing santri, suatu misal pada waktu liburan pesantren, semua pengurus pesantren keliling ke rumah santri sekalipun tidak semuanya.”	Kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (silaturahmi)

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Senin 01 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pesantren mengundang wali santri ke pondok pesantren. Acaranya hanya silaturahmi atau ramah tamah, mereka disambunt hangat dan akrab oleh kiai H. Abdurrahman Yahya serta dijamu di dhalemnya. Sehabis itu mereka diajak berbicara mengenai kemajuan putra-putrinya baik mengenai	kepemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan

	kemajuan akhlak, pendidikan dan lain-lain, bahkan kiai mengajak wali santri untuk memecahkan masalah pribadi ataupun ekonomi mereka, dan kiai kiai memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi mereka.”	Santri (silaturahmi)
	“Kiai itu kalau diundang siapa saja pasti datang, jarang kiai tidak datang ketika undangan kecuali ada <i>udzursyar’ie</i> . Tidak pandang bulu kiai dalam menghadiri undangan, baik undangan nikahannya santrinya, undangan wali santri, pejabat, bahkan undangan orang yang gak punya pun kiai tetap datang.”	Pemimpinan Kiai dalam Membina Hubungan Dengan Pengurus dan Santri (silaturahmi)

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid Selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara : Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal : Selasa 02 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Romo Kiai H. Abdurrahman Yahya itu yang saya tau sejak saya nyantri di sini orangnya sangat perhatian kepada semua orang, pengurus ataupun santri. Itu semua ditandai dari akrabnya beliau kepada semua warga pesantren. Beliau juga hafal semua nama pengurus pondok pesantren, bahkan sebagian besar nama santri beliau tau. Selain itu beliau juga mudah ditemui oleh siapapun saja termasuk oleh pengurus atau santri sendiri”	Perhatian dan Menjalin Komunikasi yang Baik
	“Sering kiai datang ke kantor pesantren dan menanyakan dengan detail tentang kepesantrenan seperti apakah pengurus pesantren semua sehat-sehat saja, ada yang sakit apa tidak, sampai kepada masalah kepesantrenan, si apakah kendala yang dihadapi pengurus pesantren, sarana apa yang kurang di pesantren, pengurus pesantren yang tidak aktif siapa saja, serta sampai kepada keadaan santri.”	Perhatian dan Menjalin Komunikasi yang Baik

Hasil Wawancara dengan Muhlis (Salah Satu Santri) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 02 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pernah malam hari saya duduk-duduk di teras masjid sedang muthola’ah untuk ujiansemester kuliahku. Jam pada waktu itu menunjukkan jam 11.30. tiba-tiba kiai H. Abdurrahman Yahya datang undangan sebuah acara, saya kaget melihatku, tiba-tiba kiai nyamperin aku dan ngasik berkat berisi kue undangan. Beliau juga menanyakan tentang pelajaran yang saya pelajari waktu itu. Luar biasa perhatian kiai kepada santrinya”.	Perhatian dan Menjalin Komunikasi yang Baik

Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Observasi :Pondok Pesantren Al-Is’af Kalabaan Sumenep.

Tanggal :Selasa 02 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	Pernah pada waktu peneliti di pondok pesantren Miftahul Huda Malang ada anak nangis sambil	Perhatian dan Menjalin

	berjalan di depan dhalem kiai, karena memang di depan dhalem kiai itu jalan ke kampung sebelah, lalu dengan penuh perhatian kiai nyamperin anak kecil yang menangis itu, diliat dari jarak jauh kiai duduk dan berbincang sebentar dengan anak itu lalu kiai mengambil uang di sakunya untuk diberikan kepada anak kecil itu. Dan anak itu berhenti menangis.	Komunikasi yang Baik
--	---	----------------------

