

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM PENINGKATAN
KUALITAS PENDIDIKAN PESANTREN
(Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen Malang)**

TESIS

Oleh:

MOHAMMAD MUALLIF

NIM ; 15750015



**PROGRAM STUDI MAGISTER
STUDI ISLAM INTERDISIPLINER PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM PENINGKATAN
KUALITAS PENDIDIKAN PESANTREN
(Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen Malang)**

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Beban Studi pada
Program Magister Studi Islam Interdisipliner

Oleh:

MOHAMMAD MUALLIF

NIM ; 15750015



PROGRAM STUDI MAGISTER
STUDI ISLAM INTERDISIPLINER PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Muallif
NIM : 15750015
Program Studi : Studi Islam Interdisipliner
Alamat : Ds. Waenetat Kecamatan Waeapo Kabupaten Buru
Judul Penelitian :Kepemimpinan *Kyai* dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren (StudiKasus di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan orang lain.

Meleng, 1 Juni 2017

at saya,



Mohammad Muallif
NIM. 15750015

MOTTO

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هَلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ
يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِذَا
ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ" قَالَ: "كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟" قَالَ: إِذَا وُجِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ
فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ رواه البخاري

Artinya Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan berkata, telah menceritakan kepada kami Fulaih bin telah menceritakan kepadaku Hilal bin Ali dari Atho' bin Yasar dari Abu Hurairah berkata bahwa Rosulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: Apabila sudah hilang amanah maka tunggulah terjadinya kiamat. Maka ada Orang bertanya: Bagaimana hilangnya amanat itu? Nabi shallallahu 'alaihi wasallam menjawab: Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka akan tunggulah terjadinya kiamat.(H.R. Imam Bukhari)¹

¹ Al-Imam Bukhari *Shohih Bukhori jilid 3* (Damsyiq: Dar al-Qalam, 1992), hlm.200

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan Teriring rasa syukur atas rahmat Allah dan syafaat Rasulnya
Ananda persembahkan karya ini

Untuk sepasang mutiara hati yang memancarkan cinta kasih
yang tak pernah usai, yang selalu mengasihiku
setulus hati dan sesuci do'a Ayahanda dan Ibunda tercinta
Ayahanda Mamudi Salam Alm,
Ibunda Sa'dillah
Istriku Ulfatussa'idah

Putra saya Muhammad Syauqilhaq Al-Fatih
Pelita hidupku yang selalu mengasihiku dan menyanyangiku
dengan kasih tak terbatas dari buaian hingga mengerti akan arti sebuah
ilmu

Dengan belasan sesejuk embun dan do'a suci dimalam hari
curahan kasih sayang dan dukungan berupa moral, material dan
spiritual yang selalu mereka berikan padaku, telah mengantarkanku
pada kondisi saat ini.

Semangat dan harapanmu telah mampu hilangkan setiap penat jiwa
ini

Keikhlasanmu telah mengalir dalam setiap desah nafas dan tetes
darahku.

Semoga diri ini selalu dapat mengukir senyum tulus bahagia
dihati kalian semua

Dengan penuh cinta kasih sayang bagi kalian semua
diri ini berkarya.

Abstrak

Muallif, Mohammad, 2017 *Kepemimpinan Kyai dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang)* tesis Progam Studi Islam Interdisipliner Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (1). Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag

Kata Kunci :Kepemimpina Kyai, Kualitas Pendidikan Pesantren

Pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya. Di sisi lain pesantren juga merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif. Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren juga mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Karena karakter lembaga sebagai identitas organisasi, dan dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu: tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan pondok pesantren. Dalam penelitian tesis ini untuk menjawab fokus masalah (*research questions*) dengan menganalisis dan mengungkapkan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren, strategi yang dilakukan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren dan implikasi kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dengan mengambil kasus tunggal, Pengumpulan data dengan

menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dokumentasi. Informan diambil teknik *purposive*. Wujud data adalah kata-kata, catatan, laporan, dan dokumen yang diperoleh dari pengasuh pontren, para *asatidz* dan guru, kemudian murid (santri) pontren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang. Data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi sejawat. Data dianalisis dengan melakukan langkah-langkah : (1) reduksi data (2) penyajian data (3) penarikan kesimpulan

Adapun hasil dari penelitian tesis ini sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu kepemimpinan Tunggal Kiai dengan model Otoriter-karismatik, (2) strategi kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu dengan (a). merubah pola fikir Asatidz /guru, santri/siswa dan pengurus. (b). peningkatan kualitas guru/asatidz. (c). Mengadakan kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan. (d). meningkatkan kualitas santri/siswa. (e). meningkatkan kurikulum. f). peningkatan sarana dan prasarana g). Menjadikan Visi, Misi, sebagai tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh (3). Implikasi kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren adalah beliau membawa perubahan yang positif dibuktikan telah mencetak lulusan-lulusan yang mempunyai kemandirian dalam berkarya dibidang teknologi, dan ada juga yang langsung direkrut diperusahaan atau industri

Abstract

Muallif, Mohammad 2017 *Kyai Leadership in Improving the Quality of Pesantren Education* (A Case Study in Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang) thesis Islamic Studies Program Interdisciplinary Post-Graduate Islamic State University Maulana Malik Ibrahim Malang Supervisor (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (1). Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag

Keywords Kyai Leadership, Quality of Pesantren Education

The Islam boarding school has been considered as education institutional model that has superiority, in the knowledge culture as great culture, even in internal and transmission morality. On the other hand, the boarding school is also the role of education empowerment and civil society transformation. Islam teacher as the leader of boarding school has an important role in building its culture to form a different institution to another. Because its character is as organization identity, and interpreted as substantive superiority establishment process and indicated by two things : the growth of cultural scientific and the clarity of boarding school management system. In this thesis research , answering the research questions are by analyzing and revealing islam leadership style in raising boarding school quality, strategy, and the implication of islam teacher leadership.

This research used qualitative approach with single case study. Its used intensive interview, document participative observation. The informant was purposive. The data forms were words, notes, reports, and the document gotten from the boarding school caretaker, teachers, and then students of al-islamul ainul bahiroh boarding school Kepanjen Malang. The collected data were validity checked by triangular credibility checked, members and colleague discussion. The steps of data analysis were (1) data reduction, (2) data presentation (3) conclusion making.

The result of this thesis research were as follows (1) the leadership style of islam teacher in raising was with charismatic authoritative single leadership. (2) the leadership strategies were (a) changing the teacher mindset. (b) holding cooperation with company or factory. (c) increasing student quality. (e) rasing curriculum. (f) increasing the tools and infrastructures. (g) and making vision, mission, as the aim of Al-islamul Ainul Bahiroh Islamic Boarding School. (3) the implication of the head leadership in raising islamic boarding school is that he carries positive alterations, argued by it has produced autonomous graduates in technology and has been recruited in the company or factory



مستخلص البحث

محمد مؤلف 2017 قيادة كياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي (دراسة حالة الموقع في المعهد الإسلامي الإسلام العين الباهره كفانجين مالانج) البحث العلمي قسم الدراسه اسلاميه كليه الدراسه العليا في جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلاميه الحكوميه بمالانج المشرف الاول الاستاذ الفروفيصور الدكتور الجاج بحر الدين الماجستير، المشرفة الثانيه. استاذ الدكتور الحاجه. تطيع حميدة، الماجستير

الكلمات الرئيسيه القيادة، كياهي، تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي
 قد اعتبر المعهد الإسلامي نموذج من المؤسسات التعليمية التي لديها ميزة، سواء في التقاليد العلمية وهي من احد التقاليد العظيمه (التقليد العظيم)، وكذلك على جانب النقليه واستيعاب الأخلاقية. و أيضا على الجانب الآخر المعهد الإسلامي هو تعليمي الذي يمكن أن يلعب دور التمكين (تمكين)، والتحول من المجتمع المدني على فعالية. كياهي هو مؤسس المعهد الإسلامي أيضا له دور مهم في تأسيس ثقافة المعهد الإسلامي لتشكيل طابع المؤسسة التي تمكن أن تفرق مع المؤسسات الأخرى. ونظرا لطبيعة المؤسسة باعتبارها هوية المؤسسة، والتي تمكن تعيينها على أنها عملية موضوع لإقامة المزايا المؤسسية التي يمكن أن يدل على أمرين: هما التقليد العلمي وضوح نظام المعهد الإسلامي من إدارة التعليم. في هذه البحثية العلمية جوابا على أسئلة البحث (أسئلة البحث) لتحليل وكشف عن أسلوب القيادة من كياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي ، وكشف الاستراتيجيات والجهد المتخذة لكياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي وأثار قيادة كياهي في تحسين جودة المعهد الإسلامي

استخدمت هذا البحث المنهج النوعي مع خطوط دراسات الحالة عن طريق أخذ حالة واحدة، تقنيات جمع البيانات المستخدمه هي المقابلات المتعمقة،

والملاحظة بالمشاركة والتوثيق المخبرين تتخذ أسلوب هادف. شكل من أشكال البيانات هي الكلمات والملاحظات والتقارير والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسس المعهد واساتيد ومعلم، والتلاميذ من المعهد الإسلامي العين الباهره كفانجين مالانج. تفسيرالبيانات باستخدام منظورالظواهرتم فحص صحة البيانات التي تم جمعها عن طريق الفحص من مصداقية البيانات التي سوف تكون التثليث، وشيكات الأعضاء ومناقشة الزملاء. وقد تم تحليل البيانات الخطوات التالية:

(1) تحديد البيانات (2) عرض البيانات (3) استخلاص الاستنتاجات

نتائج هذا البحث على النحو التالي: (1) أسلوب القيادة من كياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي هو القيادة واحدة السلطوية-الكاريزمية ، (2) استراتيجية قيادة كياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي هو (ا). تغيير طريقة تفكيرالمعلمين والطلاب اب والإداريين. (ب) تحسين جودة المعلم (ج).تنظيم التعاون مع الصناعة والمشاريع (د) تحسين جودة الطلاب (هـ) تحسين المناهج الدراسية. (ز). تحسين بنية التحتية واحتياجات المدارس (و) جعل رؤية الاهداف والرسالة اساس وغرض للمعهد الإسلامي (3) آثار قيادة كياهي في تحسين جودة التعليم للمعهد الإسلامي هو أحداث تغييرات إيجابية أن يستدل بطبع المتخرجين الذين يملكون الاستقلالية في العمل في التكنولوجيا، وهناك أيضا يأخذهم فورا في الشركة أو الصناعة

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah, hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada sang revolusioner dunia suri tauladan orang-orang mu'min Rasulullah Muhammad SAW yang telah berjuang merubah kegelapan zaman menuju cahaya kebenaran yang menjunjung nilai-nilai harkat dan martabat menuju insan ber peradapan.

Suatu kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri bagi penulis melalui kisah perjalanan panjang, Alhamdulillah penulis bisa menyelesaikan tesis ini. Namun, penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris M. Ag, Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Hj. Tutik Hamidah M.Ag Ketua Program Studi Ilmu Agama Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dosen pembimbing yaitu Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd dan Dr. Hj. Tutik Hamidah M.Ag yang telah dengan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi dan nasehat demi terselesainya tesis ini.
5. Semua dosen dan karyawan di lingkungan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan demi terselesainya penyusunan tesis ini.

6. KH. Nur Muhammad Sholeh Selaku Pengasuh Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada penulis dan seluruh dewan asatidz serta karyawan dan santri yang telah banyak meluangkan waktu dan kesempatan serta arahan yang sangat bermanfaat bagi penulisan tesis ini.
7. Yang sangat berjasa bagi saya, Istri anak yang tercinta dan keluarga saya yang mendo'akan dengan tulus dan memberi semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
8. Sahabat-sahabat Seperjuangan terima kasih atas motivasi, do'a, semangat, dan kebersamaanya selama ini.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, baik berupa moril maupun materil.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat berharap saran dan kritik dari para pembaca yang budiman untuk perbaikan dimasa mendatang. Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi yang membacanya, dan kepada lembaga pendidikan guna untuk membentuk generasi masa depan yang lebih baik. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Malang, 7 Juni 2017

Mohammad Muallif

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar pernyataan	iv
Motto	v
Persembahan	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar isi	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
I. Pendahuluan.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian	13
F. Definisi Istilah	117
II. Kajian Pustaka	20
A. Konsep Kepemimpinan	20
1. Pengertian Kepemimpinan	20
2. Unsur-unsur Kepemimpinan	22
3. Syarat Pemimpin	23

4. Kriteria Pemimpin	24
5. Teori Kepemimpinan	27
6. Hal-hal yang Mempengaruhi Kepemimpinan	37
7. Kunci sukses kepemimpinan	40
8. Tipe Kepemimpinan	44
B. Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren	63
1. Model kepemimpinan kyai pondok pesantren	64
2. Pendidikan pondok pesantren	68
3. Landasan pendidikan Pondok pesantren	73
4. Karakteristik pendidikan pesantren	78
5. Metode pendidikan pesantren	79
C. Kepemimpinan Dalam Islam	84
1. Al-Khalifah	84
2. Al-Imam	89
3. Ulil Amri	92
D. Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikn Pondok Pesantren	94
1. Pengertian Kualitas atau Mutu	94
2. Unsur-unsur Kualitas Pendidikan	99
3. Standar Kualitas Pendidikan Pesantren	102
III. Metode Penelitian	105
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	105
B. Kehadiran Peneliti	107
C. Objek Penelitian	108
D. Data dan Sumber data Penelitian	108
1. Sumber data primer	109
2. Sumber data Sekunder	110
E. Teknik Pengumpulan Data	110
1. Observasi	110
2. Wawancara	112
3. Dokumentasi	114
F. Teknik Analisis Data	116

G. Pengecekan Keabsahan Data	119
1. Keikutsertaan Peneliti	119
2. Triangulasi Data	120
IV. Paparan Data dan Penemuan di Lapangan	122
A. Diskripsi gambaran umum Pondok Pesantren Al-Ainul Bahiroh Kepanjen Malang	122
1. Sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Al-Ainul BahirohKepanjen Malang	122
2. Visi-Misi	125
3. Tradisi Pondok Pesantren	126
4. Struktur organisasi	128
5. Data santri	129
B. Gaya kepemimpinan KH,Nur Muhammad Sholeh	132
C. Strategi kepemimpinanKH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan Kualitas pendidikan Pesantren	143
D. Implikasi Kepemimpinan KH.Nur Muhammad Sholeh dalam Peningkatan kualitas pendidikan Pesantren	167
V. Diskusi Hasil penelitian.....	172
A. Gaya Kepemimpinan KH.Nur Muhammad Sholeh dalam pening katan kualitas pendidikan pesantren	172
B. Strategi Kepemimpinan KH.Nur Muhammad Sholeh dalam Peningkatan Kualitas pendidikan Pesantren	189
C. Implikasi Kepemimpinan KH.NurMuhammad Shleh dalam Peningkatan Kualitas Pesantren.....	216
VI. Penutup	222
A. Kesimpulan	222
B. Saran	225
VII. Daftar pustaka	

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 : Orisinalitas Penelitian

TABEL 3.1 : Rancangan Observasi

TABEL 3.2 : Rancangan Wawancara

TABEL 3.3 : Data Dokumentasi

TABEL 4.1 : Struktur Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen Malang

TABEL 4.2 : Data Santri Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen Malang

TABEL 4.3: Langkah strategi Pengasuh Pondok Pesantren al-Islamul
Ainul Bahiroh Kepanjen Malang

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 3.1 : Analisis data

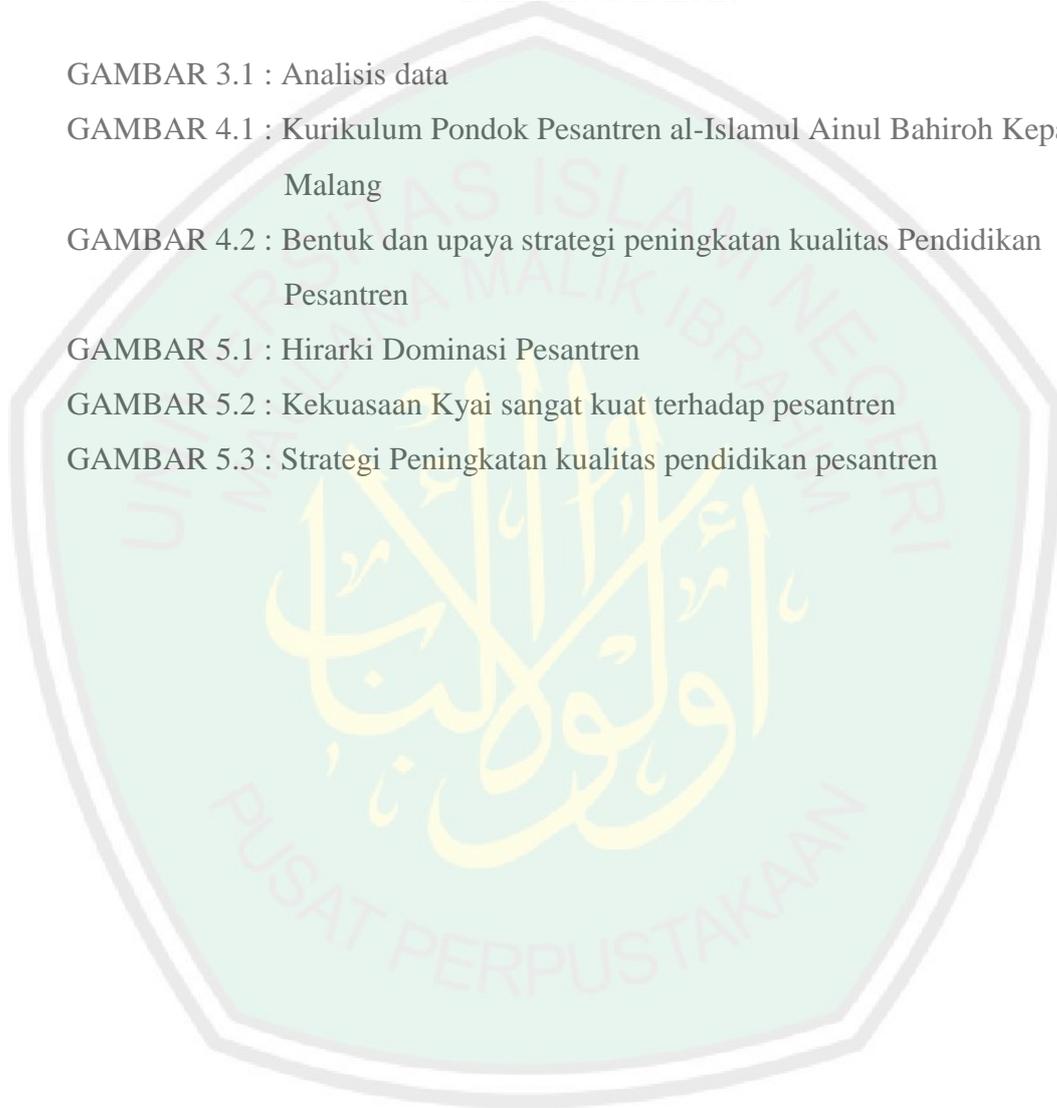
GAMBAR 4.1 : Kurikulum Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen
Malang

GAMBAR 4.2 : Bentuk dan upaya strategi peningkatan kualitas Pendidikan
Pesantren

GAMBAR 5.1 : Hirarki Dominasi Pesantren

GAMBAR 5.2 : Kekuasaan Kyai sangat kuat terhadap pesantren

GAMBAR 5.3 : Strategi Peningkatan kualitas pendidikan pesantren



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Data asatidz dan pengajar dipondok pesantren al-Islamul Ainul
Bahiroh Kepanjen Malang

LAMPIRAN 2 : Instrumen penelitian

LAMPIRAN 3 : Catatan lapangan

LAMPIRAN 4 : Dokumentasi (Foto)



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kajian kepemimpinan merupakan pembahasan yang masih dianggap sangat menarik untuk terus dijadikan penelitian, terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.²

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, difahami diteliti bahkan bisa dikenal kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan seseorang yang paling menonjol sekaligus, yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnya. Seseorang sukses menjadi pimpinan pondok pesantren bisa jadi karena strategi yang digunakan, tetapi juga karena ciri atau sifatnya yang menonjol dari dalam diri pribadinya. Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.

Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang royal dan mempunyai banyak visi, ide dan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Menurut Rivai, dalam organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain.

² Soekamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, hlm. 19.

Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian ditunjuk atau diangkat sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang. Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut.³

Dalam menghadapi iklim kompetitif dewasa ini, sebuah organisasi atau lembaga sangat memerlukan pemimpin yang berorientasikan masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan era sekarang ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan lagi, sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya.⁴

Dalam sebuah organisasi, pelaksanaan tugas-tugas oleh pekerja terpengaruh oleh kepemimpinan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang lemah dapat dipastikan menghambat operasional kegiatan, dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendongkrak prestasi bawahan serta kegiatan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan iklim yang kondusif guna tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah sentral figur dalam kelompok tersebut. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses

³ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 1

⁴ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hlm. 2

perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut.⁵

Dan pemimpin di dalam pesantren adalah seorang Kiai, hal ini biasanya kiai adalah pemilik, pengelola dan sekaligus pengajar di pesantren yang dia pimpin, Kepemimpinan Kiai merupakan tokoh sentral yang berada di pondok pesantren dan mempunyai ciri khas yang tersendiri di bandingkan dengan tokoh pendidikan yang lainnya. Dalam mengembangka pondok pesantren, tentunya kiai mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kapasitas dirinya. Seperti halnya pengembangan, strategi pengkatan SDM dan strategi kemandirian santri. Kiai sebagai tokoh sentral dalam tatah kehidupan pesantren, sekaligus sebagai pemimpin.⁶

Sebab peran pesantren dalam pendidikan di Indonesia dan membina umat itu tidak bisa dilepaskan dari sosok yang disebut sebagai Kyai. Pesantren dan kyai adalah dua hal yang tidak bisa dilepaskan begitu saja, ibarat dua sisi mata uang yang berkaitan erat satu sama lain. Kyai adalah pemimpin pesantren atau pondok pesantren. Pondok sendiri adalah tempat tinggal para santri, dan pesantren adalah santri itu sendiri. Sosok kyai sangat dihormati dan mendapat tempat istimewa dalam masyarakat karena mereka dianggap sebagai manusia yang berilmu sekaligus beriman.

Kyai disebut juga sebagai ulama dalam konteks yang lebih luas. Kyai adalah sebutan yang diperuntukkan bagi ulama tradisional di pulau Jawa, walaupun sekarang ini istilah kyai digunakan secara generik (umum) bagi

⁵ Nugraha, Firman. *Kepemimpinan Kyai di Pesantren* (Bandung: 2010), hlm. 4

⁶ Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa*, (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), hlm. 29.

semua ulama, baik tradisional maupun modernis, di pulau Jawa maupun luar Jawa.⁷ Perlu ditekankan disini bahwa sosok kyai dalam membimbing, membina, dan mengembangkan pendidikan Islam pada para santrinya berpengaruh besar bagi peningkatan kualitas pendidikan pesantren pada masyarakat Indonesia.

Dengan kondisi yang demikian menuntut seorang kyai dalam peran dan fungsinya untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi top figur (teladan) sebagai pemimpin yang baik, lebih jauh lagi kyai di pesantren dikaitkan dengan kekuasaan supranatural yang dianggap figur ulama adalah pewaris risalah kenabian, sehingga keberadaannya dianggap memiliki kedekatan hubungan dengan Tuhan.⁸

Model kepemimpinan kyai dengan segala karakteristiknya berperan besar dalam menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang komprehensif dan tetap eksis mengikuti perkembangan teknologi serta memberikan bekal life skill bagi para santri dan menjalin hubungan dengan lembaga lain dan masyarakat. Bergesernya pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan kyai serta partisipasi para ustadz dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadz berdampak timbulnya

⁷ KH. Abdurrahman Wahid, *Memelihara Umat, Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Dirdjosanjoto, 1999, xiii), hlm, 10

⁸ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. (Malang: Kalimasahada press, 1993), hlm. 45

sistem demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana.⁹

Dan realitasnya sampai sekarang pesantren memiliki pengaruh yang kuat hampir seluruh aspek dikalangan masyarakat muslim yang taat, Kuatnya pesantren tersebut membuat setiap pengembangan pemikiran dan interpretasi keagamaan yang berasal yang beraal dari luar kaum elit pesantren tidak memiliki dampak signifikan terhadap *way of life* dan prilaku masyarakat Islam khusus bagi yang mengenyam pendidikan pesantren.¹⁰

Pondok pesantren adalah satu-satunya lembaga pendidikan yang menjadi pusat penggodokan calon-calon pemuka Agama, karena sepanjang sejarah Islam di Indonesia pesantren merupakan embreio, pertama pendidikan islam yang telah membuktikan peranan yang luar biasa, yaitu mampu mencetak kader-kader pemimpin, pendidik, aktivis organisasi masyarakat dan pemuka agama, Saat ini pesantren telah mengalami perkembangan yang luar biasa dengan variasi yang beragam, pada masa lalu pesantren dilklaim sebagai lembaga pendidikan yang khas dalam masyarakat jawa, tapi kini pesantren telah menjadi lembaga pendidikan Islam milik nasional, begitu pula persepsi terhadap pesantren juga menjkadi berubah, kalua pada tahap awal pesantren diberi makna dan pengertian sebagai lembaga pendidiki tradisional, tetapi saat sekarang apabila ada yang mengatakan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional tidak selamanya benar, banyak

⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, hlm. 46

¹⁰ Rofiq dkk, *Pemberdayaan Pesntren Menuju kemandirian dan profesionalismeSantri dengan metode dauroh Kebudayaan*, (Yogyakarta; Pustaka Pesantre, 2005), hlm. 7

peantren saat ini yang memiliki materi dan metode yang canggih dan berwawasan internasional.¹¹

Terlepas dari keberhasilannya mencetak kader-kader yang handal selama ini pondok pesantren harus mengakui adanya problematika internal maupun eksternal, seperti lemahnya pengelolaan manajemen pesantren, dan salah satu permasalahan yang kurang diperhatikan adalah terkait dengan pendidikan di pesantren dalam persaingan kualitas pendidikan pesantren secara nasional, karena pendidikan tidak bisa dipisahkan dari kenyataan hidup dimasa yang akan datang, yakni masa di mana santri mengarungi kehidupan. Oleh karena itu pendidikan pesantren harus didesain untuk kehidupan santri lebih baik pada masa mendatang, begitu pula penanaman nilai-nilai yang mampu membekali kehidupan santri di masa datang ini meliputi kualitas dan keunggulan kompetisi santri, sampai dengan masyarakat yang ideal yang dicita-citakan, sesuai dengan tuntutan masa depan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, akhlaqul karomah.¹²

Begitu juga permasalahan problematika yang dialami oleh Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh pada umumnya juga banyak dialami oleh pondok pesantren-pondok pesantren lain, bahkan pondok pesantren yang sudah lama berdiri juga tidak luput dari berbagai masalah. Diantara permasalahan yang sering muncul antara lain adalah bagaimana meningkatkan kualitas pendidikan yang sesuai (*relevance*) dengan

¹¹ Manshuri, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari telaga kehidupan*, (Yogyakarta; Safiria Indonesia Press, 2004), hlm.10

¹² A. Qodry. Azizy, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 70.

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya untuk memecahkan masalah tersebut, umumnya pondok pesantren dihadapkan pada persoalan dana, fasilitas pendidikan, administrasi, manajemen pendidikan dan kualitas sumber daya manusia (*tenaga professional*) yang ada di lingkungan pondok pesantren tersebut.

Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh merupakan pesantren yang sistem pendidikannya sistem salafiyah di mana para santri diwajibkan mengikuti pengajian Masyayeh atau ustadz baik dengan pendekatan sistem bandongan (bersama-sama) maupun sorogan (individual). juga diharuskan bagi santri untuk mengikuti pendidikan Muhadloroh atau Madrasah Diniyyah,

Kegiatan lain yang juga harus diikuti santri adalah Mudzakaroh meliputi mudzakaroh Fatchul Qorib, Fatchul Mu'in, Ibnu 'Aqil, Aljauharul Maknun dan lain-lain. Mudzakaroh merupakan suatu bentuk pembahasan secara mendalam pada kitab yang dikaji, juga penerapannya pada permasalahan-permasalahan yang ada. Dan juga masih banyak lagi kegiatan yang lain.

Pada perkembangan selanjutnya, pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh mendirikan pendidikan formal, yakni SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) Al-Kaffah. Tujuan yang mendasar dari didirikannya SMK tersebut tidak hanya untuk mempelajari ilmu-ilmu umum saja, tapi juga ilmu agama dengan memasukkan pelajaran salaf guna memberikan bekal para muridnya untuk memperoleh keseimbangan antara Imtaq dan Iptek, sehingga pada akhirnya tujuan akhir kebahagiaan dunia akhirat dapat dicapai.

Tahun terakhir ini SMK al-Kaffah telah meluluskan sekitar 100 siswa. Dan saat ini SMK al-Kaffah memiliki siswa 247 orang dari kelas 1 sampai dengan kelas 3. Sampai saat ini SMK al-Kaffah terus berusaha untuk berbenah diri untuk selalu mensukseskan apa yang dikehendaki pengasuh pondok dengan selalu pro aktif dalam segala aspek demi tercapainya tujuan tersebut.

Namun meskipun demikian, konsep Salaf yang diusung oleh Program pendidikan berbasis formal ini sangat kental dan memang menjadi satu harga mati yang tidak bisa ditawar lagi. Hal inilah yang membuat pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh berbeda dengan lembaga pendidikan formal Lainnya, yang memang menjadi agenda utama dari didirikannya SMK al-Kaffah ini. Dan juga nantinya menurut rencana kedepan akan juga didirikan program pendidikan lanjutan setingkat perguruan tinggi.

Prasarana dan segala hal yang dibutuhkan untuk menunjang hal tersebut di atas kini terus diupayakan oleh pihak Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh, baik dalam bentuk bangunan fisik maupun non fisik. Dalam segi prasarana fisik kini masih taraf penyelesaian untuk pengadaan asrama putra dan putri yang nantinya diharapkan, semua siswa dan siswi yang ada bisa menempati asrama tersebut dengan tujuan lebih terawasinya para siswa tersebut selama 1x 24 jam.

Pengadaan asrama ini juga menitik tekankan pada efektifitas pendalaman ilmu–ilmu salaf, karena nantinya juga akan diasuh oleh para ustadz di bawah naungan pengasuh Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh

Kepanjen Malang. Diharapkan para siswa pada akhirnya betul-betul dapat terkondisikan dan selalu dalam pengawasan, dengan tujuan nantinya para siswa ini mampu terbiasa hidup disiplin, terampil, dan selalu menjadikan akhlaqul karimah sebagai nafas dalam kehidupannya.

Dalam segi non fisik juga terus diupayakan mengevaluasi sistem pembelajaran dan memberikan pengawasan ekstra ketat pada siswa. Berbagai langkah dalam menangani kendala-kendala yang ada. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh tidaklah merubah karakter salafiyah yang dimiliki tapi masih getol untuk mempertahankannya juga tidak menutup mata terhadap tuntutan zaman yang sarat dengan kemajuan dalam segala bidang utamanya dalam bidang sains dan ilmu pengetahuan lainnya, namun dalam kaitan tersebut Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh tetap menjadikan pelajaran-pelajaran salaf sebagai pondasi sehingga merupakan menu wajib yang harus ada dalam semua tingkat pendidikan yang ada.

Gus Sholeh selaku pengasuh pemimpin Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh selalu berinovasi untuk terus maju dalam mengembangkan pendidikan pesantren. Karena itu, berbagai upaya terus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut. Maka untuk terus melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dalam rangka memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana dan tenaga), Gus Sholeh terus berupaya menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, ustadz/guru) untuk terus berusaha meningkatkan kinerja

dan kualitas keilmuan mereka, serta berinovasi dengan menemukan hal-hal yang terbaru seperti penemuan terakhir mampu menciptakan listrik hydro air berkapasitas 500.000 watt dengan menggunakan sisten PLTA dengan debit air 500 liter, sebagai wujud partisipasi dalam ilmu teknologi yang akan dikembangkan di pondok pesantren sebagai penunjangnya yaitu SMK al-Kaffah yang berkembang didalam lingkungan Pondok Pesantren, sehingga pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh memiliki dua keilmuan yaitu pendidikan pondok pesantren (ilmu salaf) dan pendidikan fomal (ilmu umum dan teknologi)

Karena dalam zaman sekarang ini Kecenderungan yang dilakukan pondok pesantren dalam rangka merenovasi sistem baru dipondok pesantren itu terlihat pada sistem pendidikan pondok pesantren, yang mulai akrab dengan metode ilmiah (*saintifik*) sehingga lebih terbuka atas perkembangan di luar dirinya, diversifikasi program dan kegiatan serta dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat.¹³

Dalam hal ini Gus Sholeh dalam memimpin sebuah pondok pesantren, yang didalamnya berkembang pendidikan formal yaitu SMK al-Kaffah keduanya berjalan dengan senergis, tentunya menggunakan berbagai strategi, gaya atau tipe kepemimpinan, meskipun ada suatu pandangan mengatakan bahwa dalam memimpin sebuah pesantren, tidak ada pola atau gaya kepemimpinan kyai yang spesifik yang berlaku dalam semua situasi, tetapi bersifat kondisional. Pandangan ini memang benar, namun, berkaitan dengan

¹³ Hasbullah. *Profil Pesantren*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hlm.155

pengembangan yang terjadi setiap saat dan menuntut sebuah organisasi untuk berkembang serta terus melakukan perbaikan,¹⁴

Dan dalam perkembangannya sekarang ternyata santri-santriwan-santriwati pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh mampu membuat lampu emergency yang di beri nama LED Kaff, alat penyetrum nyamuk (Mr. Arema) dan lain sebagainya. Tak kalah hebatnya pesantren ini juga membuat tenaga listrik sendiri yang disebut dengan *Free flywheel*. Karya-karya tersebut murni hasil olah pikir pendidik dan santri di pesantren Al-Islamu Al-Ainul Bahirah, dan karya itu menurut saya merupakan karya yang luar biasa yang belum ada pesantren lain menemukan dan membuatnya. Sehingga BAZNAS tertarik untuk bekerja sama dengan SMK al-Kaffah yaitu dengan mengambil santri – santri pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh untuk mengajar, membimbing masyarakat dalam pembuatan alm, lampu, setrum nyamuk, dan lain-lain, guna untuk menjadi bekal keahlian dalam membuka lapangan kerja di daerah malang dan sekitarnya, dengan kata lain angka pengangguran bisa dikurangi.¹⁵

Dari pemaparan diatas peneliti akan mengangkat judul penelitian yaitu Kepemimpinan *Kyai* dalam Peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren (Studi kasus di Pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang)

B. Fokus Masalah

¹⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. hlm 56

¹⁵ Wawancara dengan Hariyadi tanggal 12 Agustus 2016

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka fokus penelitian di sini sebagai berikut

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang
2. Apa Strategi yang diterapkan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di pondok pesantren al-Islamul Ainul BahirohKepanjen Malang
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang

C. Tujuan Penelitian

Merujuk pada fokus penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang
3. Untuk mendriskripsikan dan menganalisis implikasi kepemimpinana kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren al-Islamu al-Ainul Bairoh Kepanjen Malang

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai:
 - a. Sebagai khasanah ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan pengasuh pondok pesantren dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren
 - b. Sebagai wawasan dan pengetahuan bagi peneliti tentang tipe yang seperti apa yang digunakan oleh pengasuh pondok pesantren dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren.
 - c. Penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi selanjutnya dalam penelitian terkait kepemimpinan di pondok pesantren
2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat memberi manfaat bagi:
 - a. Peneliti ini diharapkan dapat memperkaya wawasan keilmuan baik bagi para pembaca maupun penulis
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan kualitas pendidikan pondok pesantren melalui gaya pimpinannya
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ilmiah bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

E. Orisinalitas Penelitian

Untuk memahami beberapa permasalahan dalam penelitian ini penulis melakukan penelaahan terhadap beberapa sumber sebagai bahan pertimbangan skripsi ini antara lain:

Zeny Rahmawati tahun 2009 berjudul “*Pola Kepemimpinan KH. Maimoen Zubair dalam Mengelola Pengembangan Lembaga Pendidikan di Pondok Pondok Pesantren al-anwar Sarang Rembang Jateng*”. penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian diskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa: Dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren al-Anwar KH. Maimoen Zubair menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik yang diwarnai dengan kepemimpinan demokratis akan tetapi gaya kepemimpinan kharismatik lebih mendominasi dari kepemimpinan demokratisnya, menggunakan sistem partisipatif dan brainstorming dalam memutuskan hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa, tetapi dalam hal yang berskala besar masih berpusan pada keputusan kyai, penerapan pada pola suksesi kepemimpinan dengan sistem keturunan serta menerapkan kaderisasi sistem modern dengan menyekolahkan putera-putera beliau sesuai dengan kemampuan masing-masing.¹⁶

Najmatuzzahroh pada tahun 2008 berjudul *Kepemimpinan Kyai Dalam Usaha Mengembangkan Pendidikan Islam Di Ma’ad Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang* penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif fenomenologis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif yang diterapkan pada pengembangan SDM , kurikulum , dan peningkatan kualitas dan kuantitas dari indikator keberhasilan¹⁷

¹⁶ Zeny Rahmawati, *Kepemimpinan KH. Maimoen Zubair dalam Mengelola Pengembangan Lembaga Pendidikan di Pondok Pesantren Al- Anwar Sarang Rembang Jateng* (Malang: perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2009)

¹⁷ Najmatuzzahro, *Kepemimpinan kyai dalam usaha mengembangkan pendidikan islam di Ma’ad Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang* (Malang perpustakaan UIN Malang,2008)

Muhammad Hamdhan tahun 2009 berjudul “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Manajemen Kesiswaan di Madrasah Aliyah Negeri Lamongan*”. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif diskriptif. Yang berkesimpulan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Negeri Lamongan selaku pimpinan di madrasah tersebut menjalankan perannya sesuai dengan ruang lingkup kerjanya merencanakan, mengarahkan, membimbing dan mengadakan pengawasan terhadap bawahannya secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Dalam kepemimpinannya selama ini kepala madrasah telah berusaha sekuat mungkin untuk meningkatkan output sekolah, mutu pendidikan maupun kepemimpinannya. sehingga Madrasah Aliyah Negeri Lamongan ini telah diakui oleh masyarakat luas pada umumnya.¹⁸

Ayun Sundawati tahun 2010 yang berjudul “*Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA N 1 Kota Mojokerto*”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif analisis yang menghasilkan penelitian bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMA N 1 kota Mojokerto lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan dalam pengambilan keputusan yang mendesak, gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter.¹⁹

¹⁸ Muhammad Hamdhan, “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Manajemen Kesiswaan di Madrasah Aliyah Negeri Lamongan*” (Malang perpustakaan UIN Malang 2009)

¹⁹ Ayun Sundawati, “*Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA N 1 Kota Mojokerto*” (Malang perpustakaan UIN Malang. 2010).

Lasmanto pada tahun 2010 yang berjudul “*Gaya Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren Bina Umat Mayodan Sleman Yogyakarta*” dengan menggunakan pendekatan penelitian diskriptif kualitatif menyimpulkan bahwa gaya pemimpin demokratis- kolektif yang disebut dewan direksi, pola kepemimpinan ini termasuk dalam perspektif modern, dimana kekuasaan tidak sepenuhnya ditangan kyai.²⁰

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Zeni Rahmawati 2008	Kepemimpinan kyai dalam pendidikan pesantren	Peneliti fokus pada gaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kualitas pondok pesantren	Peningkatan kualitas pendidikan pesantren kyai melalui gaya kepemimpinan kyai
2	Najmatuz zahirah 2009	Kyai sebagai aktor dalam perubahan	Fokus penelitan pada kualitas yang dicapai pondok pesantren	Faktor –faktor yang menjdi keberhasilan kyai dalam kepemimpinan.
3	Mohammad Hamdhan 2010	Peran kyai dalam pondok pesantren	Difokuskan pada persepsi pengasuh terhadap kepemimpinan kyai	Kyai sebagai sumber peruban dalam pondok
4	Ayun sundawati 2010	Analisis gaya kepemimpinan	Upaya peningkatan kualitas pendidikan pesantren dengan manajerial	

²⁰ Lasmanto *Gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren bina Umat Mayodan Sleman Yogyakarta* (Yogya karta Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga:2010)

			kepemimpinan kyai	pesantren
5	Lasmanto 2010	Upaya kyai dalam memimpin podok pesantren	kepemimpinan dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren	

Berdasarkan identifikasi penelitian di atas, menunjukkan bahwa pola kepemimpinan Kyai di pondok pesantren berbeda beda dari waktu ke waktu mengalami perubahan yang sangat variatif, perubahan tersebut dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal pondok pesantren, faktor internal seperti perubahan kepemimpinan karena ditinggal wafat pengasuh pesantren, sementara faktor eksternal dipengaruhi perubahan situasi dan kondisi, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial dan budaya. Akumulasi faktor internal dan eksternal tersebutlah berimplikasikan pada corak kepemimpinan kyai yang berbeda-beda pula.

Hal itulah yang mendorong penulis untuk melakukan kembali penelitian terkait dengan kepemimpinan, penelitian yang sekarang penulis lakukan itu berbeda dengan penelitian sebelumnya, baik itu yang berkaitan dengan judul, tema, lokasi maupun isinya, karena pada substansinya setiap pesantren memiliki latar belakang sejarah yang berbeda, budaya yang berbeda juga, dengan demikian penulis dalam penelitian ini lebih menekankan pada bagaimana kepemimpinan kyai pengasuh Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh dalam meningkatkan kualitas pendidikan pondok pesantren.

F. Definisi Istilah

Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan *Kyai* adalah suatu proses dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian seseorang yang diangkat sebagai pemuka agama oleh masyarakat sekitar berpendidikan formal atau non formal, yang mempunyai kedalaman pengetahuan agama Islam dan kesungguhannya dalam berjuang untuk kepentingan agama Islam, keikhlasan di tengah umat, kekhusyuan dalam beribadah, serta bisa sebagai *uswatun hasah suri tauladan* bagi masyarakat dengan kewibawaan, karismatik yang dimilikinya, masyarakat tunduk patuh padanya untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka untuk membimbing menuntun mengarahkan meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa bekerjasama untuk mencapai satu tujuan
2. Kualitas Pendidikan Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang profesional yang dapat memuaskan masyarakat luas dengan hasil yang dicapai dari pondok tersebut dalam hal ini pondok tersebut mengedepankan ilmu –ilmu agama (*tafaquh fiddin*) menjaga kemurnian ilmu salaf, semua materi yang diajarkan di pesantren sepenuhnya bersifat keagamaan yang bersumber dari kitab-kitab yang berbahasa Arab yang ditulis para ulama' abad pertengahan dan masih menggunakan sistem tradisional, yang mana tidak lepas dari moto pendidikan pesantren yaitu

usaha secara sadar teratur dan sistematis yang dilakukan oleh orang dewasa yang bertanggung jawab untuk menanamkan akhlaqul karimah serta nilai-nilai luhur kepada santri sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan jasmani dan rohani santri sehingga nanti ketika setelah keluar dari pesantren santri dapat mengamalkan ajaran-ajaran islam dengan menekankan nilai moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari, dan juga santri mampu menguasai ilmu teknologi yang dapat diimplementasikan dimasyarakat.

Dari pengertian-pengertian tersebut disimpulkan bahwa Kepemimpinan *Kyai* dapat dijelaskan adalah suatu proses sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk membimbing, mengarahkan untuk berbuat baik dalam suatu proses kegiatan yang menyebabkan adanya tindakan agar mampu mengerjakan beban kejanya sendiri-sendiri untuk bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan, yang dilakukan seseorang tokoh yang diangkat oleh masyarakat sekitar yang berpendidikan formal atau non formal, yang mempunyai kedalaman pengetahuan agama Islam dan kesungguhannya dalam berjuang untuk kepentingan agama Islam, keikhlasan di tengah umat, kekhusyuan dalam beribadah, serta bisa sebagai uswatun hasah suri tauladan bagi masyarakat dengan kewibawaan, karismatik yang dimilikinya, masyarakat tunduk patuh padanya, dalam upaya mencapai standar yang diharapkan masyarakat sekitar atau umum dengan semaksimal mungkin dengan melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus secara profesional yang berorientasikan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dapat terpuaskan sehingga

ada kecocokan, kesesuaian antara pondok pesantren dengan masyarakat, berorientasikan pada bidang pendidikan pondok pesantren, yang dalam hal ini penguasaan ilmu –ilmu agama (*tafaquh fiddin*) serta menjaga kemurnian ilmu salaf, yang bersumber dari kitab-kitab yang berbahasa arab yang ditulis para ulama'abad pertengahan, juga tidak ketinggalan santri juga mengenyam pendidikan formal yang lebih tersusun lebih sistematis dan teratur berdasarkan aturan yang jelas dalam penguasaan ilmu teknologi yang didapatkan di Pondok Pesantren



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pembahasan mengenai kepemimpinan ini kita mulai dengan mengajukan pertanyaan: siapakah seorang pemimpin itu? Dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin itu? Pertanyaan kedua, lalu apakah kepemimpinan itu? Untuk menjawab pertanyaan penting ini, ada baiknya kita simak pendapat beberapa tokoh di bawah ini.

R. Kreitner dalam Zaini Muctarom, misalnya memberikan definisi kepemimpinan (*leadership*) ialah proses mempengaruhi orang, dimana pemimpin mengusahakan keikutsertaan bawahan yang dengan hastrat dan kemauan sendiri berusaha untuk mencapai tujuan organisasi

²¹

M. Walid berpendapat kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang memiliki arti mengetuai atau mengepalai rapat, perserikatan, pengarahannya. Kata pemimpin memiliki arti yang sama dengan kata bimbing dan tuntun; yang sama-sama memiliki arti mengarahkan atau memberi petunjuk. Kepemimpinan erat kaitannya dengan keterampilan atau seni mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu atau seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk bekerja secara terkoordinasi, dimana setiap orang tergerak mengerjakan pekerjaannya

²¹ H. Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwa*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hlm. 75

serta menyelesaikan tugasnya dengan baik berdasarkan program yang telah dicanangkan dalam kinerja keorganisasian secara menyeluruh.²²

Menurut M. Karyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok-kelompok orang-orang tertentu sehingga mereka bersedia (*willing*) untuk berubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dan sebagainya.²³

Menurut Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Menurut Islam mengatakan, Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.²⁴

Sedangkan menurut Imam al- Ghozali kepemimpinan adalah suatu kebijakan atau tindakan memengaruhi, mengajak, mengkoordinasi yang berorientasikan pada kesejahteraan dan kemaslahatan umat yang menghasilkan kebahagiaan hakiki – yakni kebahagiaan di akhirat, hal ini sebenarnya sejalan dengan misi kenabian, yaitu tercapainya kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat.²⁵

Juga al-Imam Ghozali mengatakan bahwa, al-wilayah (kepemimpinan) adalah profesi yang ditipkan oleh Allah SWT yang

²² M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan KH. Ach. Muzakky Syah*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), hlm.11

²³ M. Karyadi, *Kepemimpinan*, (Bandung: Karya Nusantara, 1989), hlm. 3

²⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993), hlm. 28

²⁵ Imam al-Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah), hlm.20

dibutuhkan oleh warga negara. Karena begitu pentingnya profesi ini, al-Ghazali berpendapat bahwa, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi yang cakap.²⁶

Dari berbagai pakar tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditetapkan mencakup:

- a. Keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan.
 - b. Adanya usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain
 - c. Adanya faktor tertentu yang ada pada pemimpin sehingga orang lain bersedia digerakkan atau dipengaruhi
2. Unsur-unsur kepemimpinan
- a. Pemimpin / Atasan

Mempunyai wewenang untuk memimpin. Walaupun demikian, seorang pemimpin tetap harus mempunyai hati nurani dan bijaksana dalam memimpin. Tidak semena-mena terhadap bawahan. mendelegasikan tugas. Dalam mendelegasikan suatu tugas, pemimpin harus mampu mengkomunikasikan kepada bawahan dengan baik dan bijaksana. Serta pemimpin harus mampu memotivasi bawahan agar tepat dalam bekerja.

²⁶ Imam al-Ghazali, *Ihya' Ulumuddin juz II*, (Beirut: Dar Kutub al-Ilmiyah,2000),hlm.151

b. Anggota / Bawahan

Membantu pemimpin sesuai tugasnya. Setelah seorang bawahan diberikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, bawahan harus mampu melaksanakannya dengan baik guna tercapainya sebuah tujuan/cita-cita.

c. Misi – Tujuan – Target

Direalisasi sesuai landasan budaya/filosofi organisasi. Misi, tujuan, dan target suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila secara keseluruhan mampu bekerjasama dengan baik pula sesuai bidangnya masing-masing.²⁷

3. Syarat Pemimpin

Diantara syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut;²⁸

- a. Baligh
- b. Berakal (tidak gila)
- c. Merdeka (bukan budak)
- d. Lelaki
- e. Keturunan suku Quraisy
- f. Sehat panca indera
- g. Keberanian untuk perang
- h. Punya kompetensi (*kifayah*)

²⁷ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press (Yogyakarta:2002) hlm.18)

²⁸ Imam al-Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah), hlm 178

i. Punya pengetahuan

j. wara'

4. Kriteria Pemimpin

Seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat dan mulia. Oleh karena itu seorang pemimpin menurut al-Ghazali harus memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab. Hal yang harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah batas dan kadar kekuasaan serta menyadari kemungkinan buruk kekuasaan untuk sesegera mungkin mengevaluasi.
- b. Menerima pesan ulama. Seorang pimpinan mesti senang bergaul dengan para ulama' dan menerima nasehat mereka. Tapi ia perlu waspada akan *ulama' palsu* (ulama' su'), yang hanya menginginkan kekayaan duniawi.
- c. Berlaku baik kepada bawahan. Secara garis besar dapat dikemukakan di sini bahwa seorang pimpinan yang punya minat dan tekad untuk menegakkan keadilan, ia mesti mengatur dan mengarahkan para petugas dan pegawainya kepada keadilan. Ia mesti menjaga mengawasi keadaan mereka, keluarga dan anak-anak mereka, juga rumah dan tempat kediaman. Namun pengawasan ini tidak akan efektif, kecuali sang pimpinan telah lebih dulu berlaku adil dan memelihara dirinya. Misalnya, tekanan emosi dan amarahnya tidak mengalahkan rasionalitas dan agamanya. Demikian pula rasionalitas

dan agamanya tidak tunduk kepada emosi dan amarahnya, akan tetapi emosi dan amarahnya tunduk pada rasio dan agama.

- d. Rendah hati dan penyantun. Janganlah berhati takabur dan bersikap sombong. Kepala negara haruslah merasakan dirinya sama dengan para rakyat biasa di dalam segala hal.
- e. Tidak mementingkan diri sendiri. Segala persoalan dan kejadian akan dilaporkan kepada anda. Menanggapi hal ini, anda mesti mengandaikan diri anda sebagai salah seorang rakyat biasa dan orang lain sebagai pemimpin anda. Segala hal yang tidak anda sukai untuk diri anda sendiri, maka ia juga tidak disukai oleh seorang pun dari kalangan umat islam. Jika anda menyukai sesuatu untuk mereka yang tidak anda sukai untuk anda sendiri, sungguh anda telah berkhianat dan menipu rakyat anda.
- f. Loyalitas tinggi. Tidak sepatutnya baginda mencemooh orang-orang yang menunggu di depan pintu baginda untuk suatu keperluan. Waspadalah anda dari kemungkinan buruk ini. Jika seorang telah datang kepada anda untuk suatu kepentingan, maka janganlah anda menyibukkan diri dengan ibadah⁷⁴ ibadah sunnah sebab memenuhi kebutuhan dan kepentingan umat islam jauh lebih utama dibanding ibadah sunnah.
- g. Hidup sederhana. Seorang kepala negara harus dapat mengendalikan dorongan hawa nafsu seperti mengenakan pakaian mewah dan makanan yang lezat-lezat. Semesti bersikap *qona'ah* (menerima apa

- adanya) dalam segala hal. Karena tidak ada keadilan tanpa sifat qonaah.
- h. Lemah lembut. Jauhilah sifat-sifat yang kasar dan keras, selama sifat lunak lembut dan bijaksana masih dapat dilakukan.
- i. Cinta rakyat. Hendaklah kepala negara berusaha untuk membuat rakyat senang dan rela, sesuai dengan tuntutan dan kehendak agama. Nabi pernah bersabda kepada sahabatnya: "sebaik-baik umatku adalah orang-orang yang mencintaimu dan kau pun mencintai mereka. Dan seburuk-buruk umatku adalah orang-orang yang membenci kalian, dan kalian pun membenci mereka. Mereka mengutuk kalian dan kalian pun turut mengutuk mereka".
- j. Tulus dan ikhlas. Setiap pemimpin dilarang mencari kesenangan seseorang dengan melakukan sesuatu yang bertentangan dengan agama. Sebab seseorang yang benci atau murka karena ada sesuatu yang berlawanan dengan syara', maka kemurkaannya tidak dipandang bahaya. Umar ibnu khattab pernah berkata, "suatu hari, hampir separuh penduduk berada dalam kebencian. Dan tentu saja orang yang dituntut untuk menyerahkan hak orang lain darinya akan murka, sementara dalam satu kasus tidak mungkin memenangkan keduanya (kedua belah pihak yang sedang terlibat sengketa). Orang yang paling bodoh adalah orang yang meninggalkan ridha Allah, hanya karena mencari ridha manusia".²⁹

²⁹ Imam al-Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, hlm 181

Dengan demikian berdasarkan hal tersebut suatu hal yang luar biasa apa yang diidealkan oleh al-Ghazali dalam menata sistem kepemimpinan, tampaknya bahwa segala bentuk corak kekuasaan mestinya bertumpu pada ajaran yang sangat fundamental, yaitu terwujudnya keadilan selaras dengan kualitas moral yang baik bagi seorang pemimpinnya, dan dikatakan bahwa pemimpin yang adil dan moral adalah pemimpin yang baik itu kemuliaan agama, juga buat pemimpin dan kebijaksanaan sekalian manusia. Karena adil adalah hikmah dari Allah dan perbuatan adil dari penguasa adalah suatu hal yang didambakan oleh seluruh rakyatnya. Secara moral dan agama, legitimasi atau daulat kekuasaan ditentukan oleh perbuatan dan keinginan murni untuk menciptakan keadilan dari sang pemimpin. Tanpa adanya keadilan, maka secara moral keabsahan kekuasaan itu tidak ada. Yang ada hanyalah tirani.

5. Teori Kepemimpinan

Munculnya seorang pemimpin dapat dijelaskan dengan teori yang ada adapun teori tentang kepemimpinan sebagai berikut

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut Veitzal Rivai teori ini merupakan teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan manajemen disebabkan karena

memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.³⁰

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Dengan demikian Ciri-ciri sifat ideal yang perlu dimiliki seorang pemimpin menurut adalah:

- 1) Pngetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
- 2) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
- 3) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara

³⁰ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006) hal.120

efektif.³¹

Oleh karena itu teori kepemimpinan sifat yang menekankan pada efektif dan tidak efektif itu mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif antara lain: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan

Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawasejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia

b. Teori Sifat Orang-Orang Besar (*greath man theory*)

Teori ini didefinisikan sebagai pola terpadu dari karakteristik pribadi yang mencerminkan berbagai perbedaan individual dan efektivitas pemimpin yang konsisten di berbagai kelompok dan

³¹ Sondang P Siagian, *kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 75-76

situasi organisasi³²

Cikal bakal seorang pemimpin dapat di prediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.³³

Dengan demikian Teori ini menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*), bukan karena faktor pendidikan dan pelatihan. Konsep kepemimpinan dalam teori orang besar adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar atau pahlawan dengan pengaruh individualnya berupa karisma, intelegensi, kebijaksanaan, atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah.

c. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin

³² <http://perilakuorganisasi.com/teori-orang-besar.htm>

³³ Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada 2003) hlm. 144

adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris dan untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.³⁴

Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia, seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial. Kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana dan hati.

d. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya. Agar tercapai kerja sama yang baik, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan

³⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. Ke-20, (Jakarta:Rajawali Pers, 2014) hlm. 74

penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.³⁵

e. Teori Sifat Kepribadian

Dalam teori ini seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Dan titik tolak teori ini menyebutkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis. Keefektifan pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri kepribadian yang bukan saja bersumber dari bakat, tapi dari pengalaman dan hasil belajar.³⁶

Kepemimpinan dapat dipelajari berdasarkan kualitas – kualitas pribadi atau pola-pola para pemimpin, apakah sudah sesuai dengan pekerjaan yang diemban atau tidak, karena ketidak sesuaian kepribadian pemimpin terhadap pekerjaan yang ditugaskan akan mengakibatkan kerugian bagi organisasi atau lembaga yang dipimpin karena sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Misalnya, seorang pemimpin menemukan bahwa inisiatif dan kemampuan untuk bertindak dan memprakarsai tindakan secara mandiri berkaitan dengan tingkatan dalam organisasi responden. Semakin tinggi tingkat seseorang dalam organisasi, semakin penting pula sifat kepribadian.

³⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, hlm. 76

³⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hlm.256

f. Teori Kontingensi

Teori ini termasuk teori perilaku kepemimpinan dan teori harapan dalam motivasi. Menurut pendapat *Robert House* dan kawan-kawannya perilaku pimpinan itu dilihat oleh bawahannya dalam usahanya untuk mengarahkan pada tujuannya: kegiatan tugas dan kepuasan. Menjelaskan dengan mengarahkan pada pencapaian tujuan berkaitan sendirinya dengan menolong karyawan memfokuskan pada harapannya, alat imbalan dan nilai di dalam situasi kerja.³⁷ Pada akhirnya pimpinan harus mengetahui apa yang diinginkan oleh bawahannya dalam situasi tugas tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini menganggap pimpinan itu bersifat fleksibel didalam memilih gaya kepemimpinan tertentu

Sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa

³⁷ Eddy, Suwardi *Aspek-aspek Kepemimpinan*. (Bandung: Penerbit Alumni 1982) hlm

memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*), sehingga berdasarkan teori ini kunci kepemimpinan adalah interaksi dan komunikasi pimpinan dengan bawahan.

g. Teori Perilaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam kategori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtutan waktu yang berbeda.

Seorang pemimpin yang berdasarkan teori perilaku ini, memiliki kecenderungan kearah dua hal, yaitu:

1. Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.
2. Kedua disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecenderungan seorang

pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat, bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.³⁸

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula. Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampilkan perilaku kepemimpinannya dengan bermacam-macam

Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan

Yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Gaya ini sangat sensitif dengan perasaan bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada gaya kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati

h. Teori Situasi

Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang

³⁸ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002) hlm,98

pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang biasa. Pemimpin semacam ini muncul sebagai penyelamat dan cocok untuk situasi tertentu. Dalam bahasa lain biasa dikenal dengan “satrio peningit”, orang pilihan atau “imam mahdi”.³⁹

Dari beberapa teori diatas dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok sebagai berikut;

Teori pertama bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, dengan kata lain mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin, berdasarkan ini tidak semua orang bisa menjadi pemimpin hanya orang-orang yang mempunyai bakat pembawaan saja yang menjadi pemimpin

Teori kedua bahwa seorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu dan keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin, setiap orang bisa menjadi pemimpin asalkan diberi kesempatan dan diberinpembinaan, untuk menjadi pemimpin walaupun ia tidak mempunyai bakat atau pembawaan,

Teori ketiga merupakan gabungan dari teori pertama dengan teori kedua bahwa untuk menjadi seorang pemimpin perlu mempunyai bakat dan bakat itu harus dibina supaya berkembang, kemungkinan

³⁹ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010) hlm. 88

untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu dan situasi

Teori keempat yaitu setiap orang bisa menjadi pemimpin tapi dalam situasi tertentu saja, karena ia mempunyai kelebihan-kelebihan disituasi itu, disituasi itu kelebihan-kelebihannya diperlukan, dan dalam situasi lain ketika kelebihan-kelebihan tidak diperlukan tidak menjadi pemimpin lagi bahkan bisa menjadi pengikut biasa

Dengan demikian seorang pemimpin ingin mengembangkan, meningkatkan kecakapannya dalam memimpin perlu mengetahui ruang lingkup gaya-gaya kepemimpinan yang efektif karena gaya kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan.

6. Hal-hal yang Mempengaruhi Kepemimpinan

a. Faktor Kemampuan Personal (individu)

Pengertian kemampuan adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan

edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

b. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

c. Faktor Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiutas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.⁴⁰

⁴⁰ John Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif (Terjemah oleh Andre Asparsayogi)*, (Jakarta: PT Binaman Pressindo, 1994) hlm. 13

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinannya tidak selalu monoton. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe Kepemimpinan Situasional atau dalam bahasanya Fidler disebut dengan gaya Kepemimpinan Kontingensi. Dalam dunia pendidikan yang menjunjung tinggi profesionalitas, maka dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang efektif, ketiga hal tersebut harus mendapat perhatian serius. Pemimpin yang dipilih harus orang yang memang pilihan situasi yang melingkupi dan amanah terhadap perwujudan situasi organisasi yang lebih baik.⁴¹

Jadi itulah faktor mempengaruhi kepemimpinan seseorang dalam organisasi atau lembaga, tetapi menurut pandangan saya faktor yang paling menentukan adalah faktor jabatan, kenapa meskipun saya percaya bahwa kemampuan kepemimpinan seseorang tidak hanya didapat dari lahir melainkan bisa juga didapat melalui belajar. Namun entah kemampuan kepemimpinan tersebut didapatkan dari bakat lahir

⁴¹ Masu'ud Said, *Kepemimpinan (Pengembangan Organisasi, team Building dan Perilaku)*, (Malang; UIN Press, 2006) hlm. 7

atau belajar itu tidak akan mempengaruhi diri orang tersebut jika tidak mempunyai jabatan didalam suatu organisasi. Misalkan sederhana saja didalam suatu organisasi terdapat seorang pemimpin yang gaya kepemimpinannya buruk sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Namun ada seorang yang mempunyai bawaan kepemimpinan yang baik tidak akan dapat berbuat banyak untuk organisasi karena tidak mempunyai jabatan untuk mengatur bawahan yang lain.

Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu menjadi maestro dalam organisasi mampu melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, menyelesaikan pekerjaannya, menguasai bidang kerjanya, karena pemimpin harus mampu menyelami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan kelompok, sehingga mampu mengarahkan membimbing mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

7. Kunci Sukses Kepemimpinan

Kemampuan dan bakat kepemimpinan penting untuk memimpin tim ke arah yang benar, dan siapa saja yang memiliki kemampuan itu bisa mengembangkan tim. Disini dijelaskan 10 tips rahasia menjadi pemimpin yang sukses.⁴²

a. Membentuk tim yang berdedikasi

Tim harus berkomitmen pada pimpinan dan organisasi, yang sukses tidak hanya hebat dalam menjalin relasi, tapi mereka juga

⁴² Winardi *Kepemimpinan dan manajemen* (Jakarta; RinekaCipta 2000) hlm.61

harus tau mempekerjakan orang yang tepat. Sebuah ide saja tidak cukup. harus mampu untuk mengidentifikasi dan mencari orang yang sesuai untuk bisa bersama-sama mengubah konsep untuk menjadi kesuksesan.

b. Berkomunikasi

Ini adalah hal yang tidak bisa diremehkan. Walaupun hanya dengan 5-10 staff, atau bawahan akan sangat sulit untuk mengetahui apa yang terjadi dengan mereka. Dalam usaha untuk berkomunikasi, seluruh tim harus merasa bahwa mereka penting dalam tim tersebut, dan membuat mereka merasa memiliki momentum, bahkan dalam keadaan sulit sekalipun.

c. Jangan Berasumsi

Ketika dalam memimpin mungkin berasumsi bahwa tim akan mengerti tujuan bersama, serta misi perusahaan dan mungkin saja mereka memang memahaminya. Tapi, setiap orang perlu diberitahukan dan diingatkan kemana arah tujuan organisasi, dan akan seperti apa nanti organisasi saat sudah mencapai tujuan. Akan sangat penting untuk memberikan gambaran tersebut kepada tim. Luangkanlah waktu untuk benar-benar memahami orang-orang yang membantu dalam membangun sistem organisasi.

d. Menjadi Otentik

Pemimpin yang baik menanamkan kepribadian dan kepercayaan mereka kedalam dasar organisasi. Dan pemimpin

berusaha menjadi dirinya sendiri, dan berada di antara orang-orang yang mendukung nilai tersebut, maka pemimpin akan lebih sukses.

e. Mengetahui Hambatan

Kebanyakan pemimpin sangat optimis dan yakin dalam menjalankan lembaga yang dipimpinya menuju tujuan mereka. Tapi, seorang pemimpin juga perlu mengetahui dan mengerti batasan dan hambatan mereka. Pemimpin perlu mengetahui apa yang sedang dihadapi, dan pemimpin harus mampu merencanakan untuk mengatasi hal tersebut. Merencanakan dengan matang, karena sebuah lembaga nantinya akan membentur banyak penghalang.

f. Membentuk Karakter Tim

Sering kali terjadi, banyak tim yang berlomba-lomba menuju tujuan organisasi tanpa mengetahui jati diri mereka sendiri. Mereka tidak mengetahui apa dan kemana tujuan mereka, dan apa yang akan menuntun mereka. Penting untuk menciptakan suatu kesepakatan tentang apa yang harus dicapai tim tersebut, mengapa hal itu penting dan bagaimana seharusnya tim itu bekerja sama untuk mencapai hasilnya. Keseluruhan hal itu akan membentuk karakter tim.

g. Percaya pada Tim

Pemimpin yang baik harus membantu timnya untuk membangun kepercayaan diri, terutama saat melalui masa-masa sulit. Seperti kata Napoleon Bonaparte, “pemimpin adalah pencipta harapan.” Kepercayaan diri itu akan muncul dengan sendirinya, saat

pemimpin mempercayai tim. Tapi mempercayai tim saja tidaklah cukup. pemimpin harus membantu mereka untuk menang.

h. Membagikan Ide

Banyak pemimpin yang terlalu memikirkan dan membanggakan ide mereka sendiri, dan tidak tahu bagaimana caranya mendistribusikan ide tersebut. Para pemimpin itu lupa untuk memberikan contoh kepada bawahannya.

i. Menjaga tim tetap menyatu

Pemimpin yang baik memberikan timnya tantangan dan membuat timnya bersemangat dengan hal itu. Bahkan sebuah organisasi kecil dapat menjatuhkan sebuah perusahaan besar, hanya dengan memenangkan tim dan kepemimpinan. Kemampuan menyatukan tim tidak mudah dan tidak dimiliki semua orang. Seorang pemimpin yang baik harus mampu menyatukan tim dengan mengenal tiap anggota timnya satu-persatu dulu secara personal.

j. Tetap tenang

Seorang pemimpin harus bisa menghentikan anggota timnya dari reaksi berlebihan terhadap suatu situasi. Mungkin hal ini dinilai tidak begitu penting sekarang, tapi akan penting untuk kedepannya. Sebuah perusahaan harus mempertimbangkan pandangan luar dan pandangan media kepada perusahaan. Brand image yang ditimbulkan dapat sangat terpengaruhi oleh reaksi orang-orang dalam perusahaan. Anda dalam menghadapi masa-masa sulit dan guncangan.

8. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Miftah Toha tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain⁴³ Oleh karenanya usaha menselaraskan persepsi di antara yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting. Berikut beberapa tipe kepemimpinan

a. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal- pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.⁴⁴

Pada dasarnya Islam memandang bahwa setiap manusia

⁴³ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 49.

⁴⁴ Weber, Max. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarta, Pustaka Pelajar (Yogyakarta: 2006.) hlm 234

merupakan pemimpin. Sehingga setiap umat Islam sebagai pemimpin yang beriman harus berusaha secara maksimal untuk meneladani kepemimpinan Rasulullah sebagai konkretisasi kepemimpinan Allah subhanahu Wata'ala dengan demikian dalam memimpin harus mempunyai suatu kharisma yaitu sesuatu yang keluar dari dalam diri agar dapat disegani oleh orang. Manusia memiliki hal-hal yang luar biasa dalam dirinya, banyak sesuatu yang sulit diungkap dalam diri manusia, karena tubuh manusia begitu kompleks dan luar biasa.⁴⁵

Dengan demikian pemimpin kharismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan kharismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimilikinya adalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

⁴⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hlm. 52.

Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas.⁴⁶

Dalam tubuh manusia, selain dapat berfungsi untuk menjalankan hidup berupa hal yang nyata, seperti kaki untuk berjalan, tangan untuk menggenggam sesuatu, dan lain-lain. Ada juga hal dalam tubuh manusia yang tidak terlihat, namun dapat dirasakan, oleh karenanya seorang yang mempunyai tipe kepemimpinan kharismatik dalam memimpin sehingga mampu mengarahkan, membimbing dan menjadi panutan bagi bawahan. Kesuksesan mempengaruhi bawahan dapat diwujudkan apabila pemimpin mempunyai akhlak dan sifat yang terpuji. Dengan cirri dan sifat tersebut pemimpin akan dikagumi oleh para pengikutnya. sebagaimana firman Allah Allah surat al-Ahzab 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا الْأَحْزَابِ 21

⁴⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hlm. 58

Artinya“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”(Q.S. Al-Ahzab 21).⁴⁷

Berdasarkan dalil ini bahwa seorang pemimpin harus memberi contoh suri tauladhan sebagai uswah kepada bawahan mencerminkan akhlakul karimah dalam segala bidang, memelihara sunnah-sunnah dan ritual ibadah yang dikerjakan, karena diantara kunci kepemimpinan karismatik ada pada keteladanan seorang pemimpin, sebagaimana keteladanan Rasulullah pada umatnya. Keluhuran budi pekerti Rasulullah berada pada semua aspek. Rasulullah merupakan suri teladan yang sempurna. Sebagai seorang pemimpin agama, beliau memperlihatkan akhlak seorang Nabi yang berjuang dengan santun, sabar, dan ikhlas. Dalam berdakwa beliau tabah menghadapi gangguan dari musuh-musuh beliau yang tak lain berasal dari kaum beliau sendiri. Ketika berdakwah ke kota Thaif, Rasulullah mendapat perlakuan kasar, dilempari kotoran dan hewan batu sampai kaki beliau terluka. Dalam keadaan demikian Allah memberikan izin kepada malaikat penjaga gunung untuk membalikkan gunung keatas kaum Thaif bila Rasulullah kehendaki. Namun Rasulullah saw malah berdoa supaya Allah melahirkan dari keturunan mereka kaum yang menyembah Allah swt, tidak mempersekutukanNya.⁴⁸

Dengan demikian Seorang pemimpin yang kharismatik sudah

⁴⁷ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000), hlm.81

⁴⁸ Hisyam, Ibnu, *Siroh Nabawiyah*, Darul Falah (bandung: 2010) hlm.187

memiliki kemampuan untuk mengakomodir rakyat, karena ia dicintai oleh rakyat. Kehadirannya sudah mendapat restu dari rakyat. Kemudian bagaimana membawa rakyat yang fanatik tersebut kearah yang lebih baik. Mencoba memperbaiki diri sendiri dan juga mengamalkan apa yang disebutkan tradisi yang luhur dengan didukung dengan kemampuan yang dimilikinya akhirnya yang paling penting pemimpin karismatik rela berkorban dan berkelakuan yang tidak konvensional untuk menunjukkan keberanian dan pendirian tentang visi serta strategi mereka. serta selalu memberikan contoh tauladan yang baik (*uswah hasanah*), sehingga terjalin interaksi yang harmonis dalam organisasi. Pada situasi dan kondisi tertentu,

Sedangkan menurut al-Ghazali pemimpin punya wibawa (kharismatik) merekalah orang dapat ditaati dan dihormati semua peraturan yang telah ditetapkan. dengan ikhlas tanpa paksaan karena pemimpin merupakan sebagai khalifah yang harus menjaga dan mengatur masyarakat berdasarkan syareat Allah Sbbhanahu wata'ala, tidak mencari popularitas saja. Apabila inti dari kekuasaan kepemimpinan merupakan sebuah popularitas maka itu tercela sebab akan menimbulkan sifat tamak, sombong dan syirik (menyekutukan Tuhan), tetapi bisa menjadi terpuji bila orang yang memegang kekuasaan itu telah ditunjuk oleh Allah dan menggunakan kekuasaan

itu untuk *li maslahatil 'ammah* (demi kepentingan umum).⁴⁹

b. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 4) Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- 5) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan kreativitasnya.
- 6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

Dengan demikian berdasarkan ciri-tersebut legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional yang mengutamakan kebersamaan. Sikap yang demikian dalam perilakunya berupa tindakannya yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang mengetahui segala kehidupan organisasional, pemusatan pengambilan keputusan pada diri pemimpin, dan menurut islam tidak ada salahnya jika seorang pemimpin memposisikan dirinya sebagai bapak dari

⁴⁹Imam Ghazali, *Ihya 'Ulum al-Din*, Juz 3, *bab Damul Jah wa Riya'*(Ad-Darul Fikri:2008) hlm. 268

⁵⁰ John Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif (Terjemah oleh Andre Asparsayogi)*, hlm 20

bawahannya jadi mempunyai hak penuh, mempunyai kebijakan yang mengikat terhadap orang-orang yang dipimpinnya sebagaimana yang difatwakan oleh syafii

مَنْزِلَةُ الْإِمَامِ مِنَ الرَّعِيَّةِ مَنْزِلَةُ الْوَالِيِّ مِنَ الْيَتِيمِ

Artinya “Kedudukan imam terhadap rakyat adalah seperti kedudukan wali terhadap anak yatim”.