Hasil Wawancara dengan Ustad Farid selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 02 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Pesantren ini juga memberikan penghargaan kepada semua warga pesantren yang dinilai berprestasi oleh kiai dan pengurus pesantren. indikator prestasi santri itu ada dua yaitu; (a) santri yang benar-benar menjalankan aturan pesantren dan tidak banyak melanggar larangan pesantren, (b) santri yang jarang pulang ke rumahnya kecuali ada keperluan syar’ie,”	Penghargaan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior)Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Selasa 02 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Penghargaan yang diberikan kiai atau pesantren kepada santri yang berprestasi tersebut berbeda prestasi yang diberikan oleh perusahaan atau sekolah formal seperti kenaikan gaji kepada para	penghargaan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

	guru atau pemberian gaji insentif, akan tetapi santri yang berprestasi sesuai indikator di atas, akan diberi penghargaan berupa pemberian amanah menjadi pengurus pesantren atau ustadz”.	
--	---	--

Hasil Wawancara dengan Ustad Amin (Ustad Senior) Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal :Rabu 03 Juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	”Romo kiai Abdurrahman yahya dalam setiap kesempatan selalu menyarankan agar semua pengurus pesantren dan <i>asatidz</i> memberikan bimbingan yang halus dan memberikan pelayanan yang terbaik dalam setiap kebutuhan santri. Pengurus dan para <i>asatidz</i> harus memberi contoh yang baik dalam setiap hal termasuk juga dalam memberikan pelayanan kepada semua warga pesantren”.	Komitmen Terhadap Pelayanan bagi Semua Warga Pesantren.

Hasil Wawancara dengan Abd Muqid (Santri) selaku Pengurus Senior Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tempat Wawancara :Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang.

Tanggal : Rabu 03 juni 2015

No	Isi Ringkasan Data	Tema
1	“Selama saya mondok di pesantren ini saya betul-betul merasakan pelayanan dan perhatian yang sungguh-sungguh dari pengasuh ataupun dari pengurus pondok pesantren, sehingga saya betah	Komitmen Terhadap Pelayanan bagi Semua Warga

	mondok di sini”.	Persantren.
--	------------------	-------------



LAMPIRAN 3**DOKUMENTASI-DOKUMENTASI****PONDOK PESANTREN AL-IS'AF KALABAAAN SUMENEP****Dokumentasi 1**

Salah Satu Komplek Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaaan Sumenep