Menurut beliau, fatwa beliau adalah berasal dari fatwa Umar bin Khattab yang diriwayatkan oleh Sa'id bin Mansyur dari Abu Ahwash dari Abi Ishaq dari Barro' bin Azib.

إِنِّي أَنْزَلْتُ نَفْسِي مِنْ مَالِ اللَّهِ مَنْزِلَةً وَلِيَّ الْيَتِيمِ إِنْ أَحْتَجْتُ أَخَذْتُ مِنْهُ وَإِذَا لَيْسَتْ رَدَدْتَهُ وَإِذَا اسْتَعْنَيْتُ اسْتَعْفَفْتُ

Artinya “Sungguh aku menempatkan diriku terhadap harta Allah seperti kedudukan wali terhadap anak yatim, jika aku membutuhkan, aku mengambil dari padanya, dan apabila ada sisa aku kembalikan. Dan apabila aku tidak membutuhkan, aku menjauhinya (menahan diri padanya)”.⁵¹

Dari perkataan Umar di atas dapat difahami bahwa seorang wali dari anak yatim memiliki hak penuh terhadap anak yatim tersebut. Apakah si wali tersebut akan mengambil hartanya lalu dimanfaatkan, jika memang butuh. Atau tidak mengambil apapun jika memang si wali tidak membutuhkannya.

Begitu juga dengan Umar yang pada waktu itu menjabat sebagai pemimpin rakyat atau umat Islam yang memiliki hak penuh terhadap rakyat yang dipimpinnya. Apakah ia akan membawa rakyatnya kepada kedamaian dan kesejahteraan ataukah dibawa kepada kehancuran.

⁵¹ H. Abdul Mudjib. *Kaidah-kaidah Ilmu Fiqh*. (Surabaya: Kalam Mulia 2000) hlm. 61-62

c. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man show*, dia sangat berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap egenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.⁵²

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban anggota atau bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Seorang pemimpin dapat dikategorikan pada tipe otokratik, antara lain:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya

⁵² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hlm, 90

- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).⁵³

Dari sudut pandang islam kepemimpinan otoriter selamanya tidak dianggap kurang baik karena dalam kepemimpinan seorang pemimpin itu bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan sebuah organisasi sehingga dalam mengambil keputusan dalam suatu hal perkara harus tegas dan otoriter. Karena pemimpin kelak akan diperangung jawabkan dalam kepemimpinannya sebagaimana kaidah berikut

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya Masing-masing kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.⁵⁴

Kaidah ini tidak hanya bisa diartikan bahwa keputusan seorang pemimpin suatu pemerintahan haruslah selalu berorientasikan kepada kehendak masyarakat. Karena seorang pemimpin merupakan orang yang memiliki kekuasaan terhadap yang dipimpinnya. Salah satu bentuk kekuasaan yang diperoleh oleh seorang penguasa adalah memutuskan suatu perkara atau menentukan sebuah kebijakan. Maka jika kita berpegang kepada kaidah diatas, apa yang akan diputuskan oleh seorang pemimpin atau kebijakan adalah suatu keharusan yang mengikat pada bawahannya yang harus ditati dan dilaksanakan

⁵³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), hlm 48

⁵⁴ Muchlis Usman, *Kaidah-kaidah Ushuliyah dan Fiqhiyah*, (Jakarta: Bulan Bintang 2010), hlm:14

sehingga dalam memutuskan tidak ada yang mempengaruhinya

d. Tipe Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.⁵⁵

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu dan mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan group developer.⁵⁶

Sehingga pada dasarnya pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama -tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu. Dalam tindakan dan usaha- usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan

⁵⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hlm. 65

⁵⁶ Winardi *Kepemimpinan dan manajemen*, hlm 71

mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Pemimpin yang demokratis dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Ia juga mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Diantara sifat-sifat atau ciri-ciri pemimpin yang demokratis adalah:⁵⁷

- 1) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya
- 3) Ia senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada

⁵⁷ Siagian, Sondang, *filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 36

bawahannya untuk berani bertindak meskipun mungkin berakibat pada kesalahan yang kemudian dibimbing dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk bertindak di masa depan

- 6) Selau berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Dari sudut kaca mata Islam demokrasi merupakan kesejajaran, artinya tidak ada pihak yang merasa lebih tinggi dari yang lain sehingga dapat memaksakan kehendaknya. Penguasa tidak bisa memaksakan kehendaknya terhadap rakyat, berlaku otoriter dan eksploitatif. Kesejajaran ini penting dalam suatu pemerintahan demi menghindari dari hegemoni pimpinan atas bawahan, karena Sebagian kalangan menyatakan bahwa Demokrasi itu sesungguhnya berasal dari Islam, yakni sama dengan syuro (musyawarah) sesuai dengan firman Allah surah as-Syura ayat 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka

*menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.*⁵⁸

Dalam ayat tersebut Allah menyerukan agar umat Islam mengesakan dan menyembah Allah SWT. Menjalankan shalat fardu lima waktu tepat pada waktunya. Apabila mereka menghadapi masalah maka harus diselesaikan dengan cara musyawarah. Rasulullah SAW sendiri mengajak para sahabatnya agar mereka bermusyawarah dalam segala urusan, selain masalah-masalah hukum yang telah ditentukan oleh Allah SWT. Persoalan yang pertama kali dimusyawarahkan oleh para sahabat adalah khalifah. Karena nabi Muhammad SAW sendiri tidak menentukan siapa yang harus jadi khalifah setelah beliau wafat. Akhirnya disepakati Abu Bakarlah yang menjadi khalifah.

Dan dipertegas dengan ayat lain yaitu surat Ali Imran ayat 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*artinya Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*⁵⁹

⁵⁸ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000), hlm.67

⁵⁹ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.43

Berdasarkan ayat diatas dapat difahami Allah SWT menjelaskan bahwa setiap manusia hidup di dunia tidak terlepas dari problem dan persoalan yang dihadapi. Untuk itu mereka harus dapat memecahkan masalah tersebut. Adapun cara menyelesaikan persoalan hidup dalam surat Ali Imran ayat 159 dijelaskan, harus dengan mencontoh dan mengambil teladan dari nabi Muhammad SAW yaitu dengan cara lemah lembut berdasarkan rahmat Allah SWT, setiap persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah.

Orang yang selalu bersikap keras dalam menghadapi masalah maka ia akan dijauhkan dalam pergaulan. Oleh karena itu, apabila kita terlanjur berbuat salah dan berlaku kasar kepada orang lain maka segeralah minta maaf atas segala kesalahan yang telah diperbuat. Baik dengan tidak sengaja, apalagi disengaja Kalau kita mempunyai persoalan, sedang kita sudah memecahkannya dengan cara bermusyawarah yang kita kehendaki maka kita serahkan saja kepada Allah SWT apa hasil yang akan dicapai nanti. Karena sesungguhnya Allah SWT menyukai orang-orang yang bertakwa dan berserah diri kepadanya

Rasulullah telah memberikan contoh tentang musyawarah. Menjelang perang Uhud terjadi perbedaan pendapat antara beliau dengan sejumlah sahabat. Nabi SAW berpendapat sebaiknya orang Islam bertahan di dalam kota, tetapi sebagian sahabat beliau agar musuh dihadapi di luar kota. Nabi akhirnya menerima usul mereka

walaupun dengan berat hati. Setelah terbukti kalah dalam perang itu, Nabi tetap bersikap lemah lembut kepada mereka.⁶⁰

Sehingga dalam urusan hal yang penting, berdasar pada penjelasan diatas bahwa selalu untuk menyepakati sesuatu melalui musyawarah, yaitu semua pihak harus teguh dengan pilihan kesepakatannya, bukan menyesali hasil pilihan. Allah SWT pasti akan membela mereka yang telah bersikap istiqamah dan bertawakal kepada Allah.

e. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin-ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme.⁶¹

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan

⁶⁰ Hisyam, Ibnu, *Siroh Nabawiyah*, hlm.270

⁶¹ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, hlm. 90

anggota- anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pimpinannya. Sifat kepemimpinan dalam tipe ini tidak tampak, anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa adanya pedoman kerja yang baik. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan dapat berhasil.⁶²

Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang betipe seperti ini mempunyai sifat sebagai berikut

1. Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap permisif dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai
2. Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang sudah dewasa yang

⁶² Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hlm. 8.

mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai, dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota

3. Pemimpin tidak selalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional
4. Pemimpin mempunyai peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya

Kalau kita cermati tipe kepemimpinan ini arti *laissez sendiri* secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan meskipun demikian tipe kepemimpinan seperti ini tidak boleh dikatakan jelek karena substansi dari kepemimpinan adalah pengendalian diri dan kemampuan mempengaruhi untuk meraih tujuan yang mulia dari organisasi itu

Seperti yang disampaikan Imam Al-mawardi dalam *al-Ahkam al-Sulthaniyah* bahwa bahwa tujuan suatu kepemimpinan adalah untuk menciptakan rasa aman, keadilan, kemaslahatan, menegakkan amar ma'ruf nahi munkar, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan problem-problem yang dihadapi masyarakat dan menyinggung mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan. beliau mengatakan bahwa

menegakkan kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Lebih lanjut, beliau mengatakan bahwa keberadaan pemimpin (*imamah*) sangat penting, artinya, antara lain karena *imamah* mempunyai dua tujuan: pertama: *Likhilafati an-Nubuwwah fi-Harosati ad-Din*, yakni sebagai pengganti misi kenabian untuk menjaga agama. Dan kedua: *Wa sissati ad-Dunnya*, untuk memimpin atau mengatur urusan dunia.⁶³

Dan dipertegas dengan kaidah

تَصَرَّفُ الْأِمَامِ عَلَى الرَّاعِيَّةِ مَنْوُطٌ بِالْمَصْلَحَةِ

Artinya; tindakan imam terhadap rakyatnya harus dikaitkan dengan kemaslahatan.⁶⁴

Berdasarkan kaidah tersebut bahwa Tindakan dan kebijaksanaan yang ditempuh oleh pemimpin atau penguasa yang penting sejalan dengan kepentingan umum bukan untuk golongan atau untuk diri sendiri. Penguasa adalah pengayom dan pengemban kesengsaraan rakyat.

Dengan demikian bentuk apapun tipe pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan lembaga atau organisasi tertentu karena karena kepemimpinan itu adalah suatu tim yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu kebersamaan yang mendatangkan kemaslahatan umat, dan keberadaan seorang pemimpin mutlak sangat dibutuhkan demi tercapainya

⁶³ Al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1980) hlm. 6

⁶⁴ Muchlis Usman, *Kaidah-kaidah Ushuliyah dan Fiqhiyah*, hlm, 50

kemaslahatan umat

f. Kepemimpin Reponsif

Kepemimpinan responsif merupakan bagian dari kepemimpinan transformatif artinya adalah pemimpin yang tanggap terhadap sesuatu kejadian dan mampu memecahkan masalah dengan riil. Merujuk pada definisi tentang kepemimpinan responsif, dapat di idealisasikan sosok pemimpin pesantren responsif sebagai berikut;⁶⁵

Pertama, pemimpin yang responsif akan selalu berpegang kepada prinsip bahwa lembaga yang dipimpin untuk memberikan pelayanan kepada komunitas masyarakat luas.

Kedua, Pemimpin yang responsif akan senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya.

Ketiga, Sebagai pemimpin kultur, pemimpin responsif mampu bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami.

Keempat, Seperti pemimpin edukatif, pemimpin yang responsif akan proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi yang inovatif dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan.

Kelima, Pemimpin responsif juga kreatif optimal dalam

⁶⁵ M. Sulthon, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Laks Bang, PRESSindo, 2006) hlm 59-60.

mendaya gunakan sarana terbatas.

Keenam, Dengan mengilhami sifat-sifat kepemimpinan strategik, pemimpin yang responsif berusaha manpu mengalisis informasi yang sumber dari hasil evaluasi para staf lain dan selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis.

Ketujuh, Pemimpin yang responsif berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di lembaga yang dipimpinnya setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten.

Kedelapan, Akhirnya, pemimpin yang responsif harus terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.

B. Kepemimpinan *Kyai* Pondok Pesantren

Studi kepemimpinan pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari perlunya pemahaman atas subtansi pendidikan yang dikembangkan pesantren, yaitu pendidikan agama Islam. Karakteristik pendidikan agama Islam diidentifikasi oleh Abdurrohman Wahid sebagai berikut:

Pertama, pada dasarnya pendidikan agama Islam bukanlah upaya untu mewariskan paham atau pola keagamaan tertentu kepada anak didik, melaikan penekanannya terletak pada proses agar anak didik dapat memperoleh kemampuan metodologis untuk dapat memahami kesanm pesan dasar yang diberikan agama. Kedua, pendidikan agama tidak terpaku pada romantisme yang berlebihan untuk melihat kebelakang dengan penuh

emosional, akan tetapi lebih diarahkan pada pembentukan kemampuan berpikir proyektif dalam menyikapi tantangan kehidupan. Ketiga, bahan-bahan pengajaran agama hendaknya dapat diintegrasikan dengan penumbuhan sikap kepedulian sosial, di mana anak didik akan menjadi terlatih untuk mempersepsi realitas berdasarkan pemahaman teologi yang diperoleh dari persepsi realitas berdasarkan pemahaman dikembangkan wawasan emansipatoris dalam penyelenggaraan pendidikan agama sehingga anak didik memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka menumbuhkan kemampuan metodologis dalam mempelajari substansi atau materi agama. Kelima, pendidikan agama sebaiknya diarahkan untuk menanamkan keharuan emosional keagamaan, kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang baik, dan juga sikap-sikap terpuji dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat, sehingga anak didik memiliki kemampuan menggunakan agama sebagai system makna untuk mendefinisikan setiap keadaan dari sudut refleksi iman dan pengetahuannya.⁶⁶

Pada dasarnya kepemimpinan kyai dapat didiskripsikan sebagai proses dengan mana seorang menetapkan standar tertentu ekspektasi tindakan orang lain untuk bertindak dalam apa yang dianggap arah yang diinginkan dalam arti lain adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku santri, dan masyarakat, dengan memberi pencerahan berdasarkan kapasitas ilmu yang dimilikinya karena kyai dipresentasikan sorang yang alim dan cendikiawan dalam ilmu agama islam dari sisi

⁶⁶ Abdurrahman Wahid, “*Pesantren sebagai Subkultur*”, dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm.50

semangat keilmuannya seorang kyai adalah intelektual yang bertugas menegakkan kebenaran untuk mensejahterakan pendidikan masyarakat

1. Model Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren.

Berdasarkan beberapa literatur, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kiai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif

a. Kepemimpinan Individual

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁶⁷

Peran yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kiai seorang diri menjadikan pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar-tidaknya pesantren semacam ini sangat ditentukan oleh kekarismaan kiai pengasuh. Dengan kata lain, semakin karismatik kiai (pengasuh), semakin banyak masyarakat yang akan berduyunduyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari barakah dari kiai tersebut dan pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang pesat.

⁶⁷ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), hlm. 45.

Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula, kokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kiai, kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual.⁶⁸

Dengan kepemimpinan semacam itu, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak kiai. Hal seperti itu biasanya masih berlangsung di pesantren salaf. Model kepemimpinan tersebut memengaruhi eksistensi pesantren. Bahkan belakangan ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal oleh kiai pendirinya. Hal itu disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Karena itu, kesinambungan pesantren menjadi terancam.⁶⁹

b. Kepemimpinan Kolektif

⁶⁸ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 40.

⁶⁹ M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hlm. 114.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyah al murassalah atau collegiality and supportiveness*).⁷⁰

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis. Beban kiai menjadi lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan.

71

Perubahan dan kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungan semula bersifat patronklien, yakni seorang kiai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.⁷²

⁷⁰ Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 22

⁷¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* hlm. 104

⁷² Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982), hlm. 7.

Namun demikian, tidak semua kiai pesantren merespons positif solusi tersebut. Mereka lebih mampu mengungkapkan kelemahan-kelemahan yang mungkin timbul dibanding kelebihanannya. Keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai. Padahal, keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren-pesantren yang tergolong modern, belum berhasil memikat pesantren tradisional. Kiai pesantren tradisional cenderung lebih otoriter daripada kiai pesantren modern.⁷³

Sehingga dapat dijelaskan bahwa untuk memenuhi tuntutan zaman sekarang Pesantren memang harus melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Dan merubah sistem kepemimpinan dipondok pesantren, Seperti Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi karena diverifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi. Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif. Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kiai yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing

⁷³ Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, hlm 68

individu, kendati peran kiai masih dominan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.

2. Pendidikan Pondok Pesantren

a. Pengertian

Dictionary of Education menyebutkan bahwa pendidikan adalah proses di mana seseorang mengembangkan kemampuan sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya di dalam masyarakat di mana dia hidup, proses sosial di mana orang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga diadapat memperoleh dan mengalami perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum.⁷⁴

Menurut Motimer J. Adler, pendidikan adalah proses di mana semua kemampuan manusia (bakat dan kemampuan) yang dapat dipengaruhi pembiasaan, disempurnakan dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik melalui sarana yang secara artistik dibuat dan dipakai siapapun untuk membantu orang lain atau dirinya sendiri mencapai tujuan yang ditetapkan, yaitu kebiasaan yang baik.⁷⁵

⁷⁴ H. Fuad Ikhsan, *Dasar-dasar Kependidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), hlm. 4-5

⁷⁵ M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hlm. 12

Dalam konteks Indonesia, proses pendidikan diarahkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional yang berkeinginan mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, memaksimalkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁷⁶

Sedangkan dalam hal ini pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan, yang bercirikan Pendidikan Agama Islam yang merupakan realitas yang tidak dapat dipungkiri. Sepanjang masa dan sepanjang sejarah yang dilaluinya, pesantren terus menekuni pendidikan tersebut dan menjadikan sebagai fokus kegiatan. Dalam mengembangkan pendidikan, pesantren telah menunjukkan daya tahan yang cukup kokoh sehingga mampu melewati berbagai zaman dengan beragam masalah yang dihadapinya. Dalam sejarahnya itu pula, pesantren telah menyumbangkan sesuatu yang tidak kecil bagi Islam di negeri ini.⁷⁷

Sehingga menurut Zamkhsyari Dhofier, bahwa Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia. Kata pesantren berasal dari kata “santri”, yang diberi awalan pe dan akhiran

⁷⁶ UU Sisdiknas (UU RI No. 20 Tahun 2003) Bab II, Pasal 3

⁷⁷ Abdul A'la, *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006.), hlm. 15.

an menjadi pesantrian (pesantren), yang berarti tempat tinggal para santri.⁷⁸

Sedangkan menurut Mastuhu, pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁷⁹

Dawam Rahardjo memberikan pengertian bahwa pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang bertujuan, mendidik dan menyiarkan ajaran agama Islam kepedammasyarakat. Sedangkan pengertian pendidikan di pesantren yang bertujuan adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren yang bertujuan mengajar dasar-dasar agama Islam, lembaga pendidikan yang tidak mencetak pegawai negeri yang mau diperintah orang lain, lembaga pendidikan mencetak orang-orang tidak mau bergantung pada orang lain, tetapi berdiri diatas kakinya sendiri.⁸⁰

Dari kutipan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan pesantren tidak bisa dibedakan dengan pendidikan agama Islam. Sehingga dapat didefinisikan bahwa pendidikan agama islam adalah usaha membimbing ,mengarahkan, kearah pembentukan kepribadian peserta didik secara sistematis dan pragmatis supaya

⁷⁸ Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 18

⁷⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994) hlm. 55.

⁸⁰ Zuli Qodir, *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki*, (Bantul: Podok Edukasi, 2003), hlm 11.

mereka hidup sesuai dengan ajaran Islam sehingga terjalin kebagiaian didunia dan akhirat.⁸¹

Pendidikan Agama Islam juga diartikan sebagai bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam.⁸²

Memang secara teoritis pendidikan Islam adalah realisasi sebagian ajaran Islam, khususnya yang berkaitan dengan pembinaan kualitas umat. Karena Islam itu satu, sementara umat Islam juga satu, maka pendidikan Islam secara teoritis hanyalah satu. Tetapi secara empiris, kenyataannya ditemukan pelaksanaan atau praktek pendidikan Islam yang berbeda-beda yang lebih fondamental adalah bagaimana mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya atau kehidupan kemasyarakatannya dan kehidupan dalam alam sekitarnya melalui proses kependidikan. Perubahan itu dilandasidengan nilai-nilai ajaran Agama Islam.⁸³

Dari penjabaran diatas dapat di diskripsikan sebagai berikut bahwa;

- 1) Pendidikan pesantren merujuk pada aturan-aturan yang pasti benarnya, mengikuti aturan atau garis-garis yang sudah jelas dan past tidak dapat ditolak dan ditawar, aturan itu adalah wahyu

⁸¹ Zuhairini & Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Malang UIN Press.2004), hlm.2

⁸² Hasil Rumusan Seminar Pendidikan Islam se-Indonesia, Tahun 1960

⁸³ Omar Muhammad Al-Toumy Al-Syaebani, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terjemahan Oleh Dr. Hasan Langgulung. P. 399,(Jakarta, Bumi Aksara;1993), hlm.93

Allah subhanahu wata'ala dan hadits Nabi Muhammad shallahu 'alai Wasallam, semua yang terlibat didalam pendidikan pesantren harus berpegang teguh pada aturan ini.

- 2) Pendidikan pesantren selalu mempertimbangkan dua sisi kehidupan duniawi dan ukhrawi dalam setiap gerak dan langkahnya, dalam istilahnya *fiddunya hasanah filakhirati hasanah* seperti diibaratkan mata uang yang mempunyai dua mata sisi, pertama sisi keagamaan dalam hal ini akidah, keyakinan, beribadah kepada Allah subhanahu Wata'ala dan sisi yang kedua adalah pengetahuan yang berisikan pengalaman faktual, pengalaman berfikir, pengalaman bekerja dan pola gaya hidup didunia
- 3) Pendidikan pesantren bermisikan pembentukan *akhlaqu karimah*, dipesantren selalu menekankan pada pembentukan akhlakul karimah, hati nurani untuk selalu berbuat baik, tawadu' terhadap orang lain, dan bersikap sehari-hari sesuai dengan norma yang berlaku yang tidak menyimpang dari Al- Qur'an dan Hadits
- 4) Pendidikan pesantren diyakini sebagai tugas suci, pada umumnya kaum muslimin berkeyakinan bahwa pondok pesantren merupakan risalah, sebagai misi suci, oleh karena itu dengan menyelenggarakan pendidikan pesantren berarti pula menegakkan Agama Islam yang tentunya akan bernilai suatu kebaikan disisi Allah Subhanahu wata'ala, karena peantren didirikan bermisikan ibadah, dilihat dari segi mengajarnya, itu atas dasar ikhlas tanpa

dibayar atau hanya sekedar bisyaroh saja, dan bertujuan mengamalkan ilmunya, sebagai amal jariah.

b. Landasan Pendidikan Pondok Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan, memiliki dasar yang cukup kuat untuk dikatakan sebagai lembaga pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia, posisi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam merupakan sub sistem pendidikan nasional. Karena itu, pendidikan pesantren memiliki dasar yang cukup kuat, baik secara ideal, konstitusional maupun teologis. Landasan ideologis ini menjadi penting bagi pesantren, terkait eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang sah, menyejarah dan penunjuk arah bagi semua aktivitasnya

Secara umum ada 3 landasan yang digunakan pesantren dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga pendidikan, yaitu dasar ideologis, konstitusional dan teologis. Ketiga dasar ini menjadi satu kesatuan yang utuh dalam memperkokoh struktur pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan yang tentunya diakui oleh Negara., ketiga landasan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut;⁸⁴

1. Landasan Teologis

Pondok pesantren pada dasarnya memakai Al-Quran dan Hadist. sebagai dasar pijakan dalam mengembangkan pendidikan pesantren, sebagaimana disebutkan dalam surat an-Nahl ayat 125:

⁸⁴ Omar Muhammad Al-Toumy Al-Syaebani, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terjemahan Oleh Dr. Hasan Langgulung. P. 399, hlm.100

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

Artinya “Serulah manusia dengan jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”⁸⁵

Dan pendidikan pesantren didirikan atas dasar *tafaquhfi-din*, yaitu kepentingan umat untuk memperdalam ilmu pengetahuan agama, dasar pemikiran ini relevan dengan firman Allah subhanahu wata’ala dalam surah at-Taubah ayat 122

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya Tidak sepatutnya bagi orang-orang mukmin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali padanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”. (QS. At-Taubah: 122)⁸⁶

Ayat-ayat diatas menjiwai dan mendasari pendidikan pesantren, sehingga seluruh aktivitas keilmuan di dalam pesantren pada dasarnya ditujukan untuk mengamalkan, mempertahankan dan menyebarkan agama Islam.

Selain ayat-ayat Al-Quran, dalam hadist Nabi juga banyak disebutkan landasan-landasan teologis yang mendasari aktivitas pesantren, misalnya Hadist riwayat Imam Bukhari

⁸⁵ QS. an-Nahl 125

⁸⁶ QS. at-Taubah 122

عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما أَنَّ النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - ، قَالَ: بَلَّغُوا عَنِّي وَلَوْ آيَةً وَحَدَّثُوا عَن بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَا حَرَجَ، وَمَنْ كَذَبَ عَلَيَّ مُتَعَمِّدًا فَلْيَتَّبِعُوا مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ (رواه البخاري)

Artinya keterangan Hadits dari dari Abdullah bin Amr bin al-Aas: bahwa para Nabi saw kata: Sampaikan ajaranku dari saya kepada oran lain meskipun hanya sedikit satu ayat dan ceritakanlah apa yang kamu dengar dari Bani Isra'il, dan hal itu tidak ada Salahnya, dan barang siapa berdusta atas namaku maka bersiap-siaplah untuk menempati tempatnya di neraka .(Diriwayatkan oleh Imam Bukhari)⁸⁷

Ayat Al-Qur'an dan Hadist di atas merupakan perintah agama dan sekaligus menjadi dasar kewajiban mencari ilmu pengetahuan dan mengajarkannya kepada orang lain walaupun hanya sedikit. Sehingga pada akhirnya, para agen pembaharu (*agentofchange*) yang sesungguhnya akan lahir dari dalam rahim pesantren. Karena sesuai dengan tujuan pesantren yaitu menciptakan kader ulama yang menjunjung tinggi agama namun tetap melek ilmu pengetahuan. Pada hakikatnya pesantren tidak akan bisa lepas dari dasar utamanya sebagai lembaga pendidikan agama Islam, yaitu dasar teologisnya. Dengan demikian keberadaan pesantren tidak lepas dari motivasi teologis. Bagi kalangan pesantren, menjalankan ajaran Islam dan mengeksplorasi ilmu pengetahuan adalah tugas sekaligus kewajiban yang harus diemban manusia untuk menjalankan fungsi kekhalifahannya di muka Bumin untuk mencari ridha

⁸⁷ Al-Imam Bukhari *Shohih Bukhori jilid 3* (Damsyiq: Dar al-Qalam, 1992), hlm.287.

Allah Subhanahu Wata'ala Dengan demikian, pesantren memeranka dirinya sebagai model pendidikan yang *'alim* secara intelektual dan cerdas secara spiritual.

2. Landasan Ideologis

Dasar ideal pendidikan pesantren adalah falsafah Negara Pancasila, yakni sila pertama yang berbunyi: Ketuhanan Yang Maha Esa. Hal ini mengandung pengertian bahwa seluruh bangsa Indonesia percaya kepada Tuhan Yang Maha Esa, atau tegasnya harus beragama, oleh karena itu Negara Indonesia didirikan atas dasar moral luhur.⁸⁸

Dengan nilai luhur yang terkandung di dalamnya maka sila pertama Pancasila ini dapat diimplikasikan pada berbagai kegiatan. Karena pada dasarnya semua kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan norma serta ajaran yang terkandung dalam sebuah kepercayaan itu sendiri. Salah satu kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan pendidikan karena pada dasarnya tujuan pendidikan adalah memanusiakan manusia sehingga Nilai nilai luhur yang ada pada sila Ketuhanan ini dapat dijadikan sebagai rujukan pedoman pelaksanaan pendidikan

3. Landasan Konstitusional

Dasar Konstitusional pendidikan pesantren adalah pasal 26 ayat 1 dan ayat 4 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang

⁸⁸ UUD 1945 Sila 1

Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 1 disebutkan bahwa, Pendidikan Nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Selanjutnya pada pasal 2 dinyatakan, Satuan pendidikan formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.⁸⁹

c. Karakteristik Pendidikan Pesantren

Sebuah instansi bisa dikatakan lembaganya berpendidikan ala pesantren itu harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:⁹⁰

1. Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kyai, kyai memperhatikan sekali kepada para santrinya, dan hal ini dimungkinkan karena sama-sama tinggal dalam satu kompleks.
2. Tunduknya santri kepada kyai. Para santri menganggap bahwa menantang kyai selain tidak sopan juga dilarang oleh ajaran agama.
3. Hidup hemat dan sederhana benar-benar dilakukan dalam lingkungan pesantren. Hidup mewah tidak terdapat disana, barangkali hanya sebagian. Semangat menolong diri sendiri amat terasa di pesantren. Para santri mencuci pakaian sendiri,

⁸⁹ Undang-Undang Nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tahun 2003 pasal 1

⁹⁰ Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*,), hlm. 65-66

membersihkan kamar tidurnya sendiri, bahkan tidak sedikit yang memasak makanannya sendiri.

4. Jiwa tolong-menolong dan suasana persaudaraan sangat mewarnai kehidupan di pesantren. Ini disebabkan selain kehidupan yang merata di kalangan santri, juga karena mereka harus mengerjakan aktivitas atau pekerjaan yang sama, seperti sholat berjamaah, membersihkan masjid dan ruang belajar secara bersama.
5. Disiplin sangat ditekankan. Pagi-pagi kira-kira antara pukul 04.30 sampai 05.00, kyai atau ustadz yang mewakilinya membangunkan para santri untuk sholat shubuh berjamaah. Bahwa pendidikan semacam ini mempunyai pengaruh yang besar dalam kehidupan para santri nantinya, tidak perlu diragukan.
6. Berani menderita untuk mencapai suatu tujuan, merupakan salah satu segi pendidikan yang diperoleh para santri di pesantren. Banyak diketahui, mereka terbiasa melakukan sesuatu yang disebut “tirakat” baik dengan puasa sunnah, sholat tahajjud di malam hari, i'tikaf di masjid untuk merenungkan kebesaran Allah SWT dan bentuk amalan-amalan yang lain.

d. Metode Pendidikan Pesantren

Pendidikan di pesantren itu berdasarkan pada filsafat pendidikan Islam yang merupakan landasan fundamental dari pencapaian ilmu dalam Islam. Landasan pendidikan Islam adalah Al-Qur'an dan Al-Hadits As-Sunah. Dari kedua dasar inilah pendidikan

Islam diajarkan dan dikembangkan. Pendidikan di pesantren berhubungan pendidikan, penyiaran dan pengajaran dasar-dasar agama Islam, dalam hal ini pula yang diajarkan, dengan mengambil sumber dari al-qur'an dan hadits, ditamba dengan kitab klasik keislaman. Pendidikan pesantren tidak semata-mata memperkaya ilmu atau memperkaya pikiran murid dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, menyiapkan murid untuk hidup sederhana dan bersih hati, menghargai setinggi-tingginya etika agama di atas segala etika yang lainnya.⁹¹

Dapat dijelaskan bahwa tuntunan pokok yang mesti dikuasai oleh para santri adalah ilmu-ilmu keagamaan Islam, maka tidak boleh tidak para santri harus memahami ilmu-ilmu keagamaan Islam itu dari sumber aslinya yaitu Al-Qur'an dan As-Sunnah seperti telah dijabarkan oleh ulama-ulama terdahulu dalam kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Atas dasar itulah pemahaman kitab-kitab klasik berbahasa Arab dengan segala cabangnya merupakan unsur pokok dalam suatu pondok pesantren.

Dan Secara teknis santri dididik di pondok pesantren dengan pendidikan secara total. Pondok pesantren mirip dengan akademi militer atau biara dalam hal pengalaman dan kemungkinannya untuk

⁹¹ Zuli Qodir, *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki*, (Bantul: Podok Edukasi, 2003), hlm. 13

sebuah totalitas.⁹². Atau dalam pengertian lain pondok pesantren lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikal dimana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan para santri biasanya tinggal dalam pondok / asrama dalam pesantren tersebut.⁹³

Sebagaimana kita mafhum, pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren yang sesuai dengan latar belakang sejarahnya, dapat dilihat tujuan utama didirikannya suatu pesantren yaitu untuk mendalami ilmu-ilmu keagamaan Islam (tauhid, fiqh, ushul fiqh, tafsir, hadits, akhlak, tasawuf, bahasa Arab, dan lain-lain). Diharapkan seorang santri yang tamat dari pesantren telah memahami beraneka ragam ilmu pengetahuan keagamaan dengan kemampuan merujuk kepada kitab-kitab klasik.⁹⁴

Untuk mengajarkan kitab-kitab klasik tersebut seorang kyai menempuh cara Wetonan atau Bandongan, Sorogan, dan hafalan. Wetonan atau Bandongan adalah metode belajar dimana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai. Kyai membacakan kitab pelajaran saat itu, santri menyimak kitab masingmasing dan membuat catatan. Sorogan adalah metode belajar

⁹²Saiful Akhyar Lubis, MA, *Konseling Islami, Kyai & Pesantren*, (Yogyakarta, Penerbit eLSAQ Press, cet. I, Agustus 2007), hlm. 181

⁹³Saridjo *Sejarah Pesantren di Indonesia* (Jakarta, penerbit LP3ES; 1983), hlm. 9

⁹⁴Akhyar, Saiful, Lubis, *Konseling Islami, Kyai & Pesantren*, hlm. 165

dengan cara menghadap kyai seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajari.⁹⁵

Dapat dijelaskan bahwa dalam pembelajarannya kitab-kitab yang dipelajari tersebut diklasifikasikan berdasarkan tingkatan-tingkatan, ada tingkat awal, menengah, dan atas. Seorang santri pemula terlebih dahulu mempelajari kitab-kitab awal, baru kemudian dibenarkan mempelajari kitab-kitab pada tingkat berikutnya, dan demikian seterusnya. Karena itulah pondok pesantren terutama yang bercorak tradisional tidak mengenal sistem kelas. Kemampuan santri tidak dilihat dari kelas berapanya, tetapi dilihat dari kitab apa yang telah dibaca dan dipelajarinya

Juga dalam pembelajarannya di samping metode *wetonan* dan *sorogan* yang telah dijelaskan di atas juga menggunakan metode hafalan, sehingga sering terjadi metode hafalan menempati kedudukan penting di pondok pesantren. Pelajaran pelajaran tertentu dengan materi-materi tertentu diwajibkan untuk dihafal. Misalnya dalam pelajaran Al-Qur'an dan Hadits, ada sejumlah ayat atau surat yang wajib dihafal oleh para santri begitu juga dengan Hadits. Demikian juga dalam bidang pelajaran lainnya, seperti fiqh, bahasa Arab, tafsir, tasawuf, akhlak, dan lain-lain. Hafalan-hafalan tersebut biasanya berbentuk nadzom (syair). Misalnya kaidah-kaidah nahwu seperti *Imrithi* dan *Alfiyah Ibnu Malik*, merupakan kewajiban bagi para santri

⁹⁵ Akhyar, Saiful, Lubis, *Konseling Islami, Kyai & Pesantren*, hlm. 166.

untuk menghafalnya, begitu juga nadzom dari pelajaran-pelajaran lainnya.

Kemudian, dilaksanakan pula bentuk musyawarah, yakni mendiskusikan pelajaran lalu dan pelajaran akan datang. Musyawarah bertujuan untuk memahami materi pelajaran yang telah diberikan oleh kyai atau ustadz. Bagi pondok pesantren yang tergolong khalafi maka *metode wetonan* dan *sorogan* bukan satusatunya metode pengajaran, mereka telah mempergunakan metode-metode pengajaran lainnya sebagaimana yang dipergunakan oleh sekolah-sekolah umum. namun yang diprioritaskan adalah kitab-kitab klasik yang lebih populer dengan “*kitab kuning*” kitab-kitab karya ulama-ulama zaman pertengahan.

Dan kepintaran atau kemahiran seorang santri diukur dari kemampuannya kompetensi standarnya tercermin pada penguasaan kitab- kitab secara *graduatif* berurutan dari yang ringan sampai yang berat, dari yang mudah ke kitab yang lebih sukar, dari kitab tipis sampai kitab yang berjilid-jilid. Kitab-kitab yang digunakan tersebut biasanya disebut dengan kitab kuning (kitab salaf), sejauhmana kemampuannya membaca dan mensyarahkan (menjelaskan) isi kandungan dari kitab-kitab tersebut. Untuk dapat membaca dan memahami maka harus memahami dengan baik ilmu-ilmu bantu seperti nahwu, shorof, balaghah, ma’ani, bayan, dan sebagainya.⁹⁶

⁹⁶ Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, hlm.33

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa ciri umum yang dapat diketahui adalah pesantren memiliki kultur khas yang berbeda dengan budaya sekitarnya. Cara pengajarannyapun sangat unik, sang kyai yang biasanya adalah pendiri sekaligus pemilik pesantren, membacakan manuskrip – manuskrip keagamaan klasik berbahasa arab (dikenal dengan sebutan kitab kuning), sementara para santri mendengarkan sambil memberi catatan (ngesahi, jawa) pada kitab yang sedang dibaca. Metode ini disebut *bandongan*. Selain itu para santri juga ditugaskan membaca kitab, sementara kyai atau ustadz yang sudah mumpuni menyimak sambil mengoreksi dan mengevaluasi bacaan dan performace seorang santri. Metode ini dikenal dengan istilah *sorogan*. Kegiatan belajar mengajar diatas berlangsung tanpa penjenjangan kelas dan kurikulum yang ketat, dan biasanya dengan memisahkan jenis kelamin santri

C. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan

Allah Swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan. Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik.⁹⁷

Dalam Islam terdapat beberapa istilah yang digunakan untuk membahasakan istilah pemimpin, diantaranya sebagai berikut

a. Khalifah

Dilihat dari segi bahasa, term khalifah akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu kha', lam dan fa. Menurut Mahmud Yunus kata khalifah adalah bentuk isim fail dari bentuk madly kholafa yang bentuk jamaknya adalah khulafaa'.⁹⁸

Menurut Abu Husain Secara etimologis, kata khalifah berakar atau pada huruf-huruf kha', lam, dan fa', mempunyai tiga makna pokok, yaitu mengganti, belakang, dan perubahan. Dengan makna seperti ini, maka kata kerja khalafa-yakhlufu khalifah dipergunakan dalam arti bahwa khalifah adalah yang mengganti kedudukan Nabi sebagai pemimpin, khalifah adalah pemimpin dibelakang (sesudah) Nabi, khalifah adalah orang mampu mengadakan perubahan untuk lebih maju dan menyejahterakan orang yang dipimpinnya.⁹⁹

⁹⁷ Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hlm. 52.

⁹⁸ Mahmud, Yunus, 1998. *Kamus Arab- Indonesia*. (Jakarta : 1989), hlm. 120

⁹⁹ Abu Husayn Ahmad bin Faris bin Zakariyah, *Mu'jam Maqayis al-Lughah*, jilid I (Mesir: 1972), hlm. 210.

Para ulama mempunyai sudut pandang yang berbeda-beda mengenai kedudukan khalifah. Adanya perbedaan sudut pandang inilah yang menyebabkan ada banyaknya definisi untuk khalifah.

Menurut al-Mawardi, khali-fah ditetapkan bagi pengganti kenabian dalam penjagaan agama dan pengaturan urusan dunia.¹⁰⁰ Sementara al-Baidhawi memandang bahwa khalifah adalah pengganti bagi Nabi oleh seseorang dari beberapa orang dalam penegakan hukum-hukum syariat, pemeliharaan hak milik umat, yang wajib diikuti oleh seluruh umat.¹⁰¹ Al-Juwayni menyatakan bahwa khalifah adalah kepemimpinan yang bersifat menyeluruh (*riyasaḥ tammah*), yakni kepemimpinan yang berkaitan dengan urusan khusus dan urusan umum dalam kepentingan-kepentingan agama dan dunia.¹⁰²

Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari Khalf ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah "menyimpang" seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.¹⁰³

Sedangkan dari perkataan khalf yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa – yang terulang

¹⁰⁰ Ab al-Hasan al-Mawardi, *al-Ahk m alSulthaniyyah* (Beirut: Dar al-Fikr, Damaskus: 2000), hlm. 220

¹⁰¹ Nashiruddin Abu al-Khair Abdullah al-Baidha-wi, *Anwar al-Tanz l wa-Asrar al-Ta'wil* (Beirut: Dar alFikr, Damaskus 2000), hlm. 212

¹⁰² Abu Ma'ali 'Abd al-Malik al-Juwayn, *al-Asalib fi al-Khilafah* (Beirut: Dar al-Fikr, Damaskus; 2000), hlm. 310

¹⁰³ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Paramadina, (Jakarta, 2002, Cet. II.), 349

sebanyak 22 kali dalam Al-Qur'an lahir kata khalifah. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan.¹⁰⁴

Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain:

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

Artinya “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah ayat 30).¹⁰⁵

Quraish Shihab di dalam “Tafsir al-Mishbah” mengatakan bahwa ayat ini merupakan penyampaian Allah kepada para malaikat tentang rencana-Nya menciptakan manusia di muka bumi ini. Penyampaian kepada mereka menjadi sangat penting, karena malaikat akan dibebani sekian tugas menyangkut manusia. Ada yang akan bertugas mencatat

¹⁰⁴ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Paramadina. hlm. 357

¹⁰⁵ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: 2000), hlm.7

amal-amal manusia, ada yang bertugas memelihara, ada yang membimbingnya.¹⁰⁶

أَوَعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِنْكُمْ لِيُنذِرَكُمْ ۖ وَادُّكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَسْطَةً ۖ فَادُّكُرُوا آيَاءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (الأعراف: 69)

Artinya Apakah kamu (tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? Dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan. (QS. al-A'raf: 69)¹⁰⁷

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ (ص: 26)

Artinya Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shad; 26).¹⁰⁸

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۖ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ ۖ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا مَقْتًا ۖ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا خَسَارًا (فاطر: 39)

Artinya Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain

¹⁰⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah (pesan dan Kesan Keserasian al-Qur'an)*, (Jakarta: Lentera Hati, volume.I, cet. Ke-2, 2004), hlm. 140.

¹⁰⁷ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.169

¹⁰⁸ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm. 454

hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka. (QS. al- Fatir: 39).¹⁰⁹

Dari beberapa ayat tersebut di atas menjadi jelas, bahwa konsep khalifah dimulai sejak nabi Adam secara personil yaitu memimpin dirinya sendiri, dan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin dirinya sendiri yakni mengarahkan diri sendiri ke arah kebaikan. Disamping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat, hal ini dapat dilihat dari diangkatnya nabi Daud sebagai khalifah Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut.

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنَّ الدُّنْيَا حُلْوَةٌ خَضِرَةٌ ، وَإِنَّ اللَّهَ مُسْتَخْلِفُكُمْ فِيهَا فَيَنْظُرُ كَيْفَ تَعْمَلُونَ رَوَاهُ مُسْلِمٌ

Artinya Dari Abu Sa'id Al-Khudlriy R.A Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wassalam bersabda: "Sesungguhnya dunia itu manis dan hijau, dan sesungguhnya Allah menjadikanmu sebagai khalifah di dunia, maka (Allah) akan melihat bagaimana kamu melaksanakannya."¹¹⁰

Berdasar Hadts diatas menjelaskan bahwa kita sebagai manusia diciptakan dimuka bumi agar supaya menjaga melestarikan makhluk ciptaan Allah, tidak boleh membuat kerusakan seperti menebang pohon dihutan seenaknya sediri tidak memperhatikan akibat dari hutan yang gundul, dan juga seperti membunuh hewan yang tidak berdosa, karena kita

¹⁰⁹ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.439

¹¹⁰ Al- imam Muslim, *as-Shihih Muslim* juz 3 Beirut Dar alFikr, (Damaskus 2000) hal.

akan dipertanggung jawabkan dihadapan Allah dengan perbuatan kita di muka Bumi

b. Imam

Term Arab imam dalam *Maqayis al-Lughah* dijelaskan bahwa term imam pada mulanya berarti pemimpin shalat. Imam juga berarti orang yang diikuti jejaknya dan didahulukan urusannya, demikian juga khalifah sebagai imam rakyat, dan al-Qur'an menjadi imam kaum muslimin. Imam juga berarti benang untuk meluruskan bangunan¹¹¹

al-Asfahani berpendapat bahwa *al-imam* adalah yang diikuti jejaknya, yakni orang yang di-dahulukan urusannya, atau perkataannya, atau perbuatannya. Imam. Artinya pemimpin yang selalu berada di depan. Kata imam seakar dengan kata amam (di depan). Sehingga dalam terminologi ini, imam adalah pemimpin yang berfungsi sebagai teladan dan sosok panutan yang membimbing orang-orang yang dipimpinnya.¹¹²

Hilal berpendapat Ibnul Qoyim telah mengemukakan dalam kajian kepemimpinan, bahwa: kata imam juga berarti *ma`mum*. Dengan pengertian ini, maka seorang pemimpin selain siap untuk menjadi imam, ia juga harus siap untuk menjadi *ma`mum*. Imam, selain bertugas mengarahkan *ma`mum*, pada saat yang sama ia pun harus siap dikritik dan diingatkan oleh *ma`mum*. Dalam shalat berjamaah, ketika imam

¹¹¹ Abu Husayn Ahmad bin Faris bin Zakariyah, *Mu`jam Maqayis al-Lughah*. hlm. 82

¹¹² Al-Raghib al-Asfahani, *Mufradat li Alfazh alQur'an*, Cet. I (Damsyiq: Dar al-Qalam, 1992), hlm.87.

melakukan kesalahan, *ma`mum* wajib mengingatkannya dengan ucapan *subhanallah*. Dan imam harus siap mendengarkan peringatan *ma`mum*.¹¹³

Dalam Al-Qur'an kata imam di terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.¹¹⁴

Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا
(الفرقان: 74)

Artinya Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa. (QS. Al-Furqan: 74).¹¹⁵

وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (البقرة: 124)

Artinya dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim". (Q.S. al-Baqarah: 124).¹¹⁶

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ ۗ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ. (الأنبياء: 73)

Artinya kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami

¹¹³ Hilal, S. "Ketaatan Pada Pemimpin, Rubri Taujihat. Dicitak dari PK-Sejahtera (Bandung:2005),hlm. 33

¹¹⁴ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Ciputat Press, Jakarta, 2002) hlm. 197

¹¹⁵ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.366

¹¹⁶ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.19

wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah (QS. al-Anbiya': 73).¹¹⁷

وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ
(الشورى:4)

Artinya dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi) (QS. as-Syura ayat 28).¹¹⁸

Konsep imam dari beberapa ayat di atas menunjukkan suami sebagai pemimpin rumah tangga dan juga nabi Ibrahim sebagai pemimpin umatnya. Konsep imam di sini, mempunyai syarat memerintahkan kepada kebajikan sekaligus melaksanakannya. Dan juga aspek menolong yang lemah sebagaimana yang diajarkan Allah, juga dianjurkan.

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «إِذَا خَرَجَ
ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ» رَوَاهُ أَبُو دَاوُدَ

Artinya jika tiga orang berada dalam suatu perjalanan maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang dari mereka sebagai pemimpin (HR Abu Dawud).¹¹⁹

c. Uli al- Amri

Ulu al-amr merupakan frase nominal yang terdiri atas dua suku kata, ulu dan al-amr. Yang pertama bermakna pemilik, dan yang kedua bermakna “perintah, tuntunan melakukan se-suatu, dan keadaan atau

¹¹⁷ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.328

¹¹⁸ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.328

¹¹⁹ Asy-Syaukani, *Nayl al-Awthâr min Ahâdîts Sayid al-Akhyâr Syarh Muntaqâ al-Akhhâr*, IX (Dar al-Jayl, Beirut. 1973) hal. 157

urusan”.¹²⁰ Memperhatikan pola kata kedua, kata tersebut adalah bentuk mashdar dari kata kerja amara-ya’ muru (memerintah atau menuntut agar sesuatu dikerjakan). Dari sini, maka kata ulu al-amr diterjemahkan sebagai pemilik urusan dan pemilik kekuasaan atau hak memberi perintah. Kedua makna ini sejalan, karena siapa yang berhak memberi perintah berarti ia juga mempunyai kekuasaan mengatur sesuatu urusan dan mengendalikan keadaan. Melalui pengertian semacam inilah maka ulu al-amr disepadankan dalam arti “pemimpin.

Sedangkan Istilah Ulu al-Amri oleh ahli Al-Qur’an, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.¹²¹ Al-Thabari dalam tafsirnya menyebutkan bahwa para ahli takwil berbeda pandangan mengenai arti ulu al-amr. Satu kelompok menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan ulu al-amr adalah *umara*. Sedangkan kelompok lain berpendapat bahwa ulu al-amr itu adalah *ahl al-ilmi wa al-fiqh* (mereka yang memiliki ilmu dan pengetahuan akan fiqh). Sebagian lain berpendapat bahwa sahabat sahabat Nabi-lah yang dimaksud dengan ulu al-amr. Sebagian lainnya berpendapat ulu al-amr itu adalah Abu Bakar dan Umar.¹²²

Hal yang menarik memahami ulu al-Amri ini adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata amr. Istilah yang mempunyai akar

¹²⁰ Abu Husayn Ahmad bin Faris bin Zakariyah, *Mu’jam Maqayis al-Lughah*. hlm. 139

¹²¹ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur’an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci, Paramadina*. hlm.466

¹²² Muhammad Ibn Jarir al-Tabari, *Tafsir al-Thabar*, jld. V (Beirut: Dar al-Fikr), hlm.147-149

kata yang sama dengan amr yang berinduk kepada kata a-m-r, dalam Al-Qur'an berulang sebanyak 257 kali. Sedang kata amr sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya.¹²³

Kata amr bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagai tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan.¹²⁴

Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah amr, ayat-ayat yang menunjukkan istilah uli-al-Amri dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (النساء: 59)

*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 kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. an-Nisa':59).*¹²⁵

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۚ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۚ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا (النساء: 83)

Artinya Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau

¹²³ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, hlm. 198

¹²⁴ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, hlm.199

¹²⁵ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.87

*mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri) Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu) (QS. an-Nisa' 83).*¹²⁶

Adapun maksud dari dua ayat di atas jelas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan uli al-Amri adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Rasul. Apabila terjadi persilangan pendapat maka yang diutamakan adalah Allah dan Rasul-Nya.

عن أبي هريرة رضي الله عنه: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَ مَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَ مَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي، مَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ

*Artinya Apabila tiga orang keluar dalam sebuah safar, hendaknya mereka mengangkat salah seorang di antaranya sebagai pimpinan.*¹²⁷

D. Peningkatkan Kualitas Pendidikn Pondok Pesantren

a. Makna Peningkatan Mutu atau Kualitas

Pengertian peningkatan secara epistemologi adalah menaikkan derajat taraf dan sebagainya mempertinggi memperhebat hasil kinerjanya dan sebagainya. proses cara perbuatan meningkatkan usaha kegiatan dan sebgainya kini telah diadakan di bidang pendidikan menteri kesehatan menentukan perlunya pengawasan terhadap usaha perdagangan eceran obat.¹²⁸ sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu

¹²⁶ Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, hlm.91

¹²⁷ Al-Imam Bukhari, *Shohih Bukhari, juz 4* (Beirut: Dar al-Fikr 1989), hal. 120

¹²⁸ Peter salim dan yeni salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta : Modern Press, 1995), 160.

adalah ukuran baik buruk suatu benda taraf atau derajat kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya kualitas.¹²⁹

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis mutu adalah sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan¹³⁰

Lalu Sumayang menyatakan quality, mutu adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah hasil barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya disamping itu quality adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹³¹

Peningkatan mutu atau kualitas berkaitan dengan target yang harus dicapai proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait dalam

¹²⁹ Tim penyusu kamus besar bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1991), hlm.677

¹³⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education, alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi* (Jogjakarta: IRCiSoD,2006), hlm33.

¹³¹ Lalu Sumayang, *Manajemen produksi dan Operasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 322

peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan Total Quality Management (TQM) akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam dunia pendidikan saat ini.¹³²

Dalam pandangan Zamroni dikatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.¹³³ Edward Sallis menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) Pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus- menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan parapelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.¹³⁴

Dengan demikian didalam konteks pendidikan, pengertian kualitas atau mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan

¹³² Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi. hlm 39.

¹³³ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007), hlm. 2.

¹³⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi, hlm.73.

guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Dengan adanya manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas atau di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses belajar pembelajaran.¹³⁵

Kualitas dalam konteks “hasil” pendidikan mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis, misalnya ulangan umum, EBTA atau UN. Dapat pula prestasi dibidang lain seperti di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.¹³⁶

Jadi pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar,

¹³⁵ Soedijarto. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. (Jakarta: PT. Grasindo. 1991), hlm 56.

¹³⁶ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum*, (April, 1999), hlm. 4.

sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang baik dan kondusif. Pendidikan atau sekolah yang berkualitas disebut juga sekolah yang berprestasi, sekolah yang baik atau sekolah yang sukses, sekolah yang efektif dan sekolah yang unggul. Sekolah yang unggul dan bermutu itu adalah sekolah yang mampu bersaing dengan siswa di luar sekolah. Juga memiliki akar budaya serta nilai-nilai etika moral (akhlak) yang baik dan kuat.¹³⁷

Dengan demikian pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kualitas atau mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga dan system pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kualitas yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif. Kualitas (mutu) pendidikan pada dasarnya mencakup keseluruhan proses pendidikan, yaitu: input, proses dan output pendidikan. Untuk menghasilkan input, proses dan output yang bermutu harus dilakukan dengan manajemen yang baik, dengan penerapan manajemen yang benardan baik akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program dan meningkatnya kualitas dan mutu pendidikan.¹³⁸

¹³⁷ Abdul Chafidz, *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*, (MPA No. 142, Juli 1998,) hlm. 3

¹³⁸ Ari Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 324.

Dari pemaparan diatas sedikit dapat disimpulkan bahwa pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat meluluskan yang berkualitas yang mempunyai nilai yang lebih artinya lulusan yang yang memiliki prestasi akademik dan non akademik (*Berakhakul Karimah*) yang mampu menjadi pelopor pembaharuan dan perubahan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan mantap dalam iman dan taqwa sehingga menjadi tumpuan Agama, Bangsa dan Negara

E. Unsur-Unsur Kualitas Pendidikan

Dalam dunia pendidika, Pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia unuk pembangunan. Derap langkah pembangunan selalu diupayakan seirama dengan tuntutan zaman. Perkembangan zaman selalu memunculkan persoalan-persoalan baru yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. kesadaran akan pentingnya kualitas pendidikan sungguh merupakan tantangan yang tidak ringan. Jikalau kita baru berpikir bahwa kita harus berubah, sesungguhnya kita sudah terlambat untuk itu. oleh karenanya permasalahan ini harus segera diatasi.

Dengan demikian untuk menjadikan pendidikan yang berkualitas adanya unsur-unsur penunjang kualitas pendidikan yang harus ditepati seperti berikut;¹³⁹

1. Kualitas guru/ pengajar. dari Kepala Badan Pengembangan SDM dan Penjamin Mutu Pendidikan Syawal Gultom yang mengatakan bahwa rasio jumlah guru berbanding jumlah peserta didik di Indonesia merupakan yang

¹³⁹ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* hlm. 21

"termewah" di dunia. Rasio di Indonesia, ungapnya, sekitar 1:18. Penulis tidak meragukan data tersebut, memang secara jumlah, kuantitas guru di Indonesia sudah sangat besar, namun masalahnya, sebagian besar guru tersebut berada di Pulau Jawa, artinya kondisi saat ini terjadi penumpukan guru di Pulau Jawa, dan sebaliknya, di daerah luar Pulau Jawa dalam kondisi kekurangan. Contohnya di Provinsi Ambon, Kabupaten Buru hampir di seluruh sekolah dalam kondisi kekurangan guru, dampaknya, guru yang tersedia harus mengajar lebih dari jam idealnya, bahkan melebihi jam maksimum. Dalam kondisi tersebut, sudah dapat dipastikan para guru akan kesulitan dalam membagi konsentrasi dan kefokusannya dalam mengajar sehingga akan terjadi penurunan kualitas guru dalam mengajar.

Hal inilah yang harus menjadi perhatian Kemendikbud dalam melakukan monitoring, yaitu tidak hanya membuat kesimpulan hanya dengan bermodal data statistik, tetapi harus dilakukan pengecekan secara lebih komprehensif berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan di daerah. Permasalahan sulitnya distribusi guru yang terbentur dengan adanya undang-undang otonomi daerah seharusnya segera dicarikan solusinya, tidak mungkin karena dasar permasalahan ini maka kondisi tidak meratanya persebaran guru terus terjadi. Kemendikbud seharusnya bergegas melakukan koordinasi dengan Kemendagri guna membahas permasalahan tersebut.

2. Unsur kedua yaitu kualitas kurikulum. Kurikulum yang berlaku di Indonesia sampai saat ini adalah Kurikulum K 13. Dalam kurikulum ini, hal yang sangat disorot dan banyak mendapatkan keluhan dari banyak pihak adalah terlalu

banyaknya jumlah mata pelajaran yang harus diterima siswa setiap minggunya. Bila dibandingkan dengan negara maju, jumlah mata pelajaran yang dibebankan kepada siswa di Indonesia memang jauh banyak, artinya sudah seharusnya kurikulum ini segera dilakukan revisi. Bayangkan, saat masih duduk di bangku sekolah dasar saja, siswa di Indonesia sudah harus mempelajari terlalu banyak mata pelajaran. Hal ini sangat mungkin menjadi penyebab siswa tidak fokus dan tidak memahami bakat masing-masing.

Selain jumlah mata pelajaran yang terlalu banyak, kurikulum yang ada saat ini, meskipun sudah berlabel kurikulum K13 berbasis karakter, toh nyatanya masih berjalan sama dengan kurikulum sebelumnya. Pengajaran masih berlangsung satu arah, dimana siswa hanya menjadi pihak yang mendengarkan. Sudah seharusnya kurikulum yang baru nantinya lebih banyak menitikberatkan pada interaksi antara guru dan siswa, sehingga akan memberikan hasil yang lebih baik. Bila memungkinkan, penggunaan pengajaran secara bilingual yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris sangat baik diterapkan sejak dini, hal ini sesuai dengan tuntutan pentingnya kemampuan berbahasa Inggris dengan baik di era globalisasi saat ini.

3. Kualitas sarana dan prasarana pendukung. Unsur terakhir ini adalah unsur yang paling sering mendapatkan sorotan. Sering kita melihat berita di televisi, ada atap sekolah yang roboh, siswa belajar di luar karena kekurangan ruang kelas, dan masih banyak lagi. Pertanyaannya, apakah pemerintah tidak memiliki anggaran untuk membiayai pembenahan sarana dan prasarana sekolah tersebut. Menurut penulis, kembali permasalahan ini terjadi setelah

adanya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dimana sesuai pasal 13 ayat 1f, urusan pendidikan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Dampaknya, sampai saat ini terlihat seakan kedua pihak saling mengandalkan. Pemerintah Pusat beranggapan hanya akan sedikit membantu pembangunan sarana prasarana, sedangkan pemerintah daerah seakan belum bisa lepas dari ketergantungan kepada pemerintah pusat. Parahnya lagi, walaupun ada pemberian bantuan sarana dan prasarana baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah kepada sekolah-sekolah, sering kali penentuan sekolah penerimanya tidak jelas indikatornya, Bahkan santer terdengar sekolah yang 'rajin' datang ke Dinas Pendidikan atau Kemendikbud-lah yang mendapatkan bantuan, sehingga sekolah-sekolah yang terpencil, yang berlokasi jauh dari Dinas Pendidikan, yang mungkin saja sebenarnya lebih membutuhkan bantuan, semakin terasa 'dianaktirikan'.

F. Standar Kualitas Pendidikan Pesantren

Standar atau parameter adalah ukuran atau barometer yang digunakan untuk menilai atau mengukur sesuatu hal. Ini menjadi penting untuk kita ketahui, apalagi dalam rangka mewujudkan suatu pendidikan yang berkualitas. Kalau kita mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar nasional

pendidikan diatas, ada delapan (8) hal yang harus diperhatikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yaitu:¹⁴⁰

1. Standar isi, adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
2. Standar proses, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
3. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
4. Standar sarana dan prasarana, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
5. Standar pengelolaan, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional, agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

¹⁴⁰ Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*, Bab I, Pasal 1.

6. Standar pembiayaan, adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
7. Standar penilaian pendidikan, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Standar kualitas pendidikan sudah dijelaskan dan disebutkan diatas, sedangkan untuk komponen pendidikan yang berkualitas, yaitu sesuatu yang harus memenuhi standar tadi. Sesuatu atau komponen pendidikan yang dimaksud adalah guru, murid, kepala sekolah, sarana dan prasarana atau dalam pondok pesantren yaitu kyai, santri, pengurus, sarana dan prasarana, juga yang lain. Dapat diartikan pula komponen adalah isi (substansi) dari pendidikan Islam yang berkualitas. Komponen yang dimaksud mau tidak mau harus bertindak dan bersifat profesional sesuai dengan tugas dan bidangnya agar dapat mencapai tujuan yang dimaksud

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berfokus pada Kepemimpinan *Kyai* dalam peningkatan kualitas pendidikan pondodok pesantren, untuk menjawab fokus penelitian tersebut membutuhkan sub fokus yang mempertanyakan kualitas pendidikan pondok pesantren. Fokus dan subfokus yang demikian berbentuk eksplanatori yang menurut Yin lebih mengarah ke penggunaan studi kasus¹⁴¹

Untuk penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dengan mengambil rancangan kasus tunggal. Dan Studi kasus sendiri dapat diartikan strategi penelitian didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu progam, peristiwa, aktivitas, proses kelompok atau individu. Kasus-kasus dibatasi waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data.¹⁴² Sedangkan kasus tunggal disini adalah kepemimpinan Gus sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang yang dilakukan dengan memperhatikan dengan penuh seksama kasus- yang berhubungan dengan kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh

Peneliti memilih studi kaus sebagai rancangan penelitian dengan alasan sebagai berikut:

¹⁴¹ M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus ; Desain Dan Metode*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada 2002), hlm.1

¹⁴² M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus ; Desain Dan Metode*, hlm 19

1. Studi kasus dapat memberikan informasi penting hubungan antara variabel serta proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang luas
2. Studi kasus memberikan kesempatan untuk memperoleh wawancara mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia, dengan melalui penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak terduga sebelumnya
3. Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi rencana penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu sosial.¹⁴³

Sedangkan dalam Studi kasus ini peneliti mengembangkan menjadi penelitian kualitatif, jadi penelitian ini menghasilkan data kualitatif yang merekonstruksikan ucapan dan tingkah laku KH. Nur Muhammad Sholeh, yang menghasilkan data diskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari KH. Nur Muhammad Sholeh dan dari asatidz yang orang berkepentingan dalam penelitian yang menunjang tercapainya hasil penelitian yang baik, Sedangkan peneliti dalam pendekataanya mengarahkan pada latar dan individu KH. Muhammad Nur Sholeh secara utuh, jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetap perlu dipandang sebagai bagian yang utuh,

¹⁴³ Abdul Aziz *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus, Materi Kumpulan Pelatihan Metode Kualitatif* (BMPTSI Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya: 1998) hlm.6

Dalam penelitian istilah obyek penelitian merupakan obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Dalam hal ini peneliti menjadikan Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen sebagai obyek penelitian dengan di fokuskan pada kepemimpinan Gus Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren. Sehingga mengetahui keunggulan kualitas yang dimiliki dalam pelaksanaan kepemimpinan Kyai di pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang

B. Kehadiran Peneliti

Berdasarkan pada alasan dari penggunaan pendekatan kualitatif tersebut, yakni memahami situasi sosial, peran, peristiwa, interaksi dan kelompok, Menurut John W. Crosswell metode penelitian kualitatif merupakan sebuah proses investigasi.¹⁴⁴ secara bertahap peneliti berusaha untuk memahami fenomena sosial dengan membedakan dan mengelompokkan, meniru, mengkatalogkan dan mengelompokkan objek studi maka peneliti akan memasuki dunia informan dan mencari sudut pandang informan.

Dalam hal ini kerjasama yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian, tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, akhirnya data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap, oleh karena itu peneliti setidaknya menghindari kesan-kesan yang merugikan informan karena kehadiran dan keterlibatan peneliti dilapangan harus terbuka

¹⁴⁴ Hamid, Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm.67

Sehubungan dengan itu peneliti pada tanggal 5 November 2016 peneliti mewawancarai Gus Sholeh selaku pengasuh pondok pesantren mengenai fokus penelitian kepemimpinan yang digunakan dalam memimpin pondok pesantren meliputi bentuk strategi yang dilakukan dan peran serta dalam pondok pesantren dan bagaimana menjadi pemimpin yang religius akademis dalam memimpin pondok pesantren

Juga pada tanggal 12 November peneliti mewawancarai ustadz syafii dirumahnya dan ustadz Hariyadi, dikantor pondok pesantren dalam wawancara yang meliputi gambaran umum dan sejarah pondok pesantren, fasilitas sarana pondok pesantren yang menunjang kualitas pondok pesantren

Dengan demikian kehadiran peneliti disini selain sebagai instrument juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian, untuk itu peneliti harus membuat hubungan yang lebih harus harmonis dan nyaman sehingga tercipta keyakinan peneliti tidak merugikan pihak manapun khususnya yang diteliti.

C. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang akan dijadikan objek penelitian adalah Gus Sholeh selaku pengasuh pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahirohyang tepatnya terletak Kepanjen Kabupaten Malang. Dan Gus Sholeh merupakan kyai yang berpemikiran akademis yang punya niat untuk memajukan pendidikan pesantren agar mampu bersaing dengan lulusan non pesantren dalam bidang ilmu teknologi sehingga pondok pesantren memilikidua keilmuan yaitu ilmu agamis (*akhlaqul karimah*) dan ilmu pengetahuan umum

(*teknologi dan ketrampilan*) sehingga lulusan pesantren lebih dapat bermanfaat dimasyarakat karena mempunyai bekal untuk dunia dan akhirat.

D. Data dan Sumber data Penelitian

Data adalah hasil pencatatan penelitian baik yang berupa fakta ataupun angka yang dijadikan bahan untuk menyusun informasi.¹⁴⁵ Sumber data dalam penelitian adalah gejala-gejala sebagaimana adanya berupa perkataan, ucapan, dan pendapat, dari berbagai pihak, yang berhubungan dengan penelitian. Sesuai dengan pendapat lofland yang dikutip oleh Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain¹⁴⁶

Dengan demikian dalam hal ini, jenis data yang dipakai penulis adalah data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk angka. Penelitian ini akan menggali dan menggabungkan dari dua sumber data yang tersedia yaitu:

1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukur atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari.¹⁴⁷

Maka yang menjadi sumber data utama atau primer adalah KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai pengasuh pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang, selaku pihak yang bertanggung jawab atas peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren Juga pembantu

¹⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 96

¹⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm.112

¹⁴⁷ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997), hlm. 91.

pengasuh, Asatidz Santri, dan Alumni pesantren yang dapat berupa verbal, atau kata-kata serta ucapan lisan dan prilakunya dari objek penelitian atau informan

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitian.¹⁴⁸ Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Adapun sebagai data sekunder penulis mengambil dari buku-buku, pengumpulan dokumentasi, majalah, peraturan, notulen rapat, catatan harian, serta mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penulisan tesis ini

Sedangkan sumber data sekunder juga dapat diperoleh dari asatidz, staf tata usaha, penjaga malam dan kebun, dan santri, juga didapatkan melalui interaksi ustadz dengan santri, interaksi santri dengan santri yang diperoleh dari pengamatan

E. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti dalam menyusun karya ilmiah (tesis) ini tidak lepas dari penggunaan metode penelitian sebagai pedoman, agar kegiatan penelitian dapat terlaksana dengan baik. Beberapa metode yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah:

1. Observasi

Metode observasi adalah “metode penelitian dengan pengamatan

¹⁴⁸ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, hlm. 93

yang dicatat dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki”.¹⁴⁹ Peneliti melakukan observasi ke pondok pesantren di mana peneliti akan mengamati dan mengetahui secara langsung bagaimana kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam meningkatkan kualitas pendidikan pondok pesantren, juga mengamati hubungannya dengan pemimpin dan yang dipimpin, kuatnya kekuasaan pimpinan. Juga untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh, khususnya data yang berkenaan dengan biografinya dan data lainnya yang berkenaan untuk kepentingan analisis yang bersifat kualitatif.

Di samping itu peneliti juga menggunakan observasi partisipatif, dalam observasi ini peneliti terlibat dengan kegiatan orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.¹⁵⁰ Observasi partisipatif sendiri dapat digolongkan menjadi empat, yaitu partisipasi pasif, partisipasi moderat, partisipasi aktif, partisipasi lengkap.¹⁵¹

Dalam penggunaan metode observasi ini tergolong observasi partisipasi moderat, dimana peneliti ikut berpartisipasi dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya. Diantarnya peneliti akan ikut berpartisipasi dalam kegiatan pondok Pesantren sehingga mengetahui keunggulan komperatif yang dimiliki dalam kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam pemimpin pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantrenal-Islami al-

¹⁴⁹ Cholid Narbuko, *Metodologi Riset*, (Semarang: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo, 1986), hlm. 48.