Dokumentasi 2

Ruang Perpustakaan Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Sumenep



Dokumentasi 3

**Ruang Bahtsul Masa'il dan Halaqoh Keilmuan pondok pesantren al-is'af
Kalabaan Sumenep**



Dokumentasi 4

Wawancara Dengan Salah Satu Pengurus Pondok Pesantren



وَلَوْ كُنَّا فَاعِلِينَ
PUSAT PERPUSTAKAAN

LAMPIRAN 4**DOKUMENTASI-DOKUMENTASI****PONDOK PESANTREN MIFTAHUL HUDA MALANG****Dokumen 1**

Foto dengan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang

KH. Abdurrahman Yahya



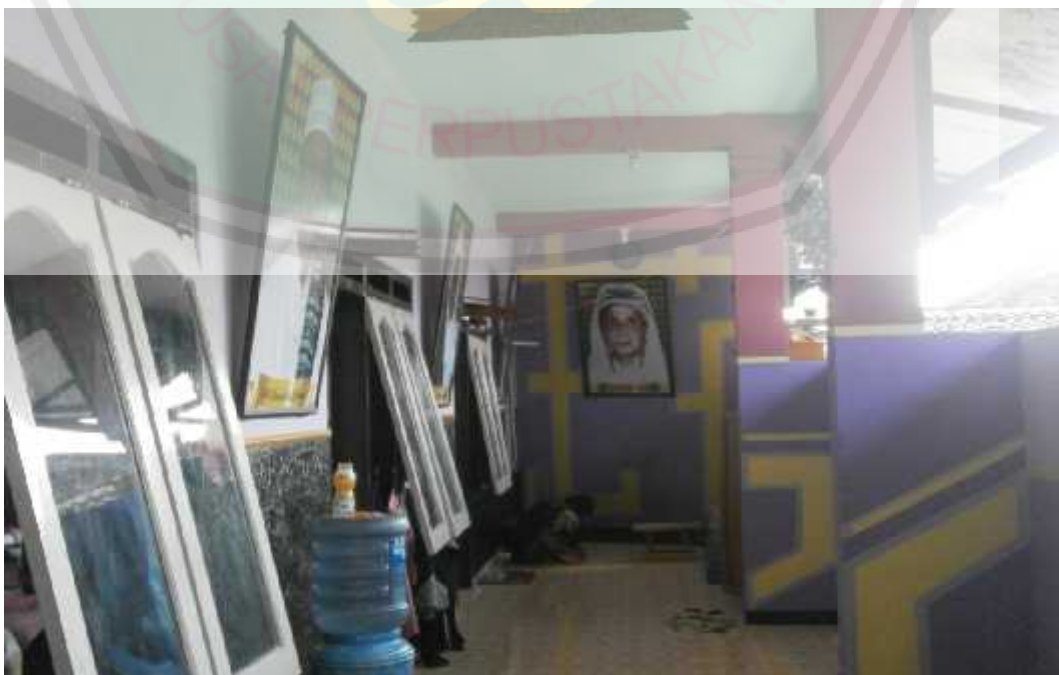
Dokumen 2

Kantor Pengurus Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang



Dokumen 3

Salah Satu Komplek Bahasa Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang



Dokumentasi 4

Masjid Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang



Dokumen 5

Perpustakaan Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang



Dokumen 6

Wawancara dengan Salah Satu Pengurus Senior Ponpok Pesantren

Miftahul Huda Malang



Dokumen 7

Wawancara dengan Salah Satu Pengurus Senior Ponpok Pesantren

Miftahul Huda Malang



LAMPIRAN 6

DZURRIYAT PENDIRI DAN PENGASUH PONDOK PESANTREN MIFTAHUL HUDA MALANG

Kiai Yahya dan Ibu Nyai Siti Chodijah Yahya dikaruniai 11 orang putra-putri, yaitu:

1. **Kiai A. Dimiyati Ayatullah Yahya** (1936-1971), meninggal 40 hari sebelum Kiai Yahya wafat dengan meninggalkan seorang putri. Kiai Dimiyati adalah putera tertua yang bersama ayahanda, berjuang mengembangkan Pondok Pesantren Miftahul Huda dan mengasuh jama'ah thoriqoh di kota dan kabupaten Malang. (Sejarah selengkapnya disebutkan dalam bagian lain buku ini).
2. **K.H. Abdul Adzim Aminullah Yahya** (Lahir 1938, Wafat 2003). Beliau mendirikan PP. Manba'ul Huda di Desa Girimoyo, Kec. Karangploso, Kab. Malang. Kiai Adzim diberi *ijazah* (mandat) oleh Kiai Yahya untuk menjadi *khalifah* dan *mursyid* (guru) Thoriqoh Mu'tabaroh Qodiriyah Wan Naqsabandiyah yang bertugas membina dan bertanggung jawab atas *bai'at* thoriqoh di wilayah Malang. Mandat ini beliau terima setelah pemegang mandat sebelumnya, Kiai Dimiyati (kakak tertua) wafat.
3. **Gus Abdullah** (Lahir 1940), meninggal waktu kecil.
4. **K.H. Abdur Rochim Amrullah Yahya** (Lahir 1942, Wafat 2010), merupakan pengasuh generasi IV PP. Miftahul Huda. Sebagai penerus Kiai Yahya, beliau bersama saudaranya bertekad melestarikan apa yang telah dirintis dan ditetapkan oleh Kiai Yahya. Serta melakukan pengembangan positif selama tidak bertentangan dengan cita-cita dan wasiat Kiai Yahya.