¹⁵⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, ct,4; 2008), hlm. 64

¹⁵¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, hlm. 66

Ainul Bahiroh di Kepanjen kabupaten Malang Dalam hal ini peneliti melakukan observasi dengan alasan

- b. Pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung
- c. Memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri kemungkinan mencatat perilaku dan kejadian yang sebenarnya
- d. Memungkinkan peneliti untuk mampu memahami situasi-situasi yang rumit dalam penelitian

Adapun hal-hal yang akan diobservasi dalam penelitian ini lingkungan pondok pesantren, sikap dan perilaku yang berada di pondok pesantren dan kondisi saat pertemuan di pondok pesantren

Tabel.3.1 Rancangan observasi

NO	Objek	Kontek
1	Lingkungan pondok pesantren	Mengamati kelengkapan sarana prasarana kondisi lingkungan pondok pesantren yang mencerminkan nilai kepemimpinan seorang kyai
2	Sikap dan perilaku pengasuh dan santri	Melihat paraktek –pratek santri dan pengasuh dalam mengamalkan nilai-nilai islami dan bagaimana interaksi diantara mereka
3	Kondisi pertemuan di pondok pesantren	Mengamati dan memperhatikan bagaimana seorang kyai dalam mengambil keputusan dalam memimpin rapat dan sejauh mana keterlibatan asatidz yang lain

2. Wawancara

Metode wawancara atau interview yaitu: Proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau yang diwawancarai dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).¹⁵²

Peneliti menggunakan tekni ini untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan persoalan yang sedang diteliti, dalam hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pengasuh pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang wakil Pengasuh, Asatidz, Santri adalah orang yang sangat esensial dan dianggap dapat memberikan informasi secara utuh tentang persoalan yang akan diteliti

Peneliti berpendapat bahwa informan lebih mengetahui berbagai tentang kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh dengan demikian peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan selalu menjaga etika penelitian, menghormati sikap informan, sehingga data yang diperoleh dari informan valid dan dapat dipercaya,

Diantara yang yang menjadi informan atau objek wawancara adalah pengasuh pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh dalam hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh, Wakil pengasuh, para asatidz, pengurus pondok pesantren, sebagian santri dan alumni, dan masyarakat sekitar

¹⁵² Moh. Nazir, Metode Penelitian, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm.194

Dalam melakukan wawancara ini peneliti menjadikan informan sebagai sumber data adalah sebagai berikut

Tabel.3.2
Rancangan wawancara

NO	Informan	Konteks
	Pengasuh pondok /Kyai	Menggali kebijakan- kebijakan tentang perencanaan fungsional dan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas pesantren serta mengevaluasi hambatan-hambatannya
2	Asatidz, santri dan teman dekat	Menggali data tentang bagaimana cara kyai dalam mengambil keputusan, sikap kyai ketika berinteraksi dan bagaimana kepemimpinannya dalam meningkatkan kualitas pondok pesantren

3. Dokumentasi

Selain menggunakan metode wawancara dan observasi partisipasi peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, metode ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi partisipasi. Sedangkan metode dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.¹⁵³ Atau dikatakan juga dokumentasi merupakan metode yang digunakan dengan mencari data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip dan termasuk juga buku-buku

¹⁵³ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm.73

tentang pendapat, teori dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.¹⁵⁴

Dalam hal ini peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mencari data-data otentik tentang perkembangan pondok pesantren dalam kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh, diantaranya seperti foto-foto dokumen pondok pesantren, notulen rapat, buku, dan dokumen lain yang dianggap penting yang membantu dalam pengumpulan data

Tabel ,3.3 Data dokumentasi

NO	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Data Santri a. Jumlah santri b. Jumlah pendaftar dan yang diterima dua tahun terakhir	
2	Data pengasuh a. Kyai dan biografi b. Asatidz/ pembantu pengasuh c. Karyawan pondok pesantren	
3	Sarana dan prasarana a. Denah lokasi b. Ruangan c. Fasilitas pendukung d. Sarana pembelajaran santri	
4	Kyai dalam peningkatan pendidikan santri a. Domisili asatidz b. Prestasi santri	

¹⁵⁴ Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hlm.280.

c. Sk	
-------	--

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menata data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi yang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna (*interpretasi*).¹⁵⁵

Dalam menganalisis data peneliti melakukannya selama dilapangan guna untuk membangun fokus studi yang kuat dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan analitik, setelah data terkumpul peneliti akan menjelaskan objek permasalahan secara sistematis dan dengan cermat mengkaji masalah tersebut kemudian peneliti menyederhanakannya sehingga lebih mudah difahami atau dengan mengelompokkan data-data yang sejenis menurut permasalahan penelitian karena yang diperoleh merupakan diskripsi-diskripsi mengenai situasi, peristiwa, dan priaku dengan kata lain merupakan pernyataan seseorang tentang objek penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh tentang kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren maka dalam memberikan interpretasi data yang diperoleh peneliti menggunakan teknik analisis data diskriptif kualitatif yaitu analisis data untuk

¹⁵⁵ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), hlm.104

menjawab pertanyaan yang dirumuskan dalam penelitian yaitu mengapa dan bagaimana

Kemudian selanjutnya peneliti mempelajari kembali semua nalisis data yang dilakuka dilapangan dalam tahapan ini peneliti mempertajam analisis dan menrik kesimpulan sementara yang selalu berpedoman pada tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan sementara kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh pengasuh pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok tersebut

Lebih jelasnya Langkah-langkah yang dilakukan dalam menalisis penelitian adalah menggunakan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahapan pertama

Pengumpulan data yaitu peneliti melakukan pengumpulan terhadap informasi yang penting yang terkait dengan masalah penelitian, dengan menggabungkan data–data yang yang diperoleh dari wawancara, observasi, dari informan-informan terkait dengan kepemimpinan Gus Sholehdalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren, kemudian data tersbut ditelaah selanjutnya dikelompokan sesuai topik masalah

2. Tahapan kedua

Reduksi data yaitu setelah peneliti melakukan pengelompokan data penelitian sesuai dengan topik permasalahan, selanjutnya penulis

merangkum menajamkan, mengarahkan pemusatan membuang data yang tidak relevan menseleksi data dengan ketat, kemudian data tersebut disusun dalam bentuk narasi-narasi, sehingga data tersebut memiliki makna sesuai dengan masalah yang penulis angkat. Dalam kata lain peneliti memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya. Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan yang akan penulis teliti, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Disini data mengenai Kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai pengasuh Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh yang diperoleh dan terkumpul, baik dari hasil wawancara, pengamatan dan dokumen kemudian dibuat rangkuman.

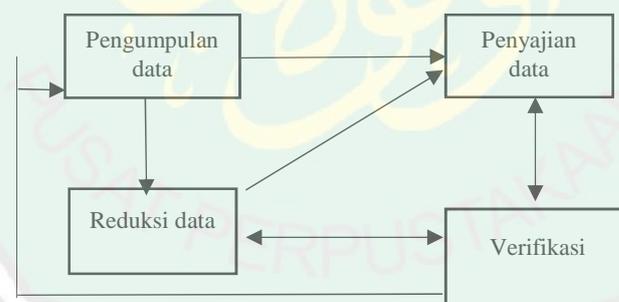
3. Tahapan ketiga

Selanjutnya peneliti menyajikan data yaitu peneliti mengorganisasikan data yang sudah direduksi yang asalnya data tersebut disajikan secara terpisah antara tahapan satu dengan yang lain yang berbentuk narasi, selanjutnya data disajikan seluruhnya dirangkum secara terpadu, dengan pengajian data maka dapat difahami apa yang sedang terjadi da apa yang harus dilakukan. dalam hal ini terkait dengan kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam meningkatkan kualitas pendidikan pesantren di pondok

pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang

4. Tahapan keempat

Langkah selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi dalam tahapan ini data yang terkumpul dengan baik kemudian diedit dan daipilah-pilah, kemudian dilakukan pemeriksaan ulang tentang kebenaran data dari informan, dengan diikuti dengan bukti-bukti yang di peroleh ketika penelitian di lapangan, agar tidak terjadi kesalahan untuk penentuan data akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis, sehingga keseluruhan permasalahan mengenai kepemimpinan Gus Sholehpeningkatan kualitas pendidikan pesantren di pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dapat dijawab sesuai dengan kategori data dan permasalahannya. Dan dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.1. Analisi Data

G. Pengecekan Keabsahan Data

Tahapan terakhir yang dilakukan peneliti dalam penelitian adalah pengecekan keabsahan data yang diterima dari informan, yang dilakukan sebagai berikut:

1. Perpanjangan keikutsertaan peneliti

Dalam penelitian ini yang bersifat kualitatif peneliti terjun langsung kelapangan, yaitu kepondok ai-Islamu al-Ainul Bahiroh Kepanjen Malang. peneliti ikut serta dalam kegiatan yang berhubungan dengan subjek, dalam hal ini membutuhkan waktu yang lama, tidak sekedar mengamati subyek penelitian. Dengan berpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal dilapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan. sehingga peneliti lebih mudah berorentasi dengan situasi dan kondisi lingkungan pondok pesantren al -Islam al-Ainul Bahiroh dan mempunyai banyak kesempatan untuk mempelajariny asehingga peneliti dapat lebih mudah menguji kebenaran data.

2. Triangulasi data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁵⁶

Dalam hali ini peneliti melakukan pemeriksaan data yang bermanfaat sesuatu diluar data, untuk sebagai pembanding data yang diperoleh dan mengscek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh diwaktu yang berbeda, adapun yang dilakukan peneliti antara lain.

- a. Membandingkan data pengamatan dan hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan pribadi

¹⁵⁶ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm.330

- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatan sepanjang waktu
- d. Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Sehingga selanjutnya peneliti melakukan dengan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengecek kebenaran informan yang memberi informasi dalam memberikan data dalam suatu kesempatan dalam pertemuan yang dihadiri para responden atau informan akan membacakan laporan hasil penelitian
- b. Menganalisis kasus yang tidak sesuai dengan penelitian sampai waktu yang ditentukan
- c. Akan mendiskusikan dengan teman-teman yang kompeten didalamnya juga termasuk koreksi dari pembimbing
- d. Waktu penelitian diperpanjang agar memperoleh bukti data yang lebih lengkap dan akurat juga memeriksa konsistensi dan ekspresi keagamaan dari informan

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Diskripsi Gambaran Umum Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh

Kepanjen Malang

Paparan data yang disajikan dalam bab ini memuat uraian tentang data dan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uraian data tersebut akan menggambarkan keadaan alamiah dan setting penelitian yang dilaksanakan di Pondok Pesantren al-Islamu al-Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang mengungkapkan dan memaparkan tentang kepemimpinan kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren, dengan berangkat dari fokus penelitian yang dikemukakan pada Bab I

1. Sejarah Singkat Berdirinya Peondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang.

Beberapa keterangan dan data yang diperoleh penulis, baik dari hasil wawancara maupun dari data atau dokumen-dokumen tertulis, maka penulis mendapatkan sejarah berdirinya Pondok Pesantren Al- Islamu Ainul Bahiroh Kepanjen Malang serta perkembangannya seperti yang dipaparkan di bawah ini

Pondok Pesantren Al- Islamu Ainul Bahiroh didirikan pada tanggal 02 Juni pada tahun 1994 oleh KH. Nur Muhammad Sholeh. Beliau mendidrikan Pondok Pesantren Al- Islamu Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dilatarbelakangi oleh pemikiran dan keprihatinan KH. Nur Muhammad sholeh terhadap beberapa anak yang menginginkan

melanjutkan pendidikannya di pondok pesantren sedangkan pendidikan pesantren masih sistem pendidikan yang klasik dan alumni kelulusannya tidak bisa bersaing di masyarakat krena keterbatasannya dalam ilmu pengetahuan teknologi. Oleh karena itu KH. Nur Muhammad Sholeh mempunyai citacita luhur untuk membangun sebuah pondok pesantren yang modern yang mempunyai keahlian prakarya di era globalisasi ini sehingga santri dapat belajar lebih mendalami lagi ilmu pengetahuan agama dan ilmu teknologi, sehingga santri mempunyai bekal ilmu pengetahuan yang didapatkannya selama menuntut ilmu di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang maka beliau bertekad untuk mendidik dan membangun masyarakat yang islami dengan mendirikan sebuah Pondok pesantren yang diberi nama Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang Dan dengan dibangunnya Pondok Pesantren tersebut beliau mencurahkan seluruh waktu dan hidupnya untuk membimbing dan mendidik anak didiknya untuk memperdalam ilmu pengetahuan agama islam dan pengembangan ilmu pengetahuan teknologi, memang sebelum dirikan pesantren K.H. Nur Mohammad Sholeh sudah mengawali terlebih dahulu dengan mendirikan jam'iah istoghozah (*Iktikaf*) yang didirikan pada tahun 1992 guna untuk membimbing ruhaniyah masyarakat Desa dan sekitarnya dengan demikian berawal dari situlah anggota jamaah berkeinginan agar

anaknya bisa menimba ilmu dengan beliu dan akhirnya ditampung pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh ¹⁵⁷

Seiring dengan perkembangan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh yang semakin berkembang tentunya Pondok Pesantren ini memerlukan system manajemen yang baik untuk mengatur berjalannya kegiatan di pondok pesantren, KH. Nur Muhammad Sholeh mengawalinya dengan membuat struktur kepengurusan karena tanpa adanya struktur organisasi yang jelas tentunya organisasi tersebut tidak berjalan lancar/amburadul. Setelah membuat struktur kepengurusan maka langkah selanjutnya adalah mengoptimalkan manajemen waktu dimulai dari penjadwalan sholat dan mengaji sehingga waktu sholat dan mengaji bisa tertib, selanjutnya KH. Nur Muhammad Sholeh membuat tim khusus untuk keamanan dan kebersihan karena beliau sangat menyukai kebersihan dan didalam islam juga disebutkan bahwa kebersihan itu sebagian dari iman

Beberapa tahun kemudian setelah Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh berjalan dengan baik, KH. Nur Muhammad Sholeh untuk menyalurkan ilmu-ilmu teknologi dipondok pesantren beliu mendirikan pendidikan formal yang diberi nama SMK al-Kaffah yang tepatnya pada tanggal 11 November 2009 dengan izin operasional Nomor 420/2298/421. 102/2008 yang diterbitkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Malang sehingga sejak itu resmi dan berbadan hukum. Dengan tidak

¹⁵⁷ Dokumentasi filosofi pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh

menyimpang dari didirinya Pondok Pesantren Al-lamul Ainul Bahiroh sebagaimana diutarakan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pendirinya yaitu agar para santri memiliki lima (5) hal sebagai berikut¹⁵⁸.

- a. Berakhlakul karimah.
- b. Berdisiplin tinggi.
- c. Bertanggung jawab.
- d. Berdikari / mandiri.
- e. Berilmu pengetahuan teknologi

2. Visi Pondok Pesantren

- a. Mengimani takwakan orang intelek dan mengintelekkan orang yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT
- b. Berdasar ka tuahid sain dan teknologi
- c. Menghasilkan sumber daya manusia berkarakter insal kamil
- d. Menghasilkan inovatif yang bermanfaat untuk rakyat banyak dan bangsa Indonesia secara ramah lingkungan

3. Misi Pondok Pesantren

- a. Menjadikan prakarya-prakarya inovatif sebagai ruh pesantren sebagai pebelajaran dengan tradisi berdzikir di masjid Amrullah
- b. Menyeleksi prakarya terpilih yang mungkin diproduksi secara masal dan berlisensi lokal (2017) hingga internasional (2025)

¹⁵⁸ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh 20 April 2017

- c. Menghasilkan lulusan santri yang berakhlakul karimah dan terampil yang dapat diserap di pasar industri melalui kerjasama sinergis dengan perusahaan ternama dan pemangku kepentingan
- d. Menghasilkan satu produk inovatif bidang energi yang bermanfaat untuk rakyat banyak dan bangsa Indonesiamelalui riset pembuatan taman sains tepat guna berwawasan kerakyatan

4. Tradisi Pendidikan Pesantren

Tradisi sehari-hari santri asatidz dan pengelola pendidikan pesantren sumbernya berlandaskan tiga pilar penting yaitu Tauhid, sains, dan teknologi

a. Tradisi Tauhid

- 1) Mentradisikan doa dan tarti quran setiap habis sholat fardhu
- 2) Mewajibkan sholat dhuha dan istighosah setiap malam jumah
- 3) Sholat fardhu berjamaah
- 4) Infaq setiap hari jumat dan akhir bulan dan dibagikan kepada faqir miskin
- 5) Sholat malam setiap akhir bulan

b. Tradisi sains

- 1) Berdasarkan Tauhid mendriskripsikan iqra' terhadap fenomena alam yang menghasilkan ide kreatif dan prakarya-prakarya inovatif.
- 2) Mengkolaborasi pengetahuan lintas disiplin ilmu melalui sistem senioritas

- 3) Memperkenalkan dunia industri dari para praktisi industri mitra melalui sistem pembelajaran kelas industri
 - 4) Mengash ketrampilan sains dan kominikasi global melalui English day, kafe English, dan kafe ilmu
 - 5) Telaah teknologi melalui kafe teknologi
- c. Tradisi teknologi
- 1) Menampilkan prakarya-prakarya inovatif
 - 2) Melatih pendidikan robotika, perakitan computer, multimedia dan teknik motor setipa jumat
 - 3) Melakukan riset teknlogi free energi untuk kebangkitan ekonomi rakyat
 - 4) Menghidupkan taman sains dan edukasi teknologi isdustri
 - 5) Menedesiminasi sains dan teknologi melalui sistem inkuasi

Dalam pelasaannya proses sistem pembelajaran yang diterapkan di pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang yang dipimpin KH. Nur Muhammad Sholeh, dengan memperlihatkan perlihatkan perpaduan antara kurikulum pondok dan kurikulum umum (sistem konvergensi). Dua buah kurikulum ini diberikan kepada santri secara bertahap di tiap jenjang pendidikannya. Kurikulum pesantren memiliki program di antaranya Thabaqah Ula untuk tingkat permulaan, Thabaqah Wustha untuk tingkat menengah pertama, dan Thabaqah Ulya untuk tingkat menengah atas.

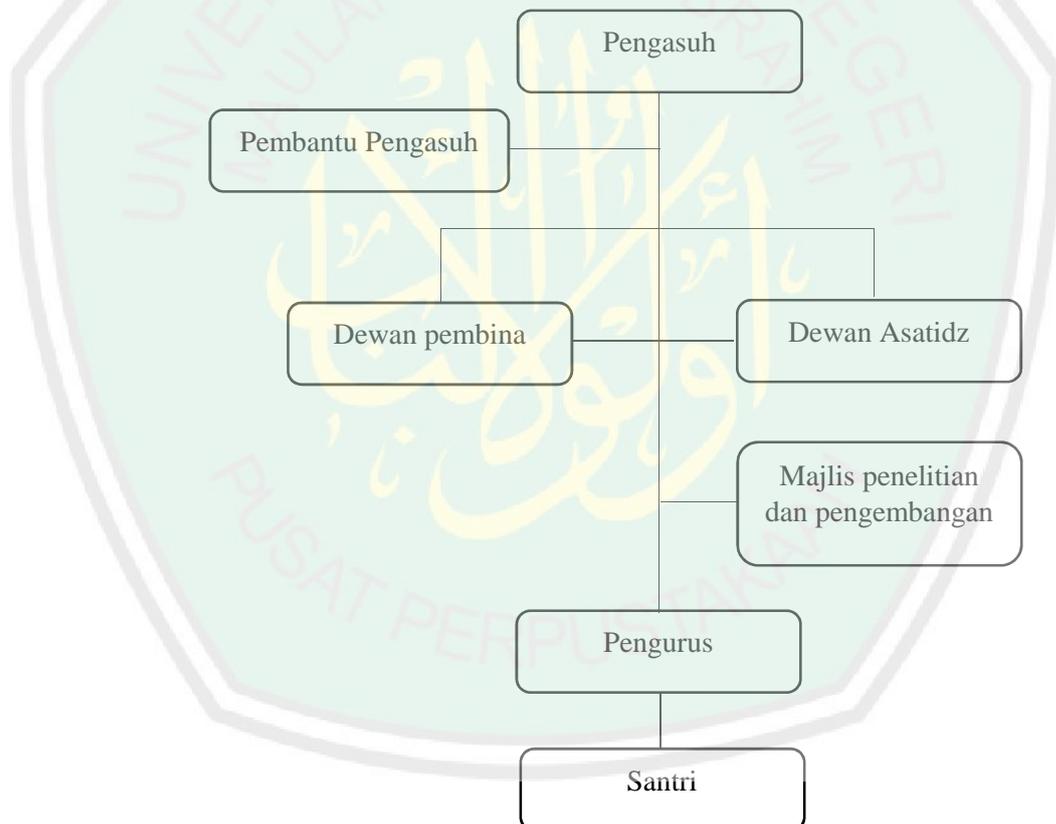
5. Struktur Keorganisasian Pondok Pesantren al-Islamu Ainul Bahiroh

Kepanjen Malang

- a. Pengasuh : KH. Nur Muhammad Sholeh
- b. Pembantu pengasuh : K. Imam Rofi'i
- c. Dewan Pembina : ustadz Umam al-Muqthashid
Ustadz Hadi Sutrisno
- d. Dewan Asatidz : ustadz Imam Ghozali
Ustadz Amru
Ustadzah Maya Dian Rosita
Ustadzah Salisil Hidayah
- e. Majelis Penelitian dan Pengembangan : Ustadz asfak maulana
Ustadz Hariyadi
- f. Ketua pondok : Krisnawan Pambudi
- g. Wakil Ketua : Ismadanial
- h. Sekretaris : Heri Wiranto
- i. Bendahara : Dandik
Sseksi-seksi
- j. Pendidikan : Nurul Hidayat
Imam Saerozi
- k. Keamanan : Khorul Azhari
Ilyas
Irfan Fanani
- l. Kebersihan & kesehatan : Aan Alfathoriq

- Khoirul Umam
Faizin
m. Pubdekdok : Dimas Ali Jaya
Nuruddin
n. Humas : Adis Alfathori
Safiq Nur Afif

Gambar. 4.1
Struktur Pondok Pesantren



6. Data keseluruhan santri Al- Islamul Ainul Bahiroh (Tahun Ajaran 2016-2017) berdasarkan tingkat pendidikannya dalam tabel berikut:¹⁵⁹

¹⁵⁹ Data pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang Tahun 2016-2017

Tabel. 4.2
Data santri

Santri putra

Tingkat pendidikan	Jumlah
Kelas 1 / Thabaqah Ula	34 santri
Kelas 2 / Thabaqah Tsani	30 santri
Kelas 3/ Thabaqah Tsalis	28 santri
Jumlah	94 santri

Santri putri

Tingkat pendidikan	Jumlah
Kelas 1 / Thabaqah Ula	26 santri
Kelas 2 / Thabaqah Tsani	30 santri
Kelas 3/ Thabaqah Tsalis	32 santri
Jumlah	86 santri

Seperti yang telah dikemukakan diatas, bahwa pelaksanaan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang ini yaitu berupa pengajaran agama atau disebut *pendidikan diniyah*, dan wajib diikuti oleh seluruh santri tanpa kecuali disamping pendidikan formal yang dikemas di SMK Al-Kaffah

Karena Pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh merupakan lembaga mandiri dan independen yang menjadi karakteristiknya / ciri khas pendidikan di pesantren tersebut adalah pendidikan salaf yang dikemas dalam Pendidikan Diniyah di pondok pesantren ini dibagi bebarapa tingkatan kelas, yaitu Tingkat I Tingkat II, dan Tingkat III dengan pembelajarannya, menggunakan kitab klasik yang lebih dikenal dengan sebutan

kitab kuning atau kitab gundul. Hal ini disebabkan oleh huruf-huruf arab yang ditulis dan dicetak tidak menggunakan tanda baca (harakat). Pembelajaran kitab ini dikelola oleh ustadz/ustadzah yang umumnya memiliki pendidikan khusus seperti lulusan Pondok pesantren salaf. Berdasarkan wawancara dengan ustadz Asfaq M.

Pengajaran dipondok ini itu mengembangkan ilmu-ilmu salaf yang diajarkan di dalam kitab-kitab kuning seperti fathul Qorib tafsir dan lain-lain yang mengarahkan santri keakhlaqul karimah kemudian di terapkan dalam dunia industri¹⁶⁰

Adapun waktu pelaksanaan Madrasah Diniyah adalah habis sholat isya' jam 08.00 wib sampai jam 10.00 wib dan pelaksanaan pengajian diniyah ini adalah dengan menggunakan sistem satu tahun penuh dalam menyelesaikan seluruh materi yang diajarkan pada setiap tingkatan. Pada setiap akhir pengajian, yaitu antara bulan Juni – Juli,

Pengasuh Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang K H. Nur Muhammad Sholeh mengatakan bahwa

Mendirikan pondok pesantren harus bisa mencetak santri – santri yang mempunyai kemandirian dan mempunyai dasar keimanna yang kuat dengan mempunyai hati yang bersih bertawakkal kepada Allah Subhanahu Wata'ala¹⁶¹

Berdasarkan pendapat itu dapat difahami bahwa beliu menegaskan santri selain mngenyam pendidikan formal harus juga mempunyai dasar, pondasi pendidikan salaf sebagai pijakan untuk mencapai tatanan kehidupan

¹⁶⁰ Wawancara dengan ustadz Isfaq Maulana bulan April 2017

¹⁶¹ Wawancara dengan K H.Nur Muhammad Sholeh bualm april 2017

yang yang baik, karena untuk mencapai *baldatun toyibatun warobbun ghofur* itu harus dengan dasar iman dan takwa. sehingga menurut beliau santri harus mempunyai kelebihan yaitu sebuah karya, skill yang tidak kalah, berani bersaing dengan yang orang yang mengandalkan pendidikan formal saja dengan istilahnya santri siap pakai.

B. Gaya Kepemimpinan Kh. Nur Muhammad dalam Peningkatan kualitas pendidikan pesantren

Gaya kepemimpinan Kyai merupakan suatu bentuk sikap yang mencerminkan gaya yang dimiliki oleh seorang kiai untuk mengarahkan, menggerakkan, memimpin, mempengaruhi orang lain dalam mengelola dan meraih kesuksesan dalam pondok pesantren. Setiap pemimpin (*Kyai*) akan cenderung memiliki gaya tersendiri dalam melaksanakan kepemimpinannya hal ini akan tercermin pada gaya tingkah laku yang ada pada pimpinan (*Kyai*).

Karena pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang di dalamnya terjadi interaksi antara Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren ustadz/ustadzah sebagai pengajar, dan santri sebagai murid. Pimpinan pesantren tersebut dipegang oleh K H. Nur Muhammad Sholeh. Beliau sendiri merupakan pemimpin pondok pesantren yang membawahi beberapa ustadz/ustadzah sebagai pengajar. Pendapat ini diperoleh dari wawancara terhadap seorang Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang Ustadz Ghozali S. Pd. I yang menyatakan:

“Abah yai di pondok pesantren Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang ini merupakan pemimpin yang menjadi

panutan kami semua kemajuan pesantren ini merupakan tanggung jawab beliau.¹⁶²

Abah yai panggilan akrab K H. Nur Muhammad Sholeh merupakan pemimpin yang memberikan arahan, pembinaan, pengaturan, sampai pemberian pengaruh terhadap anggota yang dipimpinnya. Dalam hal ini, yang menjadi anggota dalam kepemimpinan Beliau adalah para ustadz/ustadzah dan santri. Mereka inilah yang memperoleh pengarahan, pembinaan, pengaturan, sesuai keinginan pemimpin, yaitu K H. Nur Muhammad Sholeh. Semua wewenang yang digunakan oleh Beliau dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat beliau dalam hasil wawancara.

“Pondok pesantren Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang mempunyai tujuan yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan tujuan tersebut tidak pernah terpisah dari pencapaian visi dan misi. Oleh karena itu, berhasil tidaknya seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya untuk memiliki tujuan dan mencapai tujuan tersebut.”¹⁶³

Sebagai seorang pemimpin KH. Nur Muhammad Sholeh selalu memberikan motivasi kepada para asatidz dan bawahan agar mereka lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para bawahan lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi atau diri sendiri. Terkait dengan kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh, banyak yang mengatakan bahwa suksesnya kepemimpinan K H. Nur Muhammad Sholeh di Pondok Pesantren ini tidak terlepas dari karakteristik kepribadian yang dimiliki oleh KH. Nur

¹⁶² Wawancara dengan ustadz Ghozali bulan April 2017

¹⁶³ Wawancara dengan K H.Nur Muhammad Sholeh bulan April 2017

Muhammad Sholeh yaitu: tegas, disiplin, komitmen dan akhlaknya yang baik, kepekaan sosialnya yang tinggi, seorang bapak yang ramah tamah dan penuh kasih sayang, rendah hati, tidak sombong meski ayahnya juga seorang ulama. Suka menolong tanpa pilih kasih, kemauan berkorban yang tinggi dan suka membela warga yang lemah.¹⁶⁴

Selain itu, beliau juga pemimpin yang memiliki jiwa pemberani, penuh inisiatif, inovatif, tidak mengenal lelah, bertanggungjawab terhadap segala yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat luas, optimis, semangatnya yang tinggi untuk mencapai tujuan, obsesi yang kuat dan tekad yang besar untuk tidak gagal dalam menjalankan kepemimpinannya, tegas dalam hal yang menyangkut hukum-hukum syara', memiliki pandangan jauh ke depan, pekerja keras, pergaulannya luas meski terhadap masyarakat kecil sekalipun, sangat perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dan masyarakat pondok pesantren dan lain-lain. Sifat-sifat inilah yang dinilai dapat mempengaruhi, mendorong dan mengajak bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang. Sesuai dengan yang beliau sampaikan dalam wawancara

Sebagai pemimpin itu harus tahu kondisi masyarakat luas apa yang sangat dibutuhkan masyarakat kita ajak diskusi bersama cari solusi permasalahan yang dihadapinya karena pemimpin itu adalah figure harus mencontoh dan mengikuti Rasulullah shallahu 'Alaihi Wassalam para shahabat, dan kalau sekarang para ulama' wali-wali karena Rasulullah

¹⁶⁴ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang

sangat memperhatikan nasib rakyat kecil, dan pemimpin itu harus mampu menterjemahkan kondisi sesuai dengan Alquran dan Hadits¹⁶⁵

Dan diperkuat pernyataan K. Imam Rof'i ketika peneliti wawancara dengan beliau dan sebelum menjelaskan mengenai kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh beliau terlebih dahulu menjelaskan antara perbedaan kiai dan ulama, yakni:

Kalau ulama itu selalu memperhatikan umat dan tidak menginginkan untuk diperhatikan umat. Sedangkan kiai selalu ingin di perhatikan umat, dan setiap ulama pasti kiai namun setiap kiai belum tentu ulama, dan KH. Nur Muhammad Sholeh merupakan ulama karena beliau selalu memperhatikan umat dan mendahulukan kepentingan umat dan tidak pernah merepotkan umat.¹⁶⁶

Sedangkan Mengenai gaya kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh di pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang ditemukan bahwa pada tahap *muasis* kepemimpinan pondok pesantren. dimana Kiai (pengasuh) berada di garis terdepan artinya menjadi pimpinan tunggal, pimpinan seumur hidup, selagi kiai belum meninggal maka kiai memegang kekuasaan penuh di dalam segala hal. Sedangkan ketika wawancara dengan Nur Hidayat seorang santri Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang mengatakan

Menurut saya sosok abah yai orang nya sangat tegas disiplin sehingga saya juga santri yang lain ketika ada abah yai itu ada rasa segan, takut dengan rasa hormat saya juga tidak tahu, dalam hati dengan sendirinya ketakutan padahal beliau itu humoris¹⁶⁷

Sedangkan berdasarkan keterangan ustadz Umam al-muqtashid salah satu ustadz mengatakan bahwa

¹⁶⁵ Wawancara dengan K H.Nur Muhammad Sholeh bulan April 2017

¹⁶⁶ Wawancara dengan K. Imam Rof'I bulan April 2017

¹⁶⁷ Wawancara dengan santri Nur Hidayat bulan Mei 2017

KH. Nur Muhammad Sholeh merupakan sosok figur yang sangat dihormati dan disegani oleh para asidz dan para santri karena beliau sangat tegas, disiplin dan bijaksana dalam bertindak serta mempunyai visi dan filosofi yang tinggi¹⁶⁸

Dengan demikian KH. Nur Muhammad Sholeh adalah Seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh besar dalam lingkungan pesantren dan masyarakat sekitar sehingga Setiap perintahnya akan dipatuhi dan ditati dan akan berdampak pada perilaku dari santri dan asidz yang akan menimbulkan motivasi, sehingga santri dan asidz tersebut akan menjalankan tugas masing-masing dengan penuh semangat dan antusias. karena pemimpin yang tidak ada pengaruhnya tidak berwibawa dalam organisasi ibarat partikel atom yang beredar tidak teratur dan semuanya sendiri sehingga kurang atau tidak mempunyai power untuk untuk mencapai kesuksesan.

Dengan demikian untuk kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh di Pondok Pesantren, menurut nara sumber (ustad Ghozali dan ustadz umam) beliau merupakan seorang pemimpin yang bijaksana. Kebijakannya dalam pengambilan keputusan juga tidak di ragukan lagi. Contohnya: dalam suatu kasus pelanggaran peraturan yang ada di Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang, pada waktu itu jenis pelanggaran yang dilakukan oleh santri putra adalah peraturan larangan merokok, yang dilakukan oleh Iman, dan pelanggaran tersebut sudah dilakukan berulang kali sehingga pengasuh (KH. Nur Muhammad Sholeh) memberikan keputusan untuk mengeluarkan iman dari pesantren, akan tetapi pengasuh tetap memberi kesempatan iman

¹⁶⁸ Wawancara dengan Umam Al-Muqtashid Mei 2017

untuk kembali lagi ke Pesantren, namun iman tidak mau lagi kembali ke pesantren dengan alasan karena tidak bisa lagi menghentikan aktivitas merokoknya.