5. **K.H. Abdur Rohman Yahya** (Lahir 1945), bersama K.H. Abdur Rochim mengasuh PP. Miftahul Huda dan secara istiqomah memberikan pengajian kitab kuning kepada para santri tiap harinya. Beliau juga diijazahi dan diberi mandat sebagai *khalifah* dan *mursyid* Thoriqoh Qodiriyyah wa Naqsabandiyah meneruskan tugas Kiai Yahya bersama K.H. Abdul 'Adzim Yahya. Kiai Abdur Rohman juga dipercaya sebagai Katib Idaroh Syu'biyah Jam'iyah Ahlith Thoriqoh Al Mu'tabaroh An-Nahdliyah Malang,.
6. **K.H. Ahmad Arif Yahya** (Lahir 1948), saat ini menjabat sebagai penasihat di PP. Miftahul Huda. Bersama beberapa ustadz, beliau mengelola Madrasah Diniyah dengan sistem salafiyah klasikal sejak tahun 1978 dan diberi nama Madrasah Diniyah Salafiyah Matholi'ul Huda. Madrasah ini terdiri dari tiga jenjang pendidikan, yaitu *ula*, *wustho*, dan *ulya*.
7. **Nyai Hj. Khodijah binti Yahya** (Lahir 1950), bersama suami beliau K.H. M. Muchtar, mengasuh santri di PP. Manabi'ul Huda, Tumpukrenteng, Turen, Kabupaten Malang.
8. **K.H. Muhammad Ghazali Yahya** (Lahir 1952), beliau sedang merintis dan mengembangkan pondok pesantren di Karangploso, Malang.
9. **Nyai Hj. Fatimah binti Yahya** (Lahir 1955), bersama suami K.H. Ubaidillah mengasuh PP. Hidayatul Mubtadi-in di Dawuan, Malang.
10. **Nyai Hj. Maryam Mashfiyah binti Yahya** (Lahir 1958), kini meneruskan ibunda Almarhumah Nyai. Hj. Khodijah Yahya dalam mengasuh santri putri di PP. Miftahul Huda. Suami beliau K.H. Moch. Baidowi Muslich, menjabat sebagai Kepala Pondok Pesantren Miftahul Huda.

11. **Nyai Hj. Dewi Aisyah binti Yahya** (Lahir 1962), bersama kakaknya beliau meneruskan ibunda Almarhumah Nyai. Hj. Khodijah Yahya dalam mengasuh santri putri di PP. Miftahul Huda. Suami beliau K.H. Drs. H.M. Shohibul Kahfi, menjabat sebagai Wakil Kepala Pondok Pesantren Miftahul Huda.



LAMPIRAN 7

Diskripsi Model Pendidikan Pesantren Miftahul Huda Malang

Model Pendidikan Berbasis Tasawuf

Latar belakang pendidikan tasawuf yang digali Kiai Yahya dari beberapa pesantren, telah membentuk kepribadian dan wawasan beliau akan pentingnya ilmu dzahir dan batin sekaligus. Penguasaan dan pengamalan ilmu-ilmu agama (aqidah dan syariat) belumlah cukup tanpa pemahaman dan pengamalan ilmu yang mengatur kekuatan batin, membersihkan jiwa, menyuburkan iman serta mengarahkan pada sikap ridho dan ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Untuk itu, pendidikan ilmu dan pelatihan amaliah tasawuf menjadi sangat penting sebagai bekal utama para santri dalam menjalani kehidupan di masa depan. Kebersihan jiwa, keluhuran batin dan kedekatan kepada Allah adalah merupakan prioritas pendidikan Pondok Gading selain penguasaan ilmu aqidah dan syari'ah sebagai hal pokok dalam Islam. Adapun mengenai keahlian, profesi dan aktivitas dunia merupakan urusan pribadi santri sesuai dengan bakat, keahlian, cita-cita serta sistem keluarga dan lingkungan yang melingkupi.

Kebijaksanaan Kiai Yahya memprioritaskan pendidikan tasawuf kepada santri yang kebanyakan berusia muda, pernah dikritik oleh beberapa kalangan. Bahkan dalam sebuah musyawarah di Malang, ada seseorang Kiai yang mengatakan bahwa anak-anak muda itu belum perlu diajari tasawuf. Sebab tasawuf adalah ilmu dan amaliah kaum tua. Dikhawatirkan kaum muda yang menganut tasawuf bisa kehilangan ciri kepemudaan mereka yang aktif, kritis dan

enerjik. Menanggapi kritik tersebut, Kiai Yahya hanya berkomentar pendek, ” *Gak bener iku, Kabeh wong butuh tasawuf. Sing tuwo lak ilmune*” (Jawa: Itu tidak benar. Semua orang membutuhkan tasawuf. Yang tua itu kan ilmunya).

Karena tasawuf adalah kebutuhan semua orang, baik tua maupun muda, maka ilmu tasawuf harus dipelajari dan diamalkan oleh siapapun tanpa melihat usia, jenis pekerjaan maupun kekayaan. Beliau tidak setuju dengan pendapat bahwa tasawuf hanya akan menjadikan orang tidak produktif dan pesimis. Seorang sufi bisa menjalani profesi pekerjaan apapun asalkan tidak bertentangan dengan ketentuan syar'iat. Pandangan ini menunjukkan bahwa Kiai Yahya merupakan ulama' sufi yang berupaya memasyarakatkan dan mengaktualkan tasawuf dalam kehidupan modern. Para peneliti dan ilmuwan tasawuf kontemporer, menyebut pandangan tasawuf semacam ini sebagai gerakan tasawuf baru atau dikenal dengan istilah *neo-sufisme*.

Pandangan Kiai Yahya tentang hakikat tasawuf yang diajarkan, menjadi sangat membantu para alumni Pondok Gading yang memiliki profesi yang cukup beragam (berdasarkan jurusan ilmu di perguruan tingginya) dalam mengamalkan tasawuf tanpa ada kontradiksi dengan profesi yang digeluti. Menurut Prof. Dr. HM. Amin Syukur, M.A., salah satu corak dari neo-sufisme adalah ajaran bersifat *purifikasionis* dan *aktivis*, artinya selalu menyeru kepada kemurnian islam, memberantas penyelewengan moral, sosial dan keagamaan. Berusaha merubah dan membangun kembali kemasyarakatan yang lebih baik dan bermoral dari pada cita-cita untuk memperoleh jaminan surga, walaupun kedua hal tersebut tidak boleh terpisah.

Dari uraian tersebut bisa dikatakan bahwa Kiai Yahya menjadikan Pondok Gading sebagai pusat pendidikan dan pengajaran tasawuf serta juga fikih, sekaligus pusat gerakan thoriqoh di daerah Malang. Berdasarkan penelitian Prof. Dr. Nurcholis Madjid, pesantren yang melakukan peranan sebagai pusat gerakan thoriqoh hanya sedikit saja. Lebih sedikit lagi ialah pesantren yang mengkhususkan diri dalam tasawuf sebagai obyek pengajaran. Namun demikian sufisme yang berkembang di Indonesia agaknya lebih terbatas pada segi-segi yang praktis saja, sedangkan segi pemikiran kontemplatif masih kurang.

Kesungguhan Kiai Yahya dalam melaksanakan dan mengamalkan tasawuf sekaligus mengajarkan kepada para santri dan masyarakat, mengantar beliau pada *maqam* (derajat) yang mulia. Setidaknya hal ini disampaikan oleh Waliyulloh Kiai Abdul Hamid bin Abdillah, Kebonsari Pasuruan kepada salah seorang wali santri. Mbah Kiai Hamid mengatakan: ” *Kiai Yahya niku wali sing mulang*” (Jawa: Kiai Yahya itu, Wali yang mengajar)

Sistem Salafiyah Terpadu

Pengalaman sebagai kepala pondok selama beberapa tahun di Pesantren Jampes, beliau kembangkan dengan melakukan pembaharuan dan penyesuaian berdasar kondisi sosial santri dan masyarakat luas di Kota Malang. Maka disusunlah beberapa langkah penting untuk melanjutkan perjuangan pesantren yang beliau warisi dari para sesepuh. Langkah pertama adalah memberi nama pesantren dengan nama 'Miftahul Huda'. Peristiwa itu terjadi pada tahun 1935. Dengan nama itu dimaksudkan agar pesantren ini mampu menjadi *wasilah* bagi

diturunkannya hidayah Allah SWT, terutama hidayah ilmu manfaat dan barokah kepada para santri yang sedang *tafaqquh fi-ddin* (memperdalam agama) demi tercapainya kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Hal ini menunjukkan betapa penting hidayah yang hanya akan diturunkan kepada orang yang dikehendakinya. Dengan nama itu bisa dibaca arah dan orientasi pendidikan Pondok Gading yang berdimensi ilmu dan amal demi menjamin kepentingan manusia baik di dunia maupun akhirat.