Dan saat wawancara dengan Ustadz raharjo salah satu asatidz podok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh beliau mengatakan bahwa

Gaya kepemimpinan kyai Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh kepanjen Malang terpusat dan mutlak di tangan KH. Nur Muhammad Sholeh segala keputusan dan wewenang mutlak di bawah kendali beliau, tidak bisa diganngu gugat jadi kita harus tunduk dan patuh karena kita tahu beliau lebih mengetahui segalanya mempunyai kemampuan dalam berbagai disiplin ilmu pengetahuan.¹⁶⁹

Semua kegiatan apapun langsung berada pada tangan kiai, kiai sebagai *leader* bertanggungjawab secara penuh, pada hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh mentransferkan ilmunya secara langsung kepada santri, dan pada asatidz kiai berperan penuh termasuk kegiatan sehari-hari seperti amalan-amalan yang ada di pondok, pesantren dengan demikian semua kegiatan yang membuat dan merancang adalah kyai yang tercantum dan termuat dalam peraturan podok pesantren dan visi misi pesantren

Ustadz Raharjo mengatakan bahwa abah yai selalu mengajak semua elemen pondok pesantren untuk istighozah dzikir (*I'tikaf*) di masjid Amrullah dalam hal apapun yang menyangkut dengan permasalahan Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang yang dilaksanakan setiap malam jumat.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Wawancara dengan Ustadz Raharjo Pada Bulan Mei 2017

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ustadz Raharjo Pada Bulan Mei 2017

Diperkuat oleh pernyataan Amru alumni pesantren Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang bhwa

Abah yai itu selalu istiqomah memimpin istighosah (I'tikaf) dimasjid Amrullah dalam kondisi apapun beliu tetap hadir sehingga santri dan astidz yang lain segan tidak hadir dalam istighosah akhirnya istighisah sudah menjadi rutinitas¹⁷¹

Keistiqomahan merupakan hal yang amat ditekankan hingga sekarang khususnya di dunia pondok pesantren terutama di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen. Malang sebuah tradisi yang masih terlaksana dan terlihat hingga saat ini karena itu sebagai latihan santri untuk disiplin dalam berbagai kegiatan sehingga santri ketika sudah lulus dari pondok pesantren tidak menjadi santri yang malas-malasan mau berusaha dalam kehidupan dunai sehingga tercapai cita-citanya

Hasil wawancara dengan ustad Hariyadi salah salah satu pengembang dan penelitian Pondok Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang dia mengatakan

Menurut saya pak yai merupakan pribadi yang sederhana, yang secara penampilan tidak menunjukkan sosok kiai-kiai pada umumnya, seperti pakai pakain putih-putih, selain itu pak yai juga suka menolong orang, dan tidak mau merepotkan orang lain seperti dalam pembangunan pondok tidak mau melibatkan masyarakat padahaln masyarakat sudah menawarkan diri.¹⁷²

KH. Nur Muhammad Sholeh merupakan ulama yang selalu memperhatikan umat dan mendahulukan kepentingan umat dan tidak pernah merepotkan umat, contohnya:

¹⁷¹ Wawancara dengan Amru Pada Bulan Mei 2017

¹⁷² Wawancara Dengan Ustadz Hariyadi Pada Bulan Mei 2017

1. Ketika ada event peristiwa peringatan hari besar Islam di pondok pesantren yang tidak pernah memungut biaya kepada penduduk sekitar padahal itu acara jam'iah istighosah masyarakat.
2. Tidak pernah Pandang bulu terhadap tamu yang datang, baik kaya maupun miskin tetap beliau layani dengan baik.
3. Tidak pernah meminta sumbangan untuk pengembangan dan pembangunan pondok pesantren
4. Menyantuni para fakir miskin dan janda-janda tua miskin yang ada di sekitar Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang

Dan wawancara dengan Qosim merupakan masyarakat sekitar Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Berikut keterangan Qosim mengenai kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh:

Menurut saya, pak kiai Adalah sosok guru yang paling berjasa dalam kehidupan masyarakat karena beliau mampu membimbing masyarakat menuju jalan yang benar, karena dulu masyarakat sekitar banyak peminum berat, tidak pernah sholat, suka mengganggu orang-orang dan berbuat nakal, pak yai yang selalu membimbing masyarakat dan memberikan wejangan-wejangan kerohanian dan atas saran pak yai, masyarakat berkhawat istighosah dengan iktikaf dimasjid tengah malam setiap hari malam jumat di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh, dan selama berkhawat masyarakat sangat khusu' tadharru'mengikuti anjuran yai dan setelah selesai berkhawat masyarakat mendapat hidayah dari yang maha kuasa, sudah berhenti minum-minuman keras dan kehidupan masyarakat sekitar menjadi tenang dan tentram menjadi rajin sholat.¹⁷³

Dengan demikian Masyarakat desa Dilem, Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang, merasa bersyukur dengan adanya pondok pesantren Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang. Mereka

¹⁷³ Wawancara dengan Qosim selaku penduduk sekitar Pada Bulan Mei 2017

merasa terlindungi dunia dan akhirat. Hal ini disebabkan oleh adanya pemimpin KH. Nur Muhammad Sholeh yang menghidupkan kembali syiar Islam di tengah masyarakat. Pernyataan ini diperoleh dari wawancara dengan Budi wakil RT sekitar

“KH. Nur Muhammad Sholeh bukan saja sebagai pemimpin di pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh, tetapi Beliau juga sebagai pemuka masyarakat. Masyarakat telah mempunyai pemuka agama yang mampu memberikan perlindungan terhadap masyarakat, baik perlindungan duniawi maupun perlindungan *ukhrowi*. Dengan dirintisnya Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang dan dipimpin KH. Nur Muhammad Sholeh, syiar Islam mulai bersinar dan berkembang di sekitarnya. Pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh telah berhasil menghasilkan santri-santri yang berprestasi. Para alumni banyak yang dipakai di masyarakat karena mempunyai skill kemandirian baik yang berada di lingkungan Kepanjen sendiri maupun di kampung halamannya¹⁷⁴

Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang telah menjadi lembaga yang mandiri dan sudah mengakar di tengah-tengah desa Dilem. Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang Lembaga tersebut berfungsi sebagai lembaga pendidikan Islam modern dengan karya-karya industrinya juga lembaga dakwah, dan juga lembaga pengembangan masyarakat. Sebagai lembaga pendidikan, pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh sangat otonom. yang berbeda dengan pendidikan pesantren lain. Dalam penyelenggaraannya mampu berkembang dengan baik. Pondok pesantren ini telah mampu mengubah masyarakat sekitar sehingga menjadi masyarakat yang agamis, mewujudkan masyarakat yang sakinah, serta menanamkan norma agama. Tanggapan yang sangat positif dari masyarakat telah membawa atau menambah kewibawaan KH. Nur Muhammad Sholeh

¹⁷⁴ Wawancara dengan Budi wakil Rt Pada Bulan Mei 2017

sebagai pimpinan pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh. Beliau memperlihatkan karakternya dalam membangun kepercayaan dari masyarakat. Membangun kepercayaan adalah suatu hal yang sangat sulit untuk bisa terwujud karena harus mendapatkan legitimasi dari masyarakat luas. Sampai sekarang, Beliau masih mampu mempertahankan kredibilitasnya sehingga kewibawaan yang dimiliki Beliau masih tetap eksis dan diakui oleh masyarakat luas.

Dalam memimpin pondok pesantren Beliau sangat bijaksana di dalam menjaga keutuhan pesantren, baik di dalam kepengurusan pondok pesantren maupun jalur pendidikan formalnya beliau menjadi teladan umat. Kelebihan kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh yaitu terletak pada pengaruhnya terhadap masyarakat sekitar pondok pesantren maupun masyarakat luas karena biasanya, yang telah dilaksanakan, disampaikan atau yang difatwakan merupakan suatu perintah terhadap umat Islam dan santri ustadz dan masyarakat sendiri segan atau patuh, karena mereka menganggap Beliau lebih mengetahui tentang ajaran agama Islam Beliau mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan memberdayakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimilikinya Dengan demikian, masyarakat luas menjadi hormat, segan, dan patuh. Bahkan, KH. Nur Muhammad Sholeh mendapatkan kepercayaan, dari berbagai pihak dari lembaga-lembaga nasional maupun internasional yang disebabkan di samping sebagai pemimpin pondok pesantren beliau juga sebagai pemimpin pesantren

yang mampu merubah pola pendidikan pesantren yang klasik menjadi pendidikan pesantren yang berkarya bermandiri.

Berdasarkan keterangan hasil wawancara, data dan dokumentasi KH. Nur Muhammad Sholeh memperlihatkan ciri-ciri kepemimpinannya dalam bentuk sebagai berikut:

1. Permasalahan selalu diselesaikan secara cepat, tepat dan bijaksana
2. Hasil keputusan diambil berdasarkan pandangan KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pimpinan pondok pesantren yang dihormati yang lain hanya mendengarkan dan melaksanakan
3. KH. Nur Muhammad Sholeh selalu memberikan pengetahuan dan wawasan berfikir kepada siapa saja, khususnya pihak pondok pesantren agar memiliki kesamaan persepsi dan langkah-langkah dalam menjalankan visi dan misi bersama.
4. Sebagai seorang motivator, KH. Nur Muhammad Sholeh selalu menumbuhkan keyakinan pada Allah Subhnanu Wata'ala serta menumbuhkan rasa kebersamaan dan rasa saling memiliki sehingga mampu menumbuhkan sikap optimis dalam mencapai tujuan bersama.
5. KH. Nur Muhammad Sholeh memiliki kemampuan dalam menata serta membagi tugas dan fungsi masing-masing pihak yang berada di lingkungan pondok pesantren. Hal ini dilakukan beliau sebagai seorang manager yang mengatur segala kegiatan yang terdapat di pondok pesantren.

6. Sebagai seorang pengontrol, KH. Nur Muhammad Sholeh berperan dalam mengawasi semua kegiatan dan administrasi di pondok pesantren agar dapat berjalan dengan lancar. Dengan demikian, permasalahan yang berkaitan dengan administrasi dapat terselesaikan dengan baik melalui pengontrolan yang baik pula.
 7. Pembinaan terhadap ustad/ustazah dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh, selaku pimpinan yang menjalankan visi dan misi sehingga menghasilkan ustad/ustazah yang memiliki kompetensi dalam mengajar di pondok pesantren.
 8. KH. Nur Muhammad Sholeh memiliki peran sebagai seorang inovator yang selalu memberikan langkah-langkah terbaru dan praktis dalam setiap kegiatan sehingga selalu mengikuti perkembangan zaman.
 9. KH. Nur Muhammad Sholeh bertindak secara langsung dalam kegiatan dan memonitor kegiatan tersebut serta mengkoordinasikannya kepada bawahan.
- C. Strategi KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

Sebagai seorang pemimpin, KH. Nur Muhammad Sholeh dituntut untuk bisa mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi, oleh lembaga pendidikan pondok pesantren yang beliau pimpin. Guna mengatasi berbagai masalah yang muncul, Kyai menggunakan berbagai strategi yang dapat dijelaskan sebagai sesua yang dijelaskan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh

Seorang pemimpin itu harus mempunyai cara trik sendiri yang digunakan untuk kemajuan lembag pendidikan yang dipimpin tidak

hanya memimpin tidak punya program, dengan dasar nanti program dimusyawarahkan¹⁷⁵

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh melakukan beberapa hal sebagai berikut

1. Peningkatan Kualitas SDM Asatidz dan pengurus

KH. Nur Muhammad Sholeh dalam usahanya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen, Malang beliau menggunakan beberapa strategi yang merupakan penjabaran dari ajaran agama Islam yang menurut beliau meliputi beberapa hal. Strategi KH. Nur Muhammad Sholeh dalam meningkatkan kualitas SDM di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh beliau mengatakan bahwa:

Menanamkan tauhid (keyakinan) di dalam hatinya sikap wara', uswatun hasanah (teladan) dan Riyadloh (*kholwat*) kepada setiap santri, pengurus dan dewan asatidz. Menurut beliau dengan mereka memiliki 3 sikap dasar tersebut (1) mereka akan mampu melakukan segala sesuatu dengan penuh keikhlasan. Dengan mampu menumbuhkan sikap hormat dan patuh para pimpinan. Mampu membuat para bawahan terlibat secara emosional dalam misi organisasi atau pondok pesantren. Mampu menumbuhkan rasa percaya diri para bawahan, sehingga mereka percaya dapat memberikan kontribusi-kontribusi yang baik bagi pengembangan pondok pesantren dan berusaha bersungguh-sungguh menjalankan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab. (2) Mampu menumbuhkan kesadaran pengikutnya mengenai pentingnya hasil sebuah pekerjaan dan lebih mengutamakan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi, mampu memotivasi bawahan untuk terus meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. (3) Selalu memberikan dukungan dan kepercayaan kepada bawahan dalam menjalankan tugas mereka.¹⁷⁶

Dengan demikian strategi awal yang dibangun oleh KH. Nur Muhammad Sholeh memberi kesadaran pada asatidz dan guru betapa pentingnya sebuah pendidikan dan pengajaran karena mengajar adalah pekerjaan yang mulia yang

¹⁷⁵ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

¹⁷⁶ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

hakikatnya adalah perintah Allah subhanahu Wata'ala, sebagai orang yang berilmu harus mengamalkan ilmu yang dimilikinya dan sebagai santri dituntut untuk mencari ilmu sehingga timbul dalam hati mereka kesadaran yang tinggi sehingga dalam mengajar dan belajar didasari rasa keikhlasan, sesuai dengan pernyataan ustadz Raharjo beliu menyatakan

Menurut saya Abah yai selalu memberi arahan untuk berdzikir berkhilwat untuk menjernihkan hati dan fikir dan dalam melaksanakan semua tugas – tugas yang diperintahkan selalu menyandarkan pada Allah ¹⁷⁷

Adapun tahap awal yang dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh adalah upaya merubah pola pikir guru/asatidz membangun karakter positif (*Positive character building*) yakni dengan cara pengembangan keahlian guru dan pengenalan terhadap seluruh tatanan dan aturan lembaga, tugas guru, hak dan kewajiban guru, baik sebagai warga pondok pesantren, masyarakat dan warga negara. Kegiatan tersebut berupa kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kualifikasi guru dalam melaksanakan tugas sebagai profesionalitas, sosial dan sebagai individu

Pengembangan secara formal KH. Nur Muhammad Sholeh senantiasa mendorong, memotivasi, memberikan kesempatan pada guru untuk secara formal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan secara informal kepala sekolah memberikan bimbingan secara khusus yang sifatnya *accidental*/tidak terjadwal jika ada guru yang hendak mengikuti lomba, serta secara non formal KH. Nur Muhammad Sholeh menyelenggarakan kegiatan internal maupun eksternal pondok pesantren.

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ustadz Raharjo Pada Bulan Mei 2017

Kegiatan pendidikan, pembinaan dan pelatihan tersebut terefleksi dalam bentuk-bentuk kegiatan sebagai berikut, tutur Ustadzah Maya Dian Rosita selaku kepala sekolah SMK Alkaffah Kepanjen Malang

Sesuai intruksi abah yai peningkatan mutu sumberdaya guru melalui perubahan pola pikir guru atau membangun karakter positif guru dirangkum dalam kegiatan formal, informal dan non formal diantaranya studi lanjut gelar, kegiatan kolokium, pelatihan, MGMP, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, penyediaan perpustakaan, penyediaan laboratorium¹⁷⁸

a. Studi Lanjut Gelar

Kemudian dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, SMK Alkaffah Kepanjen Malang juga melaksanakan program studi lanjut dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang, diantaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kejenjang strata dua (S2). Dengan diberikannya kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas tersebut, diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan pertumbuhan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas SDM yang ada, sampai pada tahun ajaran 2016/2017 ini sudah ada 1 orang guru yang memiliki kualifikasi pendidikan S-2 dan masih ada 3 orang lagi yang sudah menjalani proses penyelesaian pendidikannya pada program S2 di beberapa perguruan tertinggi di Malang.¹⁷⁹

Kebijakan program studi lanjut gelar itu dikembangkan tidak sekedar memberikan peluang waktu tapi diteruskan dengan pemberian bantuan penelitian sejak tahun 2005 bagi guru yang memiliki potensi dan

¹⁷⁸ Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita Pada Bulan Maret 2017

¹⁷⁹ Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita Pada Bulan Maret 2017

kemauan studi. Upaya yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh melalui kepala SMK Alkaffah Kepanjen Malang dalam pengembangan mutu sumberdaya guru senantiasa mendorong, memotivasi serta memberikan kesempatan pada guru secara formal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi yakni melanjutkan ke pascasarjana atau program S2 hal tersebut diprogramkan sejak tahun 2005 lalu dan diprogramkan hingga tahun 2025, semua guru berpendidikan S2 melalui beasiswa maupun pemberian subsidi biaya kuliah.

Program tersebut dirasakan oleh Bapak Amrullah Ahmad selaku guru di SMK Alkaffah Kepanjen Malang ketika beliau memulai kuliah S2 hingga lulus.

Benar, kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 sehingga sampai lulus kebetulan saya dan waktu ada sedikit dana yang diberikan kepada saya untuk melanjutkan ke S2.¹⁸⁰

Adapun tujuan mengikuti studi lanjut gelar adalah untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang lebih bermutu, dan diharapkan dapat membantu pengembangan pendidikan sekolah kedepan serta membantu lembaga mencari terobosan terobosan baru. Jika ditelaah lebih jauh pengembangan mutu sumberdaya berupa pendidikan lanjut amatlah penting. Hal ini di maksudkan agar mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajar

Pidarta menjelaskan dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan

¹⁸⁰ Wawancara dengan Amrullah Ahmad Pada Bulan Maret 2017

keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru memiliki kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menurutnya belajar terus menerus dari waktu ke waktu¹⁸¹

b. Kegiatan Kolokium

Upaya lain dalam rangka pengembangan kualitas guru SMK Alkaffah Kepanjen Malang adalah dengan kegiatan kolokium, kolokium adalah suatu kegiatan yang dilakukan sekolah dalam rangka pemberdayaan sumberdaya guru terutama pengelolaan proses belajar mengajar. Kegiatan kolokium bertujuan untuk mewadai penemuan-penemuan, karya-karya guru dan pemikiran, ide, wacana, terobosan dan kiat-kiat baru di SMK Alkaffah Kepanjen Malang Teknik pelaksanaan pengembangan mutu guru melalui kegiatan kolokium dapat digambarkan sebagai berikut. Guru yang memiliki penemuan penemuan baru yang berkaitan dengan pengembangan sekolah, diberi kesempatan /dipersilahkan menemukan teknologi atau membuat karya ilmiah yang akan dipresentasikan di depan para guru, untuk difahami dan didiskusikan. Apabila temuan itu dianggap baik dan bisa ditetapkan di SMK Alkaffah Kepanjen Malang, maka sekolah akan menindak lanjuti, berdasarkan keterangan yang diperoleh sudah ditemukan beberapa terobosan baru antara lain tentang pembuatan listik emergency, kipas angin pemanas dan lain-lain. Adapun yang melatarbelakangi

¹⁸¹Pidarta Made, *Kompetensi Guru Masalah Kita*, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan: Juli 2007 No 04/tahun XXX, (Surabaya: 1997) hlm. 29

dilaksanakannya program kolokium adalah berangkat dari kemampuan yang dimiliki guru dan kresasi guru di SMK Al-kaffah Kepanjen Malang dalam mengembangkan ilmu teknologi yang cukup memadai sebagaimana penjelasan kepala SMK Al-Kaffah berikut:

Pelaksanaan kolokium sebenarnya terinspirasi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan dan mengembangkan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu guru SMK Al-kaffah Kepanjen Malang.¹⁸²

Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa program kolokium dilator belakangi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan keinginan, memberdayakan dan penegmbangan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu guru. Hal ini dapat diketahui dari beberapa hasil yang didapat dari kegiatan kolokium ini antara lain: dapat memberikan informasi terbaru tentang berbagai macam hal yang berkaitan dengan perkembangan kualitas guru SMK Alkaffah Kepanjen Malang.

Senada juga disampaikan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pengasuh pondok. Pesantren

Guru harus kreatif aktif dan berinovasi setiap tahunnya dalam setiap tahun harus menemukan hal-hal yang baru dalam bentuk karya-karya yang layak dipamerkan didunia industri.¹⁸³

Dalam hal ini pendidikan formal Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang yang dituangkan dalam SMK Alkaffah Kepanjen Malang setiap tahunnya itu diharapkan dapat mengsilkan penemuan baru dalam teknologi sehingga dapat menjalin hubungan kerjasama dengan industri dalam negeri maupun luar negerisehingga para

¹⁸² Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita Pada Bulan Maret 2017

¹⁸³ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

guru / asatidznya berlomba-lomba untuk menghasilkan karya-karya ilmiah dibidangnya masing-masing Sedangkan ustadz yang mengajarkan kitab salaf harus mampu mengembangkan kajian kitab slafnya yang sesuai dengan tuntutan zaman sekarang, seperti yang disampaikan ustadz Raharjo

Semua guru harus berkarya sesuai bidangnya masing-masing seperti guru kitab salaf menemukan kajian terbaru yang tersirat kitab tersebut Sedangkan guru bahasa inggris berkarya dalam bidang Bahasa inggris yang komputer berkarya dibindamgn komputer yang dapat diterima masyarakat yang ahli dibidang eletro ciptakan hal terbaru yang dibutuhkan kalangan luas.¹⁸⁴

c. Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)

Selain dari kegiatan tersebut di atas, SMK Alkaffah Kapanjen Malang juga mengikutsertakan para guru dan pegawai dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik berupa penataran atau sejenisnya. Penyelenggaraan dan pelaksanaan program ini biasanya sudah disusun oleh pihak yang berkompeten dari pemerintah atau perusahaan yang bersangkutan. Bentuk partisipasi SMK Alkaffah Kapanjen Malang dalam program ini hanya sebagai peserta yakni dengan mengirimkan beberapa orang guru dan pegawai yang berkaitan dengan materi penataran ke dalam kegiatan. Dan kegiatan ini memang sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas guru dalam mengajar baik yang berkait dengan materi ajar ataupun metodologis dan juga kualitas pegawai dalam mengelola administrasi sekolah. Berkaitan dengan kegiatan pengiriman para guru mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dibenarkan oleh kepala tata usaha dengan mengatakan bahwa:

¹⁸⁴ Wawancara dengan ustadz Raharjo pada bulan Mei 2017

Guru-gurunya sering diikutkan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk semua mata pelajaran. Terutama guru –Guru sesuai dengan formasi dan permintaan dari balai diklat atau terkadang permintaan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, atau permintaan perusahaan industri yang telah bekerjasama¹⁸⁵

SMK Alkaffah Kapanjen Malang melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sejak berdiri hingga sekarang. Kegiatan-kegiatan tersebut dalam rangka menumbuh kembangkan kualitas guru secara personal dan professional, dalam artian bahwa kegiatan tersebut dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan guru pada perkembangan ilmu yang muta'akhir (*up to dateness*) di samping sebagai pembentukan suasana ilmiah di sekolah.

Jadi tehnik pengembangan kualitas sumber daya guru melalui pertemuan pertemuan ilmiah baik berupa seminar, pelatihan, penataran dan sebagainya merupakan bagian kebijakan pengasuh pondok pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh, yang direalisasikan oleh Kepala sekolah SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang Pelaksanaan program ini didasarkan pada kelemahan yang ditemukan pada guru, mengingat sasarannya lebih jelas serta indikator capaiannya lebih terukur. Namun program ini akan berjalan kalau didukung oleh faktor dana, kebijakan sekolah untuk membiayai semua aktifitas program pengembangan adalah salah satu factor yang sangat menunjang pengembangan kualitas sumberdaya pendidik.

d. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

¹⁸⁵ Wawancara dengan Ustadz Asfak Maulana Pada Bulan Maret 2017

Salah satu upaya pengembangan mutu sumberdaya guru yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang melalui musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). MGMP merupakan suatu kegiatan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kreatifitas dan keterampilan guru, di forum MGMP ini, dikerjakan berbagai para guru dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar SMK A-lkaffah Kapanjen Malang, musyawarah guru mata pelajaran biasanya menginduk pada forum MGMP se Kabupaten Malang, untuk hari pelaksanaan biasanya berdasarkan kesepakatan bersama, sebagaimana penjelasan Bapak Sutrisno salah satu guru

Gini teknisnya pelaksanaan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ini biasanya mengikuti forum MGMP se kabupaten malang yang ditangani oleh MKKS kabupaten, biasanya dijadwal disesuaikan dengan kesepakatan guru lain yang se forum ¹⁸⁶

Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP telah dilakukan dengan baik oleh guru-guru SMK Al-kaffah Kapanjen Malang beberapa manfaat yang kaitannya dengan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) antara lain dapat dilakukan tukar menukar pikiran dan pengetahuan dengan teman guru lainnya dalam mengatasi masalah yang dihadapi sehari-hari. Dapat dipupuk kesadaran akan perlunya peningkatan untuk kemampuan sebagai guru, dapat saling membelajarkan diantara semua guru, dan dapat dibina rasa kekeluargaan diantara teman sejawat. Melalui kegiatan tersebut dimungkinkan timbulnya inisiatif dan kreatifitas pada guru-guru untuk melakukan perubahan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Oleh

¹⁸⁶ Wawancara dengan Sutrisno Pada Bulan Maret 2017

karena itu, kegiatan yang dilakukan dan masalah yang dibahas dalam MGMP hendaknya bersumber dari kebutuhan guru, terutama dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar. Senada yang disampaikan pengasuh pondok pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh

Sebagi pendidik harus memahami permasalahan yang dihadapinya ketika menyampaikan materi dan bagaimana guru mampu mengelola kelas dengan baik dan kondusif, oleh karena itu sebagai guru perlu menggali pengalaman dengan guru-guru yang lain agar guru untuk mencari solusinya dan agar lebih kreatif dan inovatif dalam mengajar.¹⁸⁷

Dan ini jelas bahwa pendekatan kelompok perlu dilakukan, karena walaupun anggota staff atau guru-guru merupakan pelaksana yang bebas, akan tetapi mereka juga merupakan anggota dari kelompok formal maupun informal yang ditandai dengan tujuan dan kegiatan kelompok serta saling hubungan antara sesama anggota kelompok satu sama lainnya. Demikian juga kegiatan MGMP yang dilakukan di SMK Alkaffah Kepanjen Malang itu atas dasar upaya pengembangan kualitas sumberdaya guru dapat bersumber dari luar (*eksternal*) yakni dari lembaga, pimpinan atau orang lain.

e. Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak

Salah satu usaha pengembangan kualitas sumber daya guru SMK Alkaffah Kepanjen Malang adalah dengan program kerjasama dengan pihak lain. Kerjasama yang dilakukan oleh SMK Alkaffah Kepanjen Malang telah dilakukan dengan berbagai instansi dan berbagai lembaga

¹⁸⁷ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

antara lain kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM), dengan Baznas Malang Kota mendatangkan pakar ilmu dibidang ilmu teknologi yang bergerak dalam dunia industri dalam negeri atau luar negeri seperti dari perusahaan Nokia, Sharp, PT. Astra PT Adikarya, Suzuki Sebagaimana penjelasan dari pengasuh pondok pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh

Salah satu strategi pengembangan kualitas pendidikan pesantren dalam hal ini kompetensi guru di SMK Alkaffah Kepanjen Malang yang saya melakukan kerja sama dengan lembaga swadaya kemasyarakatan dengan lembag-lembaga Industri yang bergerak dalam pengembangan kualitas sumberdaya guru ataupun pembinaan guru¹⁸⁸.

Seraya juga disampaikan Ustadz Umam al-Muqtashid selaku ketua jurusan komputer

Kami sering sekali dikirim untuk pelatihan ke perusahaan industri dikenalakn dengan berbagai macam teknologi mutakhir kami didik dan dilatih untuk bisa mengembangkang di lembaga pendidikan yang kami kembangkan,itu merupakan nilai plus untuk kami dengan itu kami mengetahui betapa luasnya teknologi¹⁸⁹

Program kerjasama ini lebih diprioritaskan dan berorientasi keguruan lebih-lebih yang kejuruan seperti pelatihan computer, eletronik, otomotif, tekstil kebumian dan lain-lain. SMK Alkaffah Kepanjen Malang sudah mengirimkan beberapa guru yang dilatih dan dibina oleh lembaga-lembaga yang bertugas.

Keuntungan ganda yang didapat oleh SMK Alkaffah Kepanjen Malang khususnya pada guru yang dikirim adalah 1) kompetensi guru

¹⁸⁸ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

¹⁸⁹ Wawancara dengan Ustadz Umam Al-Muqtashid Pada Bulan Maret 2017

SMK Alkaffah Kepanjen Malang menjadi meningkat disamping karena dilatih sebelumnya, mereka juga diproyeksikan menjadi pelatih di sekolah-sekolah sekitar, 2) sebagai ajang promosi dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya saling memberikan informasi tentang keadaan sekolah atau sebagai ajang sharing ide dengan sekolah atau lembaga lain.

f. Membangun Komitmen Guru

Kemudian untuk meningkatkan kualitas guru KH. Nur Muhammad Sholeh membangun komitmen guru guna ada keterikatan diri terhadap tugas dan kewajiban sebagai guru yang dapat melahirkan tanggung jawab dan sikap responsive dan inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi didalam komitmen tersebut terdapat beberapa unsur antara lain adanya kemampuan memahami diri dan tugasnya, pancaran sikap bathin (kekuatan bathin) kekuatan dari luar dan tanggap terhadap perubahan. Unsur-unsur inilah yang melahirkan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi komitmen seseorang sehingga tugas tersebut dilakukan dengan penuh keikhlasan¹⁹⁰ Senada dengan disampaikan. K. Imam Rofi'I beliu mengatakan

Guru/asatidz mempunyai komitmen terhadap sekolah,dan anak didiknya bertanggung jawab terhadap sekolah dan profesinya dalam arti dengan sukarela, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan berusaha mewujudkan tanggungjawab dan peranan sekolah dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan dan pengajaran.¹⁹¹

Dari sinilah seorang guru/asatidz bertanggungjawab secara professional pengelola dan pelaksana pedidikan. Tanggungjawab ini

¹⁹⁰ Dokumen filosofis Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang

¹⁹¹ Wawancara dengan K Imam Rofi'iSholeh Pada Bulan Mei 2017

merupakan pelimpahan tanggungjawab dan kepercayaan orangtua atau masyarakat kepada sekolah atau guru. Karena fungsi dan peran sekolah dalam pendidikan, adalah bertugas mendidik dan mengajar serta memperbaiki tingkahlaku anak didik. Sementara itu dalam mengembangkan kepribadian anak didik, peran sekolah melalui kurikulum

2. Peningkatan kualitas santri /siwa pondok pesantren

Ketika wawancara dengan ustadz Hariyadi tentang strategi apa yang dipakai pengasuh pondok KH. Nur Muhammad Sholeh untuk meningkatkan kualitas santri(siswa)

Menurut saya acara abah yai untuk menjadi siswa yang berprestasi giat dalam belajar diantaranya abah yai selalu memberi semangat motivasi belajar, diajak diperkenalkan ke perusahaan-perusahaan, dunia industri, diikutsertakan pada olimpiade sains (perlombaab-perlomban sains) pameran industri , job fair dan sebagainya.¹⁹²

a. Memberi motivasi terhadap siswa(santri)

Selain peningkatan kualitas guru dan asatidz pengasuh pondok pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh membuat trik strategi untuk membuat rangsangan terhadap santri (siswa) agar lebih giat rajin dalam belajar beliau selalu memberi motivasi dengan kata-kata filosofis pendidikan yang meampu membangkitkan semangat dalam belajar seperti yang disampaikan Nur Hidayah saat wawancara dengan peneliti.

Abah selalu memberi semangat dengan kata- filosofis seperti kamu harus hidup seperti filosis bambu maksudnya pertumbuhan dari bambu muda ke bambu tua itu lama karena dari kecil bambu itu

¹⁹² Wawancara dengan Ustadzah Hariyadi Pada Bulan April 2017

memperkokok akarnya dulu setelah itu baru mengembangkan batangnya karena ketika terkena angin tidak mudah roboh.¹⁹³

Strategi awal yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh adalah memberi motivasi terhadap siswa (santri) karena motivasi merupakan hal yang amat penting bagi pencapaian kinerja atau prestasi belajar siswa. Dalam hal ini, tentu saja menjadi tugas dan kewajiban bagi pendidik untuk senantiasa dapat memelihara dan meningkatkan motivasi belajar siswanya. Dengan menerangkan cara pandang yang benar terhadap pendidikan sertadijelaskan relevansi antara materi pelajaran dengan kehidupan nyata. Karena semakin relevan materi pelajaran dengan diri sendiri dan kehidupan nyata, maka motivasi belajar akan meningkat dengan sendirinya.

b. Melibatkan kedunia industri

Ini merupakan sebuah kegiatan yang diselenggarakan pihak sekolah dan melibatkan para siswa-siswi SMK (Sekolah Menengah Kejuruan), diajak dikenalkan berkujung ketempat-tempat industri, ke perusahaan perusahaan yang bekerjasama dengan sekolah serta dilaksanakan di dunia industri. Sehingga siswa memahami berfikir betapa pentingnya teknologi sangat beruntung orang menguasai teknologi akhirnya siswa giat dan rajin belajar dan latihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mereka di dalam dunia kerja nanti yang sesuai dengan keahlian mereka sesuai yang disampaikan KH. Nur Muhammad Sholeh

¹⁹³ Wawancara dengan Nur Hidayah Pada Bulan Maret 2017

Kita ajak siswa-siswi untu kita perkenalkan dengan perusahaan-perusahaan yang telah bekerjasama dengan kita atau kita datangkan tenaga ahli dari perusahaan tersebut untuk mengenalkan perusahaannya terhadap siswa ¹⁹⁴

c. Diikut sertakan dalam perlombaan- perlombaan atau olimpiade sains

Sudah menjadi tradisi SMK Alkaffah Kepanjen Malang ketika ada perlombaan dalam idang apapun selalu mengikut sertakan perlomban itu karena itu bisa diketahui sejauh mana pengetahuan dan kemampn siswa kemudian dievaluasi dan siswa sendiri bisaq belajar memahami arti menang dan kalah. Bila menang harus tetap membumi, sejatinya diatas langit masih ada langit, percuma juga sombong. kalahpun nggak boleh patah arang sehingga siswa belajar dengan giat dan keras, dengan penuh kegigihan dan kesabaran. Karena untuk mencapai sesuatu semua perlu proses yang terkadang melelahkan. Nggak ada yang gabruk dari langit didasarkan atas penuturan dari Ustadzah Maya Dian Rosita selaku kepala sekolah lewat kepala sekolah SMK Alkaffah Kepanjen Malang

Atas rekomendasi dari abah yai kami selalu mengikut sertakan anak didik kami setiap ada ajang perlombaan yang bertujuan anak bisa memahami penting belajar dan bisa mengkoreksi kekurangan pada dirinya masin-masing.dan bisa merasakan kekalahan dimuka umum¹⁹⁵

3. Menjadikan Visi, Misi, Tujuan SMK Alkaffah Kepanjen Malang Sebagai target untuk peingkatkan kualitas pendidikan pesantren

Sebagaimana yang telah diungkapkan bahwa pengembangan kualitas pendidikan Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang itu tidak lepas dari SMK Al-kaffah Kepanjen Malang yang mana untuk

¹⁹⁴ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

¹⁹⁵ Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita pada Bulan Maret 2017

mengembangkannya dengan perjuangan yang cukup panjang sehingga menjadi salah satu lembaga yang swasta yang favorit di Kepanjen, yang menjadi tumpuan dan harapan masyarakat. Maka untuk memperhatikan status tersebut SMK Alkaffah Kepanjen Malang harus membenahi diri terus menerus dengan cara

- a) Merumuskan visi kelembagaan yang jelas menggambarkan kualifikasi ideal kelembagaan SMK Al-kaffah Kepanjen Malang yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang
- b) Merumuskan misi kelembagaan yang jelas menggambarkan profil sekolah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat
- c) merumuskan tujuan institusional SMK Al-kaffah Kepanjen Malang dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku ideal lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar
- d) menjadikan visi misi tujuan SMK Al-kaffah Kepanjen Malang menjadi landasan filosofis dan operasional di dalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan.¹⁹⁶

Dengan demikian dengan visi misi dan tujuan yang dimiliki SMK Alkaffah Kepanjen Malang maka arah pengembangan menjadi jelas, oleh karena visi misi tujuan lembaga tersebut dijadikan sebagai target peningkatan kualitas pendidikan pesantren karena Visi dan Misi adalah merupakan kata-

¹⁹⁶ Dokumentasi Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang tahun 2016-2017

kata inspiratif yang dipilih oleh KH. Nur Muhammad Sholeh yang sukses dengan jelas dan ringkas untuk menyampaikan arah lembaga pendidikan. Dengan menyusun sebuah pernyataan misi yang jelas dan pernyataan visi, dapat menyampaikan niat yang kuat dan memotivasi tim atau lembaga untuk mewujudkan visi bersama yang menarik dan inspiratif bagi masa depan. Sesuai yang disampaikan KH. Nur Muhammad Sholeh

Segala program, kegiatan yang berlangsung di lembaga ini harus sesuai ADART yang tertuang dalam Visi Misi sehingga ketika ada perselisihan di antara asatidz atau pengurus itu dikembalikan pada visi misi dan tujuan pondok pesantren.¹⁹⁷

Jadi visi SMK Alkaffah Kepanjen Malang adalah suatu pandangan melihat suatu persoalan pendidikan SMK Alkaffah Kepanjen Malang baik dari segi cita-cita maupun dari segi teknik yang berkembang pada masa kekinian dan berlangsung secara berkesinambungan, artinya SMK Alkaffah Kepanjen Malang dalam pendidikan selalu berorientasi kedepan dengan melihat perubahan zaman.

4. Peningkatan Kualitas Materi Atau Kurikulum

Dalam rangka peningkatan pendidikan maka peningkatan kurikulum perlu sekali mendapat perhatian karena dengan lengkapnya materi yang diberikan tentu akan menambah lebih luas akan pengetahuan. Hal ini akan memungkinkan peserta didik dalam menjalankan dan mengamalkan pengetahuan yang telah diperoleh dengan baik dan benar. Materi yang disampaikan pendidik harus mampu menjabarkan sesuai yang tercantum dalam kurikulum. Pendidik harus menguasai materi dengan ditambah bahan atau

¹⁹⁷ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

sumber lain yang berkaitan dan lebih actual dan hangat. Sehingga peserta didik tertarik dan termotivasi mempelajari pelajaran

Dengan sistem sekolah formal yang dikembangkan maka dilihat dari aspek kurikulumpun Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang mengalami pengembangan kurikulum, menjadi kurikulum terpadu antar kurikulum pondok pesantren yang tradisional dengan kurikulum industri yang dikemas di SMK Alkaffah Kepanjen Malang ssesuai yang disampaikan KH. Nur Muhammad Sholeh ketika wawancara

Pondok pesantren itu harus menjadi sumber ilmu pengetahuan yang mana harus mempunyai karya –karya untuk menghilangkan asumsi masyarakat bahwa pondok pesantren itu hanyalah tempat penampungan anak- anak nakal yang tidak punya kemandirian¹⁹⁸

Sedangkan proses belajar mengajar di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang mulai pagi santri belajar di SMK Alkaffah mulai pukul 07.00 wib sampai dengan pukul 15.00 wib, kemudian dilanjutkan dengan kafe English dan kegiatan ekstra lainnya sampai pukul 16.00 wib kemudia setelah maghrib mengaji al-qur'an diteruskan habis isya' sekolah Diniyyah untuk mata pelajarannya khusus/diniyah. sendiri seperti: Amsilati, Muchadatsah, Shorof, Kitab Kuning, dan Khot. Sedangkan malam minggu dibuat latihan anak santri untuk berkarya menciptakan hal yang baru dengan dikoordinir guru yang ahli dibidangnya.¹⁹⁹

Di sini Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang diharapkan mampu mengembangkan dan mempengaruhi

¹⁹⁸ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

¹⁹⁹ Observasi pada bulan mei 2017

tradisi yang bersemangat Islam di tengah hembusan dan pengaruh dahsyat globalisasi yang berupaya menyeragamkan budaya melalui produk-produk teknologi yang tidak bertanggung jawab. Namun demikian, pesantren akan tetap eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai visi mencetak manusia-manusia unggul, dengan selalu berpegang teguh pada prinsip:

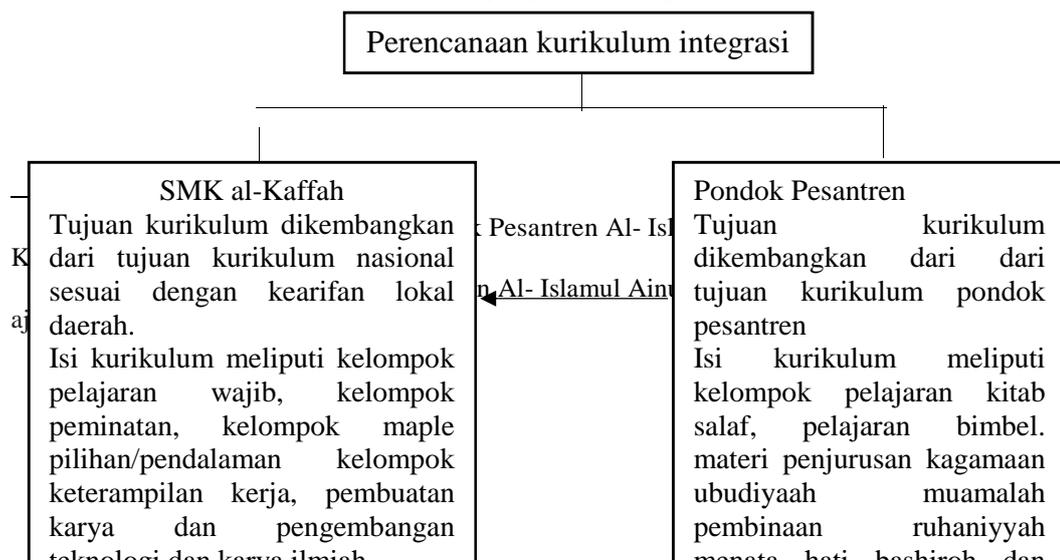
"المحافظَة على القديم الصّالح والأخذُ بالجديد الأّصلح"

Artinya yaitu tetap menjaga tradisi lama yang positif, dan mengimbangnya dengan mengambil hal-hal baru yang positif (lebih baik).²⁰⁰

Bukti Integrasi program pelaksanaan kurikulum SMK Alkaffah dan pondok pesantren adalah menyatunya kalender pendidikan dan rencana kegiatan akademik SMK Alkaffah sebagai acuan dalam kegiatan pendidikan SMK Alkaffah Kepanjen Malang sendiri dan sekaligus kegiatan pondok pesantren. Pesantren Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang tidak memiliki kalender akademik maupun rencana kegiatan akademik (keduanya hampir mirip) khusus. Melainkan menggunakan kalender akademik dan rencana kegiatan akademik milik SMK Alkaffah Kepanjen Malang Malang selama satu tahun pelajaran.²⁰¹ Sehingga dapat digambarkan kurikulumntnya sebagai berikut

Gambar 4,1

Bagan kurikulum di pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen.Malang



5. Peningkatan sarana dan prasarana

S

alah
satu
cara
supa
ya
pendi
dikan
itu

Tujuan dan Organisasi Isi Kurikulum Integratif

Integrasi Tujuan Kurikulum SMK Alkaffah dan pondok pesantren pada visi pengembangan ilmu pengetahuan industri dan ilmu pengetahuan agama pengembangan ilmu teknologi dan karya ilmiah dan penanaman jiwa yang religius *akhlaqul karimah*.

Integrasi Pengorganisasian Isi Kurikulum pada penyandingan dan pembedangan yang sama antara materi kurikulum SMK Alkaffah dan pondok pesantren yang meliputi materi agama Islam (Fiqih, Akhlaq, Al-Qur'an, Hadits, dan Sejarah Islam), dan materi kejuruan (teknologi elektro computer dan jaringan serta tekstil)

berkualitas itu harus terpenuhi sarana dan prasarana pendidikan meliputi semua peralatan serta perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses

pendidikan di sekolah, contoh: gedung sekolah (*school building*), ruangan meja, kursi, alat peraga, dan lain-lainnya. Sedangkan prasarana merupakan semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau pendidikan di sekolah, sebagai contoh: jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tata tertib sekolah dan semuanya yang berkenaan dengan sekolah ini yang telah disampaikan oleh Ibu Maya Dian Rosita selaku kepala sekolah SMK Alkaffah Kepanjen Malang

Kita semaksimal mungkin memenuhi menyediakan sarana yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar seperti ruang praktek, laboratorium, perpustakaan, gudang penyimpanan hasil karya siswa-siswi SMK Alkaffah ini karena abah yai pernah berpesan penunjang keberhasilan siswa siswi itu tersdinya peralatan-pelartan praktek yang lengkap²⁰²

Dan saat ini sarana dan prasaranan yang tersedia di Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen.Malang untuk menjamin kelancaran pendidikan sudah memadai karena yang tersedia sekarang ruang praktek 3 lokal ruang laboratorium 1 lokal ruang penyimpanan hasil karya siswa 1 lokal gudang 1 lokal perpustakaan 1 lokal akses jalan kepondok pesantren bagus .²⁰³

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang sangat diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien. karena guru membutuhkan sarana pembelajaran dalam menunjang kegiatan pembelajaran. Semakin lengkap dan memadai sarana pembelajaran yang dimiliki sebuah sekolah akan memudahkan guru

²⁰² Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita Pada Bulan Maret 2017

²⁰³ Observasi pada bualn mei 2017

dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan. Dengan dukungan sarana pembelajaran yang memadai, guru tidak hanya menyampaikan materi secara lisan, tetapi juga dengan tulis dan peragaan sesuai dengan sarana prasarana yang telah disiapkan guru

Table. 4.2

LANGKAH STRATEGI PENGASUH PONDOK PESNTREN

NO	Strategi Kyai	Langkah-langkah temuan progam yang dilaksanagn
1	Peningkatan kualitas guru /asatidz pengurus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merubah pola fikir membangun karakter positif <i>positive characterbuilding</i> 2. Studi lanjut gelar 3. Kegiatan kolokium/proses kegiatan belajar yang dilakukan dalam bentuk konfrensi membahas penelitian, misal penemuan karya ilmiah, pemikiran ide, trobosan kiat-kiat baru dalam teknologi 4. Mengikut sertakan kegiatan ilmiah sepereti diklat pelatihan dan workshop, seminar, penataran, 5. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) 6. Membangun Komitmen Guru
2	Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instansi Negeri (Baznas Kota Malang, 2. Swasta (Sharp, Suzuki, PT. Astra ,PT, Nokia Adikarya,
3	Peningkatan kualitas santri /siwa pondok pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi motivasi terhadap siswa(santri) 2. Melibatkan pengenalan kedunia industri 3. Diikut sertakan dalam perlombaan-perlombaan atau olimpiade sains
3	Menjadikan Visi, Misi, Tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang Sebagai target untuk peingkatkan kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan visi kelembagaan yang jelas menggambarkan kualifikasi ideal kelembagaan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang

	pendidikan pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 2. Merumuskan misi kelembagaan yang jelas menggambarkan profil pondok pesantren yang menjadi tumpuan harapan masyarakat 3. merumuskan tujuan institusional Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku ideal lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar 4. menjadikan visi misi tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang menjadi landasan filosofis dan operasional di dalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan
4	Peningkatan Kualitas Materi atau Kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurikulum Tradisional (Salaf) 2. Kurikulum Industri (SMK Al-kaffah) 3. Intregasi Kurikulum salaf dan kurikulum Industri
5	Peningkatan sarana dan prasarana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perpustakaa 2. Laboratorium 3. Ruang praktek 4. LAN Komputer dan Wifi

D. Implikasi Kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren

Pengasuh pondok pesantren sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, memberikan petunjuk dan pengawasan, untuk meningkatkan kualitas pendidikan beberapa hal yang

dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh, selaku pengasuh pondok pesantren adalah

Dalam rangka terwujudnya kualitas pendidikan yang baik maka saya menerapkan yaitu: selalu berkomunikasi dengan para guru, memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak berkarya atau menempuh pendidikan lebih tinggi, , menciptakan suasana kerja yang kondusif nyaman dan penuh kebersamaan²⁰⁴

1. Berkomunikasi dengan Para Guru/ asatidz

Bekomunikasi dengan dewan asatidz hal ini dilakuakn oleh KH. Nur Muhammad Sholeh guna untuk mengetahui progam- progam yang dilaksanakan karena dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat di dalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik selaku pimpinan maupun para staf, agar semua pekerjaan dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta, karena apa pun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi Hal tersebut ditegaskan oleh Ibu Maya Dian Rosita selaku kepala sekolah SMK al-Kaffah ketika peneliti menanyakannya

Memang benar bapak pengasuh KH. Nur Muhammad Sholeh selalu menegaskan berkali-kali ketika ada permasalahan yang dihadapi guru ada kendala, belum jelas dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai jobnya masing-masing diharapkan untuk berkonsultasi bertanya pada abah Yai dengan harapan

²⁰⁴ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

permasalahan sekolah dapat cepat terselesaikan dengan baik lancar²⁰⁵

2. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak berkarya atau menempuh pendidikan lebih tinggi

Pengasuh pondok pesantren KH. Nur Muhammad Sholeh memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak berkarya seperti membuat karya ilmiah menemukan teknologi terbaru dan menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan program tersebut memberikan kesempatan kepada personil guru dan pegawai untuk berkembang meningkatkan keilmunnya supaya mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, diantaranya melalui peningkatan kualitas

Hal ini dinyatakan dan dirasakan oleh Bapak Amrullah ketika beliau memulai kuliah S2:

Benar kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 dan bahkan ada sedikit dana penelitian yang diberikan kepada saya untuk biaya penelitian melanjutkan S2 dengan memberikan ijin cuti atau pengurangan beban mengajar.²⁰⁶

Dalam hal ini Seseorang dengan gelar pascasarjana akan lebih menonjol dibandingkan dengan lulusan sarjana. Hal ini karena lulusan pascasarjana mempunyai pengetahuan yang lebih banyak dibandingkan dengan lulusan sarjana. Dengan potensi ini, kemungkinan untuk mendapatkan penghargaan yang cukup besar. Seseorang akan dinilai lebih profesional saat sudah melanjutkan sekolah S-2. Saat harus

²⁰⁵ Wawancara dengan Ustadzah Maya Dian Rosita Pada Bulan Maret 2017

²⁰⁶ Wawancara dengan Bapak Amrullah Pada Bulan Mei 2017

bersaing dengan lulusan sarjana, tentu akan lebih dipertimbangkan untuk posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan bapak Haryadi menyampaikan saat diwawancarai peneliti pada bulan Maret

Abah yai tidak henti-hentinya memberi semangat malah menganjurkan terhadap setiap guru untuk selalu aktif dan kreatif menciptakan hal baru yang dibuktikan dengan karya –karya ilmiah seperti saya dan time bisa membuat lampu LED Al-Kaff itu mendapat apresiasi dari abah yai²⁰⁷

Dengan pembuatan karya ilmiah guru dalam teknologi dapat Membangkitkan guru rasa ingin tahu terhadap fenomena alam yang terjadi di sekitar dimana ia tinggal; Meningkatkan daya nalar, daya kreasi dan daya kreatif sehingga selalu ingin mencari sesuatu yang inovatif; Menambah wawasan dan ketrampilan terhadap iptek; Meningkatkan minat baca terhadap teori-teori ilmu pengetahuan dan teknologi yang bisa dijadikan sebagai kajian pustaka dan juga sebagai ajang uji coba prestasi dan prestisi sehingga bagi guru yang sudah berkarya ada bonus (*reward*) dari pengasuh pondok pesantren.

3. Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman dan Penuh Kebersamaan

Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha KH. Nur Muhammad Sholeh dalam mengantisipasi hambatan pengembangan kualitas pendidikan terutama guru, dan hal ini tidak lepas dari tunjangan kesejahteraan yang bersifat material dan nonmaterial sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar

²⁰⁷ Wawancara dengan Bapak Hariyadi Pada Bulan Maret 2017

diperhatikan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai pengasuh pondok pesantren seperti dengan memenuhi kebutuhan guru dan siswa yang berupa sarana prasarana misalnya lingkungan pondok pesantren dilengkapi dengan internet, komputer guru, satu guru satu meja, lengkapnya laboratorium, dan ruang praktek. Hal ini disampaikan pengasuh pondok pesantren ketika diwawancarai oleh peneliti

Dalam mengantisipasi hambatan kendala untuk peningkatan kualitas pendidikan dilembaga ini saya berusaha menciptakan lingkungan kerja khususnya diruangan guru dan siswa dengan seideal mungkin, terutama sarana prasarana yang dibutuhkan oleh guru dan siswa misalnya internet, omputer, dsb, serta membudayakan 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) ketika berjumpa dengan sesama guru dan siswa²⁰⁸

Kerja sama atau kebersamaan yang baik dalam sebuah tim akan menumbuhkan kemampuan untuk menggapai visi dan tujuan bersama. Demikian yang dilakukan guru-dan karyawan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam berbagai bidang pekerjaan atau yang lainnya. Dalam hal ini kebersamaan dibangun adalah yang bersifat positif, bukan negatif. Kekuatan suatu tim akan hilang apabila orang-orang yang ada di dalam tim tersebut bersikap egois, mau menang sendiri, dan tidak menyelaraskan tindakan mereka kepada tujuan tim. Oleh sebab itu, KH. Nur Muhammad Sholeh membangun kebersamaan dalam tim yang baik agar tujuan yang telah disepakati bersama dapat tercapai dengan baik.dan mudah. sesuai yang disampaikan ustadz Raharjo ketika diwawancarai peneliti

²⁰⁸ Wawancara dengan KH. Nur Muhammad Sholeh Pada Bulan Mei 2017

Abah yai pernah berpesan ciptakanlah rasa kekeluargaan yang erat antar satu dengan yang lain. untuk langkah menuju visi. Karena kebersamaan menyatukan arah pandang., dapat menimbulkan suatu modal yang tertuju pada visi untuk mewujudkan suatu misi.²⁰⁹

Keberadaan nilai-nilai kebersamaan dalam zaman sekarang ini dimana teknologi berperan besar sangatlah diperlukan. Hal ini dikarenakan oleh besarnya kemungkinan kompetisi di dunia yang akan terjadi dan dengan diwujudkan kebersamaan dapat mengarahkan orang-orang berpikir, bersikap, berperilaku, bekerja, dan melangkah sesuai tujuan visi misi lembaga



²⁰⁹ Wawancara Dengan Ustadz Raharjo Pada Bulan Mei 2017

BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinannya. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Pada bab ini peneliti akan membahas hasil temuan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya yaitu tentang paparan Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren, menyangkut Gaya kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren, Strategi kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren, dan Implikasi kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Sebagaimana telah diuraikan pada bab IV terdapat beberapa temuan dapat menjadikan data yang menarik jika dibahas secara komprehensif dan sistematis, kemudian temuan-temuan yang ada di lapangan akan dikaitkan dengan substansi teori-teori yang dinyatakan dalam bentuk tema. Oleh karena itu pada bab ini penulis akan membahas temuan penelitian tersebut dengan mengkaitkan beberapa teori dan analisa peneliti

A. Gaya kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

Kiai sebagai pimpinan utama pondok pesantren yang berperan terhadap perkembangan maju mundurnya pesantren. Peran kiai dalam pondok pesantren merupakan sentral. Terkadang kiai sebagai pimpinan

tertinggi yang memiliki otoritas mutlak terhadap pesantren. Terlebih jika pada masa awal pendirian pesantren. Selain itu kiai dipandang oleh semua elemen yang berada di bawahnya sebagai tokoh sentral. Bahkan terkadang kiai diposisikan sebagai guru spiritual baik oleh santri maupun masyarakat sekitar. Seperti halnya pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang masih eksis sampai saat ini. Pondok yang baru berumur 25 tahun sudah menunjukkan identitasnya sebagai pesantren yang modern di zaman globalisasi, bertolak dari jumlah umur pondok pesantren yang terus bertambah maka setiap pesantren memiliki gaya kepemimpinan tersendiri terkadang berbeda namun juga memiliki kesamaan antara keduanya.

Dan disini setelah peneliti menganalisis gaya kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dapat dilihat, dipersepsi atau ditanggapi melalui kebijakan atau cara-cara yang ditempuh dalam kepemimpinannya. Adapun persepsi atau tanggapan para bawahan masyarakat terhadap kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh tidak selalu sama antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lainnya. Dari berbagai macam persepsi tersebut, peneliti dapat mengklasifikasikannya sebagai berikut:

1. Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang sudah dikenal dikalangan pondok pesantren. Oleh karena itu gaya kepemimpinan pengasuh pondok pesantren menempatkan kekuasaan

di tangan satu orang yaitu Kyai itu sendiri Kyai bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, kyai merupakan pihak yang menguasai dan bawahan (santri, asatidz, pengurus) disebut yang dikuasai, Kedudukan santri, asatidz, pengurus semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, seorang Kyai, dan bahkan kehendak seorang Kyai. ppondok pesantren memandang dirinya lebih, dalam keilmuannya dalam segala hal dibandingkan dengan santri, asatidz, pengurus. Kemampuan santri, asatidz, pengurus selalu dipandang kurang mampu, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah Kyai sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang dianggap benar. Kyai sebagai penguasa merupakan penentu nasib santri, asatidz, pengurus. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang Kyai. Karena seorang mempunyai penilaian bahwa kesuksesannya bisa tercapai dari timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku dari santri, asatidz, pengurus

Sesuai yang dijelaskan oleh Miftah Thoha dalam buku Kepemimpinan dan manajemen mengatakan

Kepemimpinan otoriter merupakan kepemimpinan yang mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man show*, dia sangat berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik

terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.²¹⁰

Dengan demikian setelah mengkaitkan teori dan penemuan dilapangan bahwa KH. Nur Muhammad Sholeh bisa dikatakan mempunyai gaya kepemimpinan otoriter karena mengingat semua kebijakan lembaga pendidikan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh itu sesuai dengan rencana beliu segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang beliu secara mengikat sedangkan para santri, asatidz, pengurus hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh mengendalikan semua aspek kegiatan. KH. Nur Muhammad Sholeh memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya.

KH. Nur Muhammad Sholeh juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas santri, asatidz, dan pengurus serta pemberi solusi jalan keluar bila anggota mengalami masalah dan kesulitan. Dengan kata lain, santri, asatidz, dan pengurus tidak perlu pusing memikirkan apapun. Santri, asatidz, dan pengurus cukup melaksanakan apa yang diputuskan KH. Nur Muhammad Sholeh.

Dengan demikian dengan kelebihan kepemimpinan seperti itu KH. Nur Muhammad Sholeh terlihat pada pencapaian prestasinya.

²¹⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hlm, 90

Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah kepemimpinannya Ketika beliau memutuskan sesuatu dapat diambil secara cepat dan tepat pada suatu tujuan, dan sebagai harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah tercapainya hasil. Disertai dengan langkah-langkah yang penuh perhitungan, praktis dan sistematis.

Dan seorang pemimpin merupakan sebagai pengembal amanah dari Allah dan masyarakat untuk mendidik santri-santri dengan baik sebagaimana islam sangat mementingkan sifat amanah pada pemimpin bahkan Rasulullah memposisikan amanah sebagai sesuatu keharusan dimiliki seorang pemimpin sampai-sampai beliau menyatakan bahwa orang yang tidak amanah itu orang tidak amanah. Sesuai hadits beliau

عن أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ مَا خَطَبْنَا نَبِيَّ اللَّهِ إِلَّا قَالَ: « لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ، أَخْرَجَهُ الْإِمَامُ أَحْمَدُ

Dengan berdasar pada Hadits ini pengasuh pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh menerapkan sifat tegas, disiplin terhadap bawahan, beliau memegang teguh amanah tersebut dengan mengasilitasi lembaga pendidikan di pondok tersebut agar sesuai dengan harapan masyarakat sekitar dan umum.

Oleh karena itu kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh menurut teori Ngalim Purwanto yang menjelaskan ciri-ciri kepemimpinannya bahwa beliau termasuk didalamnya Sedangkan ciri-cirinya sebagai berikut

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi

- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- e) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
- f) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan.²¹¹

Sedangkan dalam proses perjalannya gaya kepemimpinan otoriter mempunyai kelebihan- kelebihan yang menunjang suksesnya suatu tujuan yang terangkum didalam visi misi lembaga tersebut seperti yang diampaikan Thoha Miftah sebagai berikut

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin sehingga terfokus pada satu pola fikir akhirnya mudah terselesaikan
- b. Teknik dan langkah angkah kegiannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota. sehingga ada keseragaman dalam kebersamaan dalam organisasi²¹²

2. Karismatik

²¹¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), hlm 48

²¹² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 59.

Paparan diatas dari bergai informan dan pengamatan selama Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh, Kepanjen Malang sebagaimana pendapat Conger dan Kanungo mengenai kriteria pemimpin kharismatik, bahwa KH. Nur Muhammad Sholeh memenuhi kriteria tersebut. Beliau memiliki kekuatan dan keistimewaan tersebut adalah karunia tuhan yang diberikan kepada hambanya yang mewakili didunia. Kekuatan dan keistimewaan merupakan suatu anugerah menurut Jay A. Conger kharismatik yang berarti anugerah. Beliau diberi kelebihan oleh Allah dengan ketinggian ilmunya dan akhlaknya, sehingga tidak hanya menjadi teladan, tapi patut untuk diteladani, ini merupakan anugerah Allah SWT. Jadi menurut Jay. A. Conger beliau adalah sosok pemimpin yang kharismatik karena memiliki kepribadian yang berwarnawarni serta memiliki ilmu pengetahuan yang mendalam.

Sedangkan menurut teori Max Weber, seseorang dianggap kharismatik jika dia memiliki kepribadian yang unik yang mempunyai kualitas yang luar biasa yang mana tidak semua orang bisa memiliki kepribadian tersebut. seperti mempunyai kekuatan ghaib (supranatural power) dan kekuatan tersebut merupakan anugerah dari Tuhan. Dan jika dihubungkan dengan teori ini, kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh bisa dikatakan sebagai figur kepemimpinan kharismatik karena beliau memiliki beberapa kepribadian yang unik yang sulit dinalar oleh akal pikiran seolah-olah beliau memiliki kekuatan ghaib atau kekuatan supranatural. contohnya: perkataan KH. Nur Muhammad Sholeh

mengenai suatu hal pasti terbukti adanya (seolah-olah beliau bisa membaca kejadian yang beliau tidak ada ditempat) dan hal inilah yang membuat para pengikutnya patuh dan sangat menghormati beliau

Dengan demikian sudah jelas bahwa Kyai KH. Nur Muhammad Sholeh adalah memang seorang pemimpin yang sangat kharismatik. Sehingga Kharisma yang dimiliki KH. Nur Muhammad Sholeh, dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar terhadapnya. Dari pengamatan peneliti selama berada di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh, Kepanjen Malang dan beberapa kali sempat mengikuti acara pengajian dan istighosah (iktikaf) yang dilaksanakan seminggu sekali yaitu setiap hari Kamis malam Jumat di Masjid Amrullah yang diikuti ratusan jamaah.

Karena menurut Yukl Ciri dan perilaku kepemimpinan karismatik adalah para pemimpin akan lebih besar kemungkinannya memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi dan pendirian yang kuat dalam keyakinan dan idealism mereka sendiri mereka sendiri yang mempunyai ciri perilaku sebagai berikut

- a. Menyampaikan sebuah visi yang menarik
- b. Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat mencapai visi itu
- c. Mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu
- d. Menyampaikan harapan yang tinggi

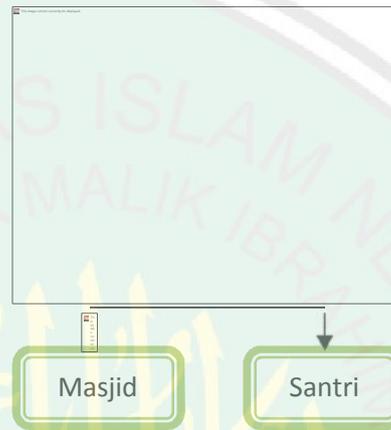
- e. Memperllihatkan keyakian akan pengikut
- f. Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dari visi tersebut
- g. Mengelola kesan pengikut akan pemimpin
- h. Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi
- i. Memberikan kewenangan tanggung jawab kepada pengikut.²¹³

Dengan demikian kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam memimpin pondok pesantren mengadopsi kepemimpinan otoritas kharismatik karena pimpinan masa ini yang diterapkan dipondok –pondok pesantren banyak berkaitan dengan kharismatik dan keotoriteran kiai dalam mengelola pesantren termasuk Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh, Kepanjen Malang, kekarismatikan dan keotoriteran serta legitimasinya ini mendominasi pada semua lini pesantren. Hingga santri dan pengurus tidak memiliki kewenangan terhadap pesantren. Senada dengan Weber dalam Ingo Winkler tentang pandangan karismatik berpendapat gaya ini sangat memiliki dampak legitimasi otoriter sangat tradisional karisma terhadap pengikutnya, sangat kaku sekali namun memiliki power dalam memimpin bawahannya.²¹⁴ Jika digambarkan secara sederhana kewenangan versus kekuasaan akan terlihat seperti di bawah ini

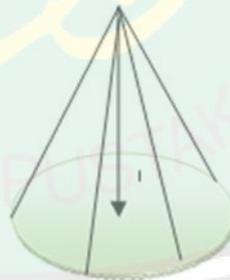
²¹³ Yukl Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2005) hlm 294

²¹⁴ Weber, Max. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarta, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar ,2006.) hlm 234

Gambar. 5.1
Hirarki mendominasi pesantren



Gambar.5.2
Kekuasaan Kiai sangat kuat terhadap pesantren



Pada gambar 5.1 dan gambar 5.2 menunjukkan hirarki antara kewenangan dan kekuasaan, dalam gambar 5.1 menunjukkan hirarki tugas dan wewenang masing- masing karena pengaruh otoriter dan kharismatik kiai yang mendominasi pelaksanaan tugas tidak berjalan semua tergantung

pada pimpinan. Sedangkan dalam gambar 5.2. memberikan pemahaman bahwa titik kerucut merupakan puncak kekuasaan pimpinan (inti kekuasaan), semakin dekat dengan inti kekuasaan, maka pengaruh yang dipunyai semakin besar terhadap pencapaian keputusan. Namun fungsi menjadi bias karena pengaruh karismatik pimpinan walaupun dimungkinkan santri senior memiliki kemampuan yang lebih

Selain hal tersebut tidak jarang penghormatan terhadap kiai sangat berlebih, hingga anak buah ataupun santri yang berada di bawahnya tidak dapat mengembangkan (bereksprei) terhadap gagasan yang dimiliki. Gaya ini akan berjalan terus hingga sang pimpinan digantikan oleh penggantinya. Max Weber sering menyebut sifat kepemimpinan ini dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin keagamaan. Istilah karismatik menunjuk kepada kualitas kepribadian seseorang, karena posisinya yang demikian inilah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan. Karena kepribadian yang unggul itu dianggap memiliki kekuatan *supra natural*, manusia luar biasa istimewa dan sekurang kurangnya istimewa dipandang masyarakat.²¹⁵

Padahal karisma digambarkan sebagai mutu dari suatu personil individu yang dipertimbangkan luar biasa, dan para pengikut boleh mempertimbangkan yang berkualitas ini untuk diwarisi dengan hal-hal yang gaib, melebihi manusia biasa, atau kuasa-kuasa berkualitas. Sehingga dapat diambil sebuah benang merah bahwasanya karisma menurut pendapat

²¹⁵ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999),

ini dinisbatkan pada sifat yang luar biasa supra natural yang ada pada manusia selain itu memiliki kualitas dan integritas yang baik sehingga dapat dikatakan bermutu. Kepemimpinan model ini tidak dapat diwariskan pada pimpinan bawahannya, karena pada dasarnya itu merupakan anugerah pada diri seseorang

Dalam hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh dengan kepemimpinannya tersebut dapat meningkatkan kualitas pendidikan dipondok pesantren yang beliau pimpin karena dengan kepemimpinan beliau semua asatidz, santri dan pengurus selalu patuh dan taat pada arahan dan bimbingan beliau dalam setiap kegiatan –kegiatan yang telah ditugaskan akhirnya-setip guru mampu menyelesaikan tugasnya masing – masing dengan baik karena kepemimpinan khariasmatik dan otoriter ketika digabungkan itu menjadi kepemimpinan yang luar biasa karena kepemimpinan tersebut yang keabsahannya diakui hanya bagi orang yang memiliki kualitas, keistimewaan, keunggulan. Selain itu, otoritas kharismatik ditemukan pada pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang dapat menginspirasi orang lain.

Dengan demikian KH. Nur Muhammad Sholeh gaya yang dipakai dalam memimpin pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bhiroh adalah Otoritas kharismatik yaitu merupakan kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat supernatural atau intrinsik pada seseorang. Orang-orang di sekitarnya merespon otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa yang dimiliki Otoritas ini akan tetap bertahan selama

bukti kemanfaatannya masih dirasakan masyarakat. Sebaliknya otoritas kharismatik ini akan berkurang bahkan hilang jika sang pemiliknya berbuat kesalahan yang merugikan masyarakat, sehingga kepercayaan masyarakat berkurang atau bahkan hilang. Otoritas inilah yang dapat memicu perubahan sosial.

Sesuai dengan konsep kekuasaan pemimpin menurut al-Ghazali adalah menguasai hati masyarakat mempunyai wibawa (kharismatik) sehingga mereka dapat mentaati dan menghormati semua peraturan yang telah ditetapkan. Apabila inti dari kekuasaan kepemimpinan merupakan sebuah popularitas maka itu tercela sebab akan menimbulkan sifat tamak, sombong dan syirik (menyekutukan Tuhan), tetapi bisa menjadi terpuji bila orang yang memegang kekuasaan itu telah ditunjuk oleh Allah dan menggunakan kekuasaan itu untuk *li maslahatil 'ammah* (demi kepentingan umum).²¹⁶

Beliau juga menegaskan bahwa sumber kekuasaan pemimpin itu dari Tuhan. Hal ini terlihat dari dasar rujukan yang dijadikan al-Ghazali yaitu surat an-Nisa' ayat 59, yang memerintahkan orang-orang mukmin taat kepada Allah, kepada Rasul-Nya, dan kepada para pemimpin:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

²¹⁶Imam Ghazali, *Ihya 'Ulum al-Din*, Juz 3, bab *Damul Jah wa Riya'* Ad-Darul Fikri:2008) hlm. 268

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-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (al-Qur'an: An-Nisa': 59)*

Diterangkan juga dalam surat 'Ali Imran ayat 26, yang menegaskan bahwa Allah memberikan kerajaan (kekuasaan) kepada yang Ia kehendaki;

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعْزِزُ مَنْ تَشَاءُ وَتُذَلِّلُ مَنْ تَشَاءُ ۗ بِيَدِكَ الْخَيْرُ ۗ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: *Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S Ali Imron : 26)*

Al-Ghazali mendukung semboyan yang menyatakan bahwa pemimpin atau sultan merupakan bayangan Allah di atas bumi-Nya. Karena itu, rakyat wajib mengikuti dan menaatinya, tidak boleh menentangnya. Untuk itu, menurut al-Ghazali dalam kenyataannya Tuhan memilih di antara cucu-cucu Adam menjadi Nabi-nabi dan para pemimpin. Para nabi bertugas membimbing rakyat ke jalan yang benar, dan para pemimpin mengendalikan rakyat agar tidak bermusuhan sesama mereka, dan dengan kebajikannya ia mewujudkan kemaslahatan umat.²¹⁷

Dengan berdasar pendapat Al-Imam Ghazali tersebut menginspirasi pola pikir santri bahwa ketaatan patuh tunduk terhadap kiainya,

²¹⁷ Imam Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah), hlm. 43-44.

dipandang sebagai suatu manifestasi ketaatan mutlak yang dipandang sebagai ibadah. Sebagai ibadah inilah, kegiatan mencari ilmu selama bertahun-tahun dapat dimengerti oleh santri, kecintaan terhadap ilmu pengetahuan dan agama yang begitu kuat merupakan landasan untuk memahami kehidupan yang serba ibadah. Kecintaan ini kemudian dimanifestasikan dalam berbagai bentuk, termasuk penghormatan terhadap diri alim ulama, ahli-ahli ilmu agama, kesediaan untuk berkorban, bekerja keras untuk menguasai berbagai pengetahuan, dan kesediaan untuk mengembangkannya dalam lembaga yang sama, tanpa memperdulikan rintangan dan hambatan yang bakal mereka hadapi. Kecintaan terhadap pengetahuan agama ini juga dapat dibuktikan dengan kesediaan seorang santri untuk mengaji pada kiai secara berlama-lama, semua itu berdasar pada pendapat Imam Al-Ghazali di atas, dapat dipahami bahwa kekuasaan pemimpin itu *muqaddas* (suci) karenanya wajib ditaati segala perintah-perintahnya

Sehingga serupa yang terjadi dipondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang bahwa ketaatan seorang santri itu berdasarkan figur prilaku sifat, dan kemampuan keilmuan yang dimiliki seorang pengasuh pondok pesantren yaitu KH. Nur Muhammad Sholeh dengan demikian apapun perintah tugas yang dibebankan oleh beliau semua santri dan asatidz siap melaksanakannya didasarkan pada hadits Nabi Muhammad Shollallahu Alaihi Wassalam

عن أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَ مَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَ مَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي، مَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ

Artinya: “Barangsiapa yang mentaatiku maka sungguh ia telah taat kepada Allah, dan barangsiapa yang durhaka kepadaku maka sungguh ia telah durhaka kepada Allah. Dan barangsiapa yang taat kepada amir-ku maka sungguh ia telah taat kepadaku, barangsiapa yang durhaka kepada amirku maka sungguh ia telah durhaka kepadaku.”²¹⁸

Berdasarkan hadits tersebut mengandung arti bahwa rakyat harus tunduk patuh terhadap kebijakan yang diambil pemimpin dan secara eksplisit mengandung arti bahwa kepemimpinan yang mempunyai urusan dalam memegang kendali masyarakatnya. sehingga menurut Al-Imam Ghozali bahwa pemimpin mempunyai wewenang membuat undang-undang yang mengikat kepada seluruh ummat di dalam hal-hal yang tidak diatur secara tegas oleh al Qur’an dan hadits.²¹⁹

Dengan demikian bagi pengasuh pondok sendiri dalam hal ini KH. Nur Muhammad Sholeh bahwa seorang pemimpin merupakan suatu amanah dari Allah Subnanahu Wata’ala dan masyarakat dengan demikian harus tanggung jawab dengan amanah tersebut karena pemimpin juga terkenal istilah *al ra’i* yang dasar makna aslinya penggembala yang bertugas memelihara binatang, baik yang terkait dengan pemberian makanan maupun dengan perlindungan dari bahaya. Dengan demikian pemimpin, karena tugas pemimpin sebenarnya hampir sama dengan tugas penggembala yaitu memelihara, mengawasi dan melindungi orang-orang yang dipimpinnya.

²¹⁸ Muhammad bin Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, jilid 4, Beirut- Dar al Fikr (Libanon:2005), hlm. 327

²¹⁹ Imam Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, hlm. 70.