Kebijaksanaan lain yang dinilai cukup berani dan tepat adalah para santri diizinkan untuk menuntut ilmu di lembaga atau sekolah formal di luar pesantren. Kebijakan ini dinilai langka dan progresif (maju), mengingat hampir seluruh pesantren salaf saat itu belum terpikirkan untuk memperbolehkan adanya pendidikan lain di samping pengajian pondok.

Ada beberapa pertimbangan Kiai Yahya dalam menerapkan kebijakan ini. Pertama, karena pesantren Gading berada di tengah-tengah perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Kedua, beliau ingin mencetak para santri sebagai kader-kader *muballigh* dan *ulama'* yang menguasai berbagai disiplin ilmu. Dengan mendalami ilmu agama di pesantren dan ilmu umum di perguruan tinggi, memungkinkan cita-cita luhur Kiai Yahya tercapai.¹⁰

Keputusan memberlakukan pendidikan dua jalur dalam satu sistem pesantren ini secara tidak langsung telah memudahkan pengasuh dalam memusatkan konsentrasi pendidikan santri pada pendidikan keagamaan baik keilmuan maupun pengamalan. Berdasarkan *khittah* yang digariskan Kiai Yahya ini, maka PP. Miftahul Huda tidak akan mendirikan lembaga pendidikan formal

umum untuk memenuhi pendidikan para santri. Namun demikian, Kiai Yahya secara tegas mengharuskan para santri yang sekolah di luar untuk tidak terjerumus pada orientasi keduniaan *an sic* dengan mengesampingkan dimensi akhirat. Dalam setiap kesempatan menerima santri baru, Kiai Yahya selalu berpesan: ” *Niyate ojo keliru, nomer siji niat ngaji, nomer loro niat sekolah, Insyallah bakal hasil karone* ” (Jawa: Jangan keliru niat. Yang pertama harus niat mengaji, niat kedua baru sekolah. Insya Allah, keduanya akan berhasil).¹¹

Pesan ini menunjukkan upaya Kiai Yahya untuk menanamkan sejak dini kepada santri akan perlunya nilai-nilai yang paling mendasar dalam mencari ilmu. Beliau diilhami oleh Alqur’an surat Asy-Syura ayat 20 :

مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ وَمَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ نَصِيبٍ الشورى

” *Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akherat, maka Allah akan menambahkan keuntungan baginya. Dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia saja, maka Allah akan memberikan kepadanya sebagian keuntungan dunia, dan tidak ada satu bagian pun keuntungan di akherat.*”

Dasar lain yang digunakan Kiai Yahya adalah ayat Al Qur’an surat Al Baqarah ayat 200-201. Dalam ayat itu Allah menyatakan ada dua kelompok manusia berdasarkan tujuan hidupnya. Di antara mereka ada yang berdo’a: ”Ya Tuhan kami, berikanlah kami (kebaikan) di dunia.” Karena itu, Allah menyatakan bahwa orang tersebut tidak akan mendapatkan bagian yang menyenangkan kelak di akhirat. Namun kelompok yang lain berdo’a: ”Ya Tuhan kami, berikanlah kami (kebaikan) di dunia dan kebaikan di akhirat dan perihalah kami dari siksa api

neraka”. Kelompok inilah, yang nantinya akan mendapatkan kebahagiaan hakiki.¹²

Meskipun dalam pengembangan pesantren, Kiai Yahya selalu mengedepankan pembaharuan strategi pendidikan pesantren. Akan tetapi pada titik tertentu beliau tetap mempertahankan tradisi pendidikan kuno (salafiyah) sebagai bentuk konsistensi (keistiqomahan) dalam pendidikan. Selain alasan pelestarian warisan para ulama’ salaf, beliau juga mempertimbangkan alasan kedua yakni kesederhanaan sistem tersebut sehingga cukup mudah digunakan (aplikable) dan tidak membutuhkan dana terlalu banyak.¹³

Namun demikian, Kiai Yahya telah memiliki standar keseimbangan antara persiapan sistem metode pendidikan baru (khalafiyah) dan pelestarian sistem *salafiyah*, dengan kaidah: *”Al muhafadotu ’ala al-qodiimi as-sholihi wal akhdzu bi al-jadidi al-ashlahi”*. Oleh karena itu, beliau tidak membuka pintu lebar-lebar untuk semua hal baru, tetapi dinilai terlebih dahulu tingkat manfaat dan *mudlarat*-nya.

Salah satu contoh adalah perbedaan peraturan antara santri putri dan santri putra. Kalau santri putra masih diizinkan sekolah di luar, namun tidak demikian dengan santri putri. Dengan pertimbangan, santri putri sekolah di luar pesantren memiliki resiko lebih berat dibanding hal yang sama pada santri putra. Kiai Yahya lebih memilih menghindari resiko negatif yang kemungkinan muncul dari pada mempertimbangkan faktor keuntungan yang diperoleh. Selain itu, Kiai Yahya lebih mendahulukan menjaga amanat masyarakat yang menitipkan pendidikan keagamaan putrinya pada beliau. Perlu diketahui, keberadaan santri putri di PP.

Miftahul Huda bukan atas keinginan dan inisiatif beliau, tetapi atas desakan masyarakat serta berkat dukungan penuh dari istri beliau, Nyai Hj. Khodijah Yahya dan sang putra, Kiai Dimiyati Yahya.

Adapun upaya yang ditempuh Kiai Yahya dalam mempertahankan sistem salafiyah pesantren adalah masih digunakannya sistem pendidikan berpola tradisional, yaitu memakai metode *wetonan* dan *sorogan*. Sistem ini, lebih mengutamakan keterbukaan dan ketidakterikatan dalam memberikan pelajaran kepada anak didik. Dengan metode *wetonan*, Kiai Yahya bisa menyampaikan informasi keagamaan secara ilmiah dengan menggunakan literatur kitab kuning yang sudah masyhur dipakai di semua pesantren. Menurut penuturan Kiai Badri, metode ini pula yang dipakai Kiai Yahya dalam memberikan *mau'idzah hasanah* (ceramah agama) di beberapa tempat pada berbagai pengajian umum.¹⁴

Dengan cara ini, di satu sisi Kiai Yahya berupaya untuk mempertahankan standar keilmiahan pengajian dengan tetap mengacu kepada literatur kitab kuning. Sisi lain, 'forum' ilmiah tersebut masih tetap komunikatif bagi *mustami'in* (Arab: para pendengar). Karena kebanyakan mereka kalangan warga desa biasa, disesuaikan dengan menggunakan makna dan keterangan berbahasa Jawa.

Adapun dengan metode *sorogan*, Kiai Yahya bisa lebih intensif mengawasi dan memantau perkembangan pengetahuan dan keterampilan membaca kitab para santri. Materi *sorogan* cukup beragam, mulai pengajian pembacaan Al Qur'an hingga kitab kuning seperti kitab *Sulamut Taufiq*, *Baijury*, *Dahlan* (Sebutan lama dari *Jurumiyah-Imrithi*) dan *Bidayatul Hidayah*.¹⁵

Sedangkan untuk tujuan jangka panjang, Kiai Yahya telah menyiapkan strategi pengembangan pesantren yang lebih sederhana. *Pertama*, menjaga kualitas santri secara dzahir (kapasitas keilmuan) maupun batin (berupa etika tashawuf). Dengan cara mengolah sebaik mungkin santri agar kelak menjadi pengembang-pengembang panji agama Islam. Dengan mutu lulusan yang demikian, maka kehadiran mereka akan dibutuhkan dan dinantikan masyarakat. Sehingga secara tidak langsung Pondok Gading sebagai lembaga keilmuan akan terus berkibar. *Kedua*, merekrut sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sebagai tenaga pendidik dan pengembang pesantren. *Ketiga*, secara prinsip Kiai Yahya tidak pernah mencoba mempromosikan pondok, baik melalui santri maupun para alumni. Kiai Yahya lebih mementingkan pada sikap bagaimana agar santri beliau, betul-betul digodok oleh tenaga ahli untuk menjadi muslim sejati yang mampu mengamalkan dan mengajarkan ilmunya.