Sesuai dengan oleh karena itu pemimpin kelak akan diperangung jawabkan dalam kepemimpinanannya sebagaimana kaidah berikut

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Dengan berdasarkan kaidah tersebut bahwa pemimpin bertanggungjawa penug terhadap bawahannya didunia dan akhirat Dengan demikian, seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus memiliki kesadaran akan tanggung jawab tersebut sehingga tugasnya dilaksanakan penuh hati-hati, disertai upayauntuk memperbaiki diri sendiri dan orang yang dipimpinnya

Dan akhirnya berdasarkan pandangan al-imam ghozali dan kaidah diatas pengasuh pondok pesantren menerapkan otoritasnya sebagi pemimpin pondok pesantren sehigga tidak ada satupun kegitation tanpa pengawsan pengasuh pondok, lebih-lebih tentang akhlak etika dan keilmuan zaman sekarang karena maju mundurnya suatu lembaga itu tergantung dari kepemimpinanya seseorang

Dan Al-Imam Ghozali menegaskan apabila seorang pemimpin ingin mendapatkan leglitas penghormatan dari masyarakat sekitar dikagumi oleh semua pihak menimbulkan kewibawaan yang besar

- a. Menghidupkan akal dan agama dalam hatinya, supaya rakyat menaruh simpati kepadanya.
- b. Pemikirannya logis dan realistik. sesuai perkembangan zaman
- c. Cinta ilmu pengetahuan, sehingga dikenal di kalangan kaum cerdik pandai (Ilmuan)

- d. Memiliki keutamaan dan rumah yang besar, sehingga mendapat penghormatan dari orang-orang yang memiliki keutamaan.
- e. Mendidik orang-orang yang suka membesar-besarkan kelemahan orang lain dari pemerintahannya, sehingga ia terhindar dari caci maki. Setiap penguasa/pemimpin yang tidak memiliki beberapa kriteria di atas, ia tidak akan memperoleh penghormatan dari masyarakat dan kebahagiaan dalam pemerintahannya.²²⁰

Seadangkan menurut Max Weber otoritas karismatik adalah suatu sifat tertentu dari seorang individu pribadi, yang karena sifatnya ini dia dipandang luar biasa dan diperlakukan sebagai seorang yang dikarunia kemampuan-kemampuan adikodrati dan adi-insani, atau setidaknya dikaruniai kuasa atau sifat yang khas dan luar biasa. Kuasa dan sifat ini sangat luar biasa sehingga tidak dapat diperoleh orang biasa, tetapi dipandang sebagai teladan yang berasal dari Yang Ilahi, dan berdasarkan kuasa dan sifat ini pribadi yang bersangkutan diperlakukan sebagai seorang 'pemimpin'.²²¹

- B. Strategi Kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren

Strategi peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren adalah taktik, akal metode yang digunakan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam rangka menghasilkan kualitas pendidikan bermutu tinggi, professional dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan

²²⁰ Imam Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, hlm. 79-80

²²¹ Weber, Max. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarta, Pustaka Pelajar (Yogyakarta: 2006.) hlm 241

sebelumnya didalam visi misi Adapun strategi KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pengasuh pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas SDM asatidz dan pengurus

Untuk menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, komitmen kepada lembaga dan profesinya tidak semudah membalikkan tangan, namun penuh dengan kehati-hatian karena mutu pendidikan amat ditentukan kualitas dan komitmen seorang guru profesi guru menjadi tidak menarik di banyak daerah karena tidak menjanjikan kesejahteraan finansial dan penghargaan profesional. Oleh karena itu, dengan dirumuskannya jenjang profesionalitas yang jelas, maka kualitas guru-guru dapat dijaga dengan baik. Tentunya hal ini juga berkaitan dengan penghargaan profesionalitas yang didapat dalam setiap jenjang tersebut

Sedangkan untuk meningkatkan kualitas guru KH. Nur Muhammad Sholeh melakukan berbagai hal diantaranya

a. Merubah Pola Pikir/Membangun Karakter Positif (*Positive Character Building*)

Untuk itu pengembangan kualitas guru harus dilakukan dengan cara merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan. Pola pikir guru yang diinginkan adalah guru memiliki pola pikir yang positif terhadap profesi dan jabatannya karena guru yang baik akan berfikir kreatif untuk meningkatkan diri dan prestasi siswanya, karena guru

menjadi landasan perubahan untuk memacu pertumbuhan kualitas anak-anak bangsa yang menghargai hukum, adat kebiasaan yang santun, memahami adanya pluralitas, pada akhirnya dapat membangun negara yang damai dan anti kekerasan. Situasi yang demikian guru harus ikut bertanggung jawab karena tugas guru meningkatkan kecerdasan rakyat. Mereka adalah produk guru dimasa lampau, guru baik negeri maupun swasta harus berjuang ekstra keras untuk melaksanakan tugas sucinya agar dimasa depan hal yang negatif tak terjadi lagi

Makanya di Pondok pesantren ini KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pengasuhnya menanamkan sejak diri pola pikir yang positif terhadap guru-guru / asatidz dengan membri pengarahan dan bimbingan betapa pentingnya posisi guru dalam dunia pendidikan dengan seperti itu Guru mampu meningkatkan jiwa nasionalisme melalui pendidikan pesantren sehingga ada kesadaran bagi guru untuk meningkatkan rasa cinta tanah air melalui jalur usaha sadar dan terencana untuk pembelajaran agar santri/siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual (*Tauhid*) keagamaan (*ubudiyah*) pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan berkarya menciptakan karya ilmiah yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara yang terstruktur, serta KH. Nur Muhammad Sholeh menanamkan pada guru nilai multikultural, diharapkan dapat

membangun semangat nasionalisme Indonesia yang majemuk. Dalam kemajemukan itulah nasionalisme harus tumbuh dan berkembang mengantar bangsa ini ke peradaban yang santun

Sesuai dengan pendapat Trianto, dalam bukunya Wawasan

Ilmu Alamiah Dasar

Proses mengubah pola pikir dimulai dengan memasukkan ide-ide positif dan keinginan yang positif ke dalam pikiran, mempertahankan ide itu selama mungkin di dalam pikiran, kemudian ide dan keinginan itu dirasakan seolah-olah telah menjadi milik kita. Pikirkan ide-ide yang positif secara berulang-ulang hingga menjadi kebiasaan dalam perkataan, tindakan, dan tersimpan di dalam pikiran bawah sadar sehingga menjadi suatu pola pikir. Melalui langkah-langkah demikian, kita sebenarnya sedang mengubah diri kita dengan pola pikir baru seperti yang kita inginkan.²²²

Berikut ini ada beberapa upaya yang dapat dilakukan KH.

Nur Muhammad Sholeh untuk memperbaiki pola pikir:

- 1) Gerakan *iqra* (membaca).

Yaitu dengan membaca situasi kondisi sekarang ini, KH.

Nur Muhammad Sholeh mencoba merubah cara berfikir guru bagaimana guru bisa memahami perkembangan teknologi zaman sekarang. Ini apabila guru tidak bisa mengikuti teknologi yang berkembang maka akan ditindas oleh teknologi itu sendiri, karena teknologi itu harus dipelajari jangan ditentang sehingga guru berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitasnya sendiri-sendiri.

²²² Trianto, Wawasan Ilmu Alamiah Dasar, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007) hlm.59

- 2) Menanamkan aqidah shahih (*tauhid*) akhlak atau perilaku, dan istiqamah pada agama.

KH. Nur Muhammad Sholeh Menanamkan keauhidan pada guru karena itu sangat penting untuk menjadi dasar utama sebagai keyakinan kepada Allah Subhanah Wata'ala karena tauhid dan sains satu kesatuan yang tida kbisa dipisahkan Apabila sains dipisah dari tauhid, aqidah syariah dan akhlaq akan melahirkan saintis tak bermoral agama, konsekuensinya ilmu banyak dengan sedikit kepedulian dan akan menimbulkan kesombongan pada diri.

Upaya strategis yang dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh tersebut kalau ditelaah sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Sutrisno, ia mengungkapkan bahwa upaya pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui merubah pola pikir guru yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari-cari alasan yang berada di luar kompetensi dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan. mereka lebih suka menyalahkan para siswa yang kondisinya jelek, kondisi gedung yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak lengkap dan alasan-alasan lainnya. Di samping itu para guru masih sulit menerima hal-hal yang baru, suka menunda-nunda pekerjaan, banyak membuat alasan dan cepat

merasa puas dengan apa yang telah mereka raih sehingga mereka sulit untuk merubah menjadi lebih baik

b. Studi Lanjut Gelar

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu guru KH. Nur Muhammad Sholeh jika ditelaah akan lebih jelas bahwa manfaat yang dapat diperoleh bagi pendidikan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang diantaranya upaya pengembangan melalui studi lanjut gelar Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang telah dilakukan sejak lama yaitu mulai tahun 2010

Kegiatan studi lanjut tersebut dapat dikaji dengan pendapat Pidarta. Menurut Pidarta dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru mempunyai kemampuan professional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menuntutnya harus belajar terus menerus dari waktu ke waktu.

c. Mengikuti sertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)

Dan termasuk strategi KH. Nur Muhammad Sholeh dalam bagi peningkatan kualitas guru di pendidikan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang adalah dengan Workshop,

lokakarya, seminar, dan sosialisasi program; bertujuan memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan minat setiap individu sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan di sekolah. Di samping itu, juga bertujuan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, akan jaminan keamanan, sosial, pengakuan dan penghargaan, kesempatan mengembangkan diri

Bagi KH. Nur Muhammad Sholeh Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya merupakan salah satu bentuk kegiatan dari program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu mata rantai (*link*) dari siklus pengelolaan personil dapat diartikan: merupakan proses perbaikan staf melalui berbagai macam pendekatan yang menekankan realisasi diri (kesadaran), pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan anggota organisasi

Menurut Simamora bahwa diklat adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keahlian,

pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Program pelatihan sangat berguna bagi pegawai/karyawan terutama untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian sejalan dengan kemajuan teknologi, meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan, membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersiapkan pegawai/karyawan untuk promosi, mengarahkan pegawai/karyawan terhadap visi organisasi dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.²²³

d. Kegiatan Kolokium

Berdasarkan penemuan di lapangan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas guru KH. Nur Muhammad Sholeh yaitu dengan mengadakan kolokium yaitu proses kegiatan belajar yang dilakukan dalam bentuk konferensi membahas penelitian, misal penemuan karya ilmiah, pemikiran ide, terobosan kiat-kiat baru dalam teknologi agar mereka selalu dipenuhi gagasan untuk menciptakan inovasi terbaru di bidang apapun yang mereka gemari. Salah satunya adalah di bidang Teknologi dan Sains. Dan di zaman teknologi ini, manusia dituntut menjadi kreatif.

Dan disini Smk al-Kaffah meskipun pendidikannya didalam podok pesantren berbeda dengan pendidikan pesantren lainnya karena SMK Al-kaffah sudah mampu menjakau kearah teknologi meninggalkan pendidikan formal lainnya dengan bukti sudah bnyak

²²³ Simamora, Henry. Manajemen Sumber daya Manusia.: STIE YKPN, (Yogyakarta:1997)hlm 345

banyak yang sudah dihasilkan dari karya-karya guru smk Alkaffah seperti Lampu Kebun, Penyetrum Listrik, LED kipas pemanas. Dan yang sekarang baru dikembangkan adalah *Free Flywheel* merupakan tenaga listrik tanpa bahan bakar.

Karena sebagai tolak ukur kemajuan dari Smk adalah karya yang diciptakan Smk tersebut dengan demikian guru-guru SMK Alkaffah berlomba-lomba mengembangkan ilmunya sesuai dengan disiplin keilmuannya karena guru beranggapan bahwa teknologi merupakan elemen penting dalam berkembangnya suatu lembaga pendidikan. Sekarang teknologi harus dikembangkan diman-mana bukan hanya dikota-kota besar, saja tapi di desa terpencil pun harus berkarya bagaimana menciptakan lapangan kerja baru sehingga pada akhirnya semua manusia yang ada di bumi ini tidak akan terlepas dari teknologi. Apapun kegiatan manusia, dimana pun dan kapan pun teknologi akan terus menjadi poin utama untuk mempermudah pekerjaan manusia.

e. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Demikian juga kegiatan MGMP di SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang dalam rangka itu, direktur pendidikan dasar pendidikan dan kebudayaan menegaskan bahwa MGMP berorientasi pada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, tehnik mengajar, interaksi guru murid, metode mengajar dan hal-hal lain

yang berfokus pada penciptaan belajar mengajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik.

Selain kegiatan sebagaimana diuraikan sebelumnya SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang menggunakan dua pendekatan sebagaimana yang ditawarkan oleh Lovell dan Wiles dalam Ibrahim Bafadal, ia mengajukan dua pendekatan, yaitu Pendekatan individual dan Pendekatan kelompok. Pendekatan individual merupakan pendekatan yang paling utama. Pendekatan itu sebenarnya senada dengan konsep yang ditawarkan oleh Sergiovanni dan Staratt, mengemukakan bahwa upaya pengembangan mutu sumberdaya guru dapat bersumber dari dalam diri guru sendiri (*internal*) dan berasal dari luar (*eksternal*) yakni dari lembaga, pimpinan, atau orang lain.

Pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menumbuhkan sikap profesionalnya. Sedangkan pengembangan mutu guru yang berasal dari luar, merupakan usaha dari lembaga, pimpinan atau orang untuk membina dan mengembangkan profesionalisme guru.

Pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menumbuhkan sikap profesionalnya. Sedangkan pengembangan

mutu guru yang berasal dari luar, merupakan usaha dari lembaga, pimpinan atau orang untuk membina dan mengembangkan profesionalisme guru

Pendekatan peningkatan mutu secara individu yang dilakukan oleh guru SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang dengan jalan para guru berusaha belajar sendiri dengan jalan banyak membaca, baik buku-buku ilmu pengetahuan, majalah maupun surat kabar, serta mengikuti perkembangan IPTEK. Hal itu dimaksudkan agar dapat mempersiapkan diri sebaik mungkin, menguasai materi pelajaran yang hendak diajarkan kepada muridnya, sebab menurut Suryadi dan Tilaar kemampuan guru menguasai materi pelajaran memberikan pengaruh positif bagi peningkatan prestasi belajar murid.

f. Membangun Komitmen Guru

Komitmen merupakan kesanggupan kesepakatan perjanjian untuk melaksanakan sesuatu kegiatan oleh guru terhadap suatu lembaga yang menyangkut tugas dan kewajibannya sebagai guru yang professional. Karena Salah satu indikator guru yang bermutu tinggi adalah guru yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga. Menurut Syamsul Hadi, guru yang memiliki komitmen tinggi akan berimplikasi pada mutu sekaligus profesionalitas guru.

Dalam membangun komitmen guru di SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang yang dilakukan beberapa hal

1) Dilakukan Melalui Penjaringan Calon Guru

Dilihat dari waktunya dapat diketahui bahwa komitmen guru di SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang dilakukan sejak awal masuk yakni melalui orientasi masuk menjadi calon guru. Jadi upaya menciptakan dan mengembangkan seorang guru yang bermutu tinggi (memiliki komitmen) tidaklah mudah, namun membutuhkan sebuah proses yang cukup panjang. Salah satu proses yang harus dilalui adalah dengan dilakukannya penjaringan melalui orientasi masuk pada sebuah lembaga. Pada masa awalnya, memang lebih memprioritaskan pada pengembangan mutu sumberdaya guru. Hal ini didasari oleh sebuah pemikiran bahwa untuk melakukan persaingan di era globalisasi harus dimulai dari factor manusia. Langkah awal yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh adalah melakukan peningkatan dan pengembangan sumberdaya guru baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Jadi dapat diketahui untuk merekrut guru yang diutamakan adalah pertimbangan potensi dan keahlian seseorang, kemungkinan terjadinya sistem paternalistik sangat dihindari, sehingga yang menjadi guru benar-benar guru yang memiliki kelebihan baik dalam keilmuan, dedikasinya dan komitmennya kepada lembaga cukup tinggi

2) Memberi Tunjangan Kesejahteraan Guru

Selain upaya tersebut diatas upaya lain yang dilakukan SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang dalam rangka menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, dan komitmen terhadap lembaga adalah dengan jalan memberikan kesejahteraan kepada guru. Kesejahteraan sangat erat kaitannya dengan mutu dan kualitas seorang guru. Karena pengabdian seseorang diimbangi dengan pemberian kesejahteraan. Kesejahteraan harus diartikan materi (misal gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang terdidik dan seorang pendidik sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat perlu

2. Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak perusahaan

Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang KH. Nur Muhammad Sholeh menjalin kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan yang sesuai dengan program keahlian lembaga yang beliau pimpin Program kerjasama ini lebih diprioritaskan dan berorientasi kejuruan lebih-lebih yang kejuruan seperti pelatihan computer, elektronik, otomotif, tekstil kebumihan dan lain-lain. SMK Alkaffah Kepanjen Malang sudah mengirimkan beberapa guru yang dilatih dan dibina oleh lembaga-lembaga yang bertugas diantara yang sudah bekerjasama dengan smk

Menurut Rosyidi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) diberi amanah oleh undang-undang untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang siap memasuki dunia kerja dan menjadi tenaga kerja yang produktif. Lulusan SMK idealnya merupakan tenaga kerja yang siap pakai, dalam arti langsung bisa bekerja di dunia usaha dan industri²²⁴

Dengan demikian yang diprogramkan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang sudah tepat karena pendidikan tanpa kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan tidak akan berkualitas dalam hal ini SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang sudah bekerja sama dengan instansi pemerintahan seperti Baznas dan swasta seperti Sharp, Nokia PT. Adikarya, Astra, Suzuki. dan sebagainya

3. Peningkatan kualitas santri /siwa pondok pesantren

Salah satu penunjang kualitas lembaga pendidikan adalah meningkatkan kualitas santri (siswa) itu sendiri, senada yang disampaikan KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai pengasuh pesantren sedangkan dalam peningkatan kualitas siswa beliau yang pertama kali lakukan adalah memotivasi menanamkan dalam jiwa santri betapa pentingnya pendidikan betapa berharga dan mulianya orang yang berilmu yang hidup mandiri dengan ilmu pengetahuannya

Karena mengatakan Motivasi belajar yang dimiliki peserta didik berfungsi sebagai alat pendorong terjadinya perilaku belajar peserta didik, alat untuk mempengaruhi prestasi belajar peserta didik, alat untuk

²²⁴ Rosyidi. *Konsep Kerjasama Sekolah dan Industri*. cintra Umbara (Bandung: 2011) hlm

memberikan direksi terhadap pencapaian tujuan pembelajaran, dan alat untuk membangun sistem pembelajaran yang bermakna²²⁵.

Dengan demikian Motivasi berfungsi untuk sebagai pendorong untuk berbuat sesuatu disetiap aktifitas yang dilakukan, penentu arah perbuatan yakni kearah tujuan yang ingin dicapai, menyeleksi perbuatan, pendorong usaha untuk mencapai prestasi. Dari wujud otivasi bisa melalui pemberian hadiah bagi yang berprestasi, diharapkan mereka akan dapat lebih berprestasi

Selain itu KH. Nur Muhammad Sholeh supaya siswa berkulitas dilibatkan dalm dunia industri dan perusahaan supaya siswa mengenal lebih mendalam tentang berkarya dan mandiri dan itu sangat bermanfaat bagi siswa untuk melatih dan mengasah keterampilan siswa – siswi dalam dunia kerja Menambah pengetahuan siswa – siswi tentang dunia kerja Membentuk mental siswa – siswi dan memberi motivasi agar serius dan bersemangat dalam mencapai cita- cita. Menambah kreativitas siswa – siswi untuk mengembangkan bakat dan minat

Sesuia dengan Peraturan Pemerintah (NO 29 Tahun1990 tentang Pendidikan Menengah yang antara lain.

- a. Penyelenggaraan sekolah menengah dapat bekerja sama dengan masyarakat terutama dunia usaha/industri dan para dermawan untuk memperoleh sumberdaya dalam rangka menunjang penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan.

²²⁵ Djamarah, Syaipul bahri ..*Fisikologi Belajar*.Cetakan I. Rimeka Cipta (Jakarta : 2002)hlm. 75

- b. Pada sekolah menengah dapat dilakukan uji coba gagasan baru yang diperlukandalam rangka pengembangan pendidikan menengah

Mengikuti perlombaan atau olimpiade sains juga upaya KH. Nur Muhammad Sholeh dalam mencetak kualitas sains yang handal, karean dengan kompetisi yang yang bagus untuk meningkatkan kreatifitas siswa.dan biasa dilaksanakan dalam rangka hari bari besar, baik islam maupun hari besar Nasional ntah yang dilaksanakan pemerintah atua swasta seperti dan diantara manfaat mengikuti siswa dalam perlombaan antara lain.

- a. Meningkatkan Keberanian dan Kompetensi Diri. Dalam kompetisi apapun itu, siswa berani memutuskan untuk ikut di dalamnya berarti siswa sudah memutuskan menjadi seorang yang berani. Ya, karena tidak semua orang berani untuk mengikuti suatu kompetisi tertentu. Mulai dari yang meremehkan dirinya sendiri karena tidak bisa, rasa malas, atau beribu alasan yang lain. Selain itu dengan mengikuti kompetisi, akan melakukan percepatan alias akselerasi untuk meningkatkan kompetensi diri
- b. Membuka Pikiran Menjadi Lebih Luas Mengikuti kompetisi-kompetisi semacam itu akan mempertemukan siswa dengan banyak orang-orang hebat bahkan seringkali lebih hebat dari diri siswa sendiri. Hal ini dapat melatih diri siswa untuk bisa berjiwa besar karena kalau kata orang, "di atas langit masih ada langit lagi.

- c. Meningkatkan Daya Saing yang Sportif Ini juga merupakan alasan yang paling penting. Saat ini di dunia globalisasi memang tidak bisa dipungkiri bahwa siswa cenderung melihat mereka yang memiliki daya saing. Daya saing adalah keberanian dan kemampuan untuk bersaing karena memang memiliki kapasitas yang unggul.
4. Menjadikan Visi, Misi, Tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang Sebagai target untuk peingkatkan kualitas pendidikan pesantren

Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang KH. Nur Muhammad Sholeh dalah menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang selama ini teradopsi dengan visi misi tujuan SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang mencoba merumuskan visi misi tujuan pengembangan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Menjadikan visi misi tujuan sebuah lembaga dalam semua tindakan adalah merupakan suatu keharusan, karena dengan berpijak kepada visi misi tujuan lembaga maka segala tindakan terarah pada dan tidak akan keluar pada rel yang telah digariskan oleh lembaga. Tindakan SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang tersebut sudah sesuai dengan langkah yang ditawarkan Bryson, beliau menyatakan bahwa rencana tindakan upaya perkembangan kualitas guru harus dimulai dengan merumuskan visi misi tujuan pengembangan. Hal

ini bertujuan agar upaya pengembangan yang dilakukan memiliki arah.²²⁶

Dengan demikian untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas, harus diawali dengan perencanaan strategis yang berkualitas. Rumusan visi, misi, tujuan dan program yang merupakan bagian dari perencanaan strategis harus berkualitas. Oleh karena itu perumusan ini hendaknya diketahui dan dipahami oleh segenap stakeholder sekolah, agar mereka dapat mengetahui fungsi, peran dan tugas yang harus dilakukan.

5. Peningkatan Kualitas Materi atau Kurikulum

Dan strategi yang dipakai untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh oleh KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai pengasuh pesantren melalui kepala sekolah yaitu merencanakan kurikulum yang tepat dan sesuai dengan tuntutan zaman sekarang karena kurikulum merupakan seperangkat konsep tentang praktik pendidikan. Seperangkat konsep tersebut dibuat sebagai acuan dari pelaksanaan praktik pendidikan. Kurikulum berusaha menerjemahkan tujuan pendidikan sekaligus tujuan dari pengembangan peradapan masyarakat sekarang ke dalam konsep-konsep yang sistematis. Dengan harapan agar pendidikan bisa dilaksanakan lebih terarah sehingga bisa efektif dan efisien

²²⁶ Bryson, John M. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi sosial*. Pustaka Pelajar (Yogyakarta:2001) hlm 50

Karena menurut Abdullah Idi menyatakan bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu anak didik. Pada prinsipnya, potensi yang dimiliki anak didik itu memang berbeda-beda dan peran pendidikanlah yang mengembangkan potensi-potensi yang ada, sehingga anak didik dapat hidup dalam bermasyarakat yang senantiasa beraneka ragam namun satu tujuan pembangunan tersebut²²⁷

Dan dalam hal ini kurikulum yang dipakai di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang adalah gabungan antara kurikulum salaf (kitab kuning) dan kurikulum SMK (kurikulum Industri sehingga siswa yang mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang lulusan nanti mampu menguasai ilmu teknologi dengan karya-karyanya dan menguasai ilmu salaf sehingga menjadi siswa yang bisa mandiri dengan berakhlakul karimah

6. Peningkatan sarana dan prasarana

Untuk menunjang kualitas di pendidikan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang KH. Nur Muhammad Sholeh mempersiapkan hal-hal sesuatu yang dibutuhkan dalam kelancaran proses belajar mengajar karena Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah Untuk itu, perlu dilakukan

²²⁷ Abdullah Idi. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Ar Ruzz Media. (Yogyakarta: 2007) Hal 214

peningkatan dan pendayagunaan dan pengelolaannya agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Mulyasa lebih lanjut menerangkan bahwa “prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti perpustakaan, laboratorium, ruang praktek, begitu juga halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan²²⁸

Oleh karena itu sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah Untuk itu KH. Nur Muhammad Sholeh melakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya agar tujuan yang tercantum didalam visi misi diharapkan dapat tercapai. Sehingga setiap sekolah dituntut memiliki kemandirian untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut kebutuhan dan kemampuan sendiri serta berdasarkan pada aspirasi dan partisipasi warga sekolah dengan tetap mengacu pada peraturan dan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Dan sudah ditegaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VII Standar Sarana dan Prasarana, pasal 42 menegaskan bahwa (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan

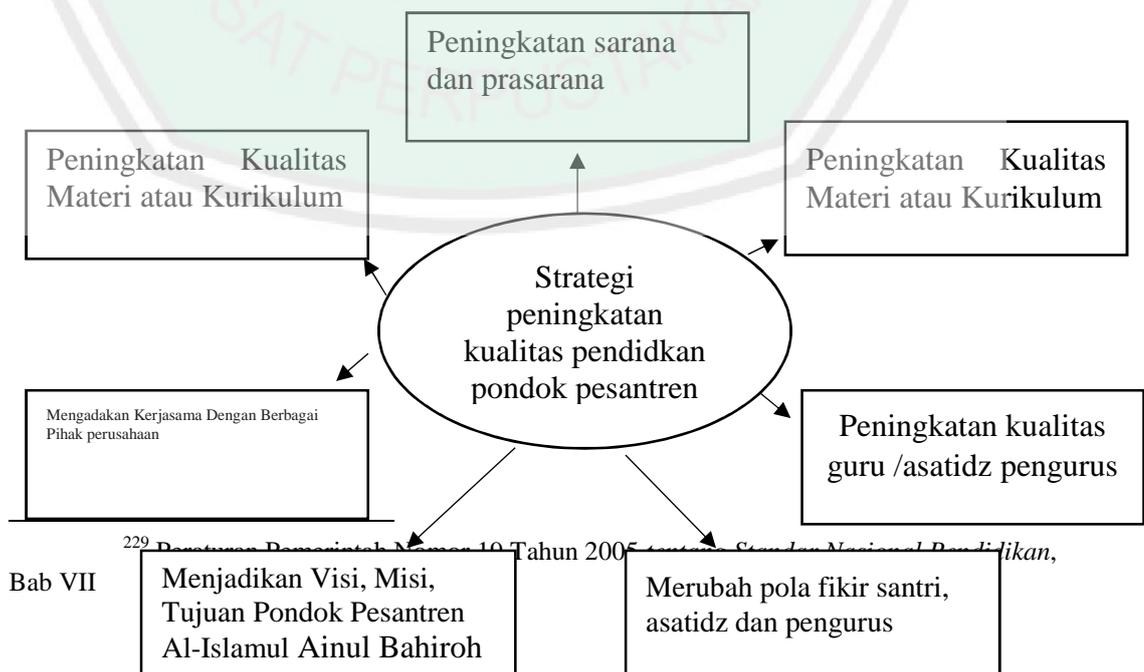
²²⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah..* Remaja Rosda Karya,(Bandung: 2007)hlm

pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan, (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat olahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/ tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan²²⁹

Jadi bentuk dan upaya strategi yang KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang diilustrasikan pada gambar ini

Gambar 5.3

Strategi peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren



²²⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,

Demikian langkah strategis KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren melalui Kegiatan yang dapat mengubah karakter positif guru, menjadikan visi misi tujuan sebagai target pengembangan guru serta adanya upaya pemenuhan kesejahteraan guru, dapat dianalisis dengan teori *developing* yang dikembangkan oleh Yukl, teori *developing* mengatakan bahwa pengembangan dapat dilakukan dengan cara memberi latihan (*coaching*), membimbing (*mentoring*), serta konsultasi karir yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta terhadap kemajuan karirnya. Apa yang dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan dalam hal ini guru dengan teori yang dikembangkan oleh Yukl, yakni SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang samping melakukan bimbingan terhadap para guru juga melakukan pelatihan-pelatihan, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan yang berimplikasi kepada kualitas guru.

Dari keteranga di atas dapat ditarik benang merah bahwa bentuk dan tehnik strategi KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al-IslamulAinul Bahiroh Kepanjen Malang tersebut dapat digolongkan tipologi *academy* yaitu strategi yang di gunakan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren itu dengan berusaha melakukan pengembangan dengan menggunakan pendekatan "*buy*" and "*make*". Pendekatan "*buy*" yaitu strategy yang dilakukan oleh KH. Nur

Muhammad Sholeh yang terlihat dari peningkatan kualitas guru yaitu dengan menekankan pada penarikan (*recruitment*) tenaga. Pendekatan ini terlihat pada aktivitas dan usaha SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang menarik tenaga guru baru. Hal ini guna untuk mengukur komitmen guru. Sedangkan pendekatan "make" adalah pendekatan yang berorientasi pada bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang ada SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang, melalui pendidikan dan pelatihan sebagaimana dalam paparan tesis ini. Pendekatan ini terlihat pada beberapa program SMK Al-Kaffah Kapanjen Malang antara lain: studi lanjut gelar, pengadaan pertemuan-pertemuan ilmiah berupa kolokium penataran dan lokakarya, program magang, pembentukan kelompok kerja guru, mengadakan kerja sama dengan lembaga dunia industri dan sebagainya.

Dan sesuai konsep mutu yang diutarakan oleh. Abdul Hadis, dan. Nurhayati B., dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan yaitu mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu ²³⁰

1. Teknologi; yaitu kekuatan;

Disini pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang dilihat dari tenologinya sudah mempunyai kekuatan yang lumayan baik dengan adanya pembuatan teknologi terbaru yaitu siswa mampu menciptakan LED Alkaffah, Setrum Mr, Arema, Lampu kebun dan sebagainya

2. Psikologis, yaitu rasa atau status;

²³⁰ Prof. Dr. Hadis, Abdul. Prof. Dr B, Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*, Penerbit AlfaBeta, (Bandung: 2010) hlm 512

Dalam hal ini pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang sekarang sudah mendapat pengakuan dari masyarakat sekitar sudah ada beberapa masyarakat belajar dipondok pondok pesantren sampai-sampai Baznas sudah bekerjasama dengan pihak pondok pesantren

3. Waktu, yaitu kehandalan;

Pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam perjalannya selalu merencanakan bagaimana santri/siswa mampu menciptakan karya ilmiah yang baru setiap tahun selalu ada karya ilmiah yang berbeda dengan tahun sebelumnya sehingga tidak stagnan berjalan ditempat

4. Kontraktual, yaitu ada jaminan;

Selama dirikan Smk Al-Kaffah pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang sudah menjalin hubungan kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan terkenal di Indonesia maupun luar negeri, seperti Pt. Adi Karya, Sharp, Nokia, Pt, Astra, Suzuki, sehingga ketika siswa/santri sudah lulus direkrut perusahaan tersebut untuk dimanfaatkan tenaga dan keahliannya.

5. Etika, yaitu sopan santun

Asas dasar dan tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang adalah, mencetak anak didik yang berakhlakul karimah dengan demikian sejak dini mungkin santri ditanamkan ajaran-ajaran yang mengarahkan anak untuk beretika oleh karena itu untuk menciptakan nuansa seperti itu pondok pesantren tidak meninggalkan mata pelajaran salaf akhirnya lulusannya berakhlakul karimah menjaga etika leluhur budaya dan Islam

Berdasarkan konsep para ahli peneliti menyatakan bahwa hasil realita yang ada di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang termasuk pondok yang berkualitas karena komponen berkualitas sudah dicapai sudah terbukti meskipun masih ada sedikit kekurangan yang harus diperbaiki demi tercapainya program-program pesantren yang sudah direncanakan di awal pendirian yang tertuang didalam visi-misi

Dan jika dihubungkan realitas dilapangan dengan teori yang dikatakan para ahli pendidikan maka KH. Nur Muhammad Sholeh menggunakan teori *Teori Organizing Business for Excellency* yang mana Teori ini dikembangkan oleh Andrew Tani yang menekankan pada keberadaan sistem organisasi yang mampu merumuskan dengan jelas visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan yang optimal. Teori ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan berawal dari dan dimulai dari dirumuskannya visi sekolah. Dalam rumusan visi ini terkandung mutu pendidikan yang diharapkan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkrit dalam bentuk misi. Yakni suatu statement yang menyatakan apa yang akan dilakukan untuk bisa mewujudkan gambaran masa depan menjadi realitas. Konsep misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konkrit. Misi mengandung aspek abstrak dalam bentuk perlunya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak tampak. Kepemimpinan yang hidup di sekolah akan melahirkan kultur sekolah. Bagaimana bentuk dan sifat kultur sekolah sangat dipengaruhi oleh

kepemimpinan di sekolah. Jadi kepemimpinan dan kultur sekolah merupakan sisi abstrak dari konsep misi.²³¹

Karena satu sisi, misi juga mengandung sesuatu yang bersifat konkrit yaitu strategi dan program, yang dapat dirumuskan dalam rancangan tertulis. Strategi dan program dapat diketahui secara umum, biasanya berkaitan erat dengan infrastruktur pendidikan, seperti keberadaan wakasek, wali kelas, komite, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya yang dibutuhkan. Program belajar mengajar yang merupakan basis dari mutu pendidikan sangat ditentukan oleh dua variabel di atas yakni kultur sekolah dan infrastruktur yang ada. Kualitas interaksi antara guru dan siswa sebagai wujud proses belajar mengajar di satu sisi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana sebagai salah satu wujud infrastruktur lembaga pendidikan. Di sisi lain, kualitas interaksi tersebut sangat ditentukan oleh kultur lembaga pendidikan. Keduanya memberikan dampak atas proses belajar mengajar secara simultan, berkesinambungan, tidak bisa direduksi, dan tidak bisa dipilah-pilah.

Dalam hal ini yang menjadikan peneliti mengatakan bahwa yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh sesuai dengan teori di atas bahwa kebijakan yang menggunakan pendekatan *education production function* atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan

²³¹ Edward Sallis, *Manajemen Pendidikan*, IRCISOD, (Jogjakarta: 2006), hlm 73

produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti merekrut siswa, dengan seleksi proses pembelajaran yang baik maka kualitas pendidikan (*output*) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataan, input saja KH. Nur sholeh hanya memberi batasan siapa yang masuk terlebih dahulu dia langsung diterima yang penting sudah memenuhi kouta pendaftaran

sedangkan menurut pendapat Danim bahwa Kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat (*community needs and wants*) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor picu utama inovasi manajemen pendidikan (*Jones & Salisbury,*). Keputusan institusional atau institutional decisions yang dibuat oleh kepala sekolah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah hanya kan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal yang hingga saat ini masih menjadi focus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dengan aplikasinya di sekolah-sekolah. Mereka sepakat, bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat

dengan menggunakan logika deduktif dari proses inkuri, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu.²³²

Melihat kenyataan pada saat ini masalah kualitas pendidikan merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan pondok pesantren. Menyadari hal tersebut, KH. Nur Muhammad Sholeh, melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren dengan melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan media pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen pondok pesantren. Alhasil sekarang usaha yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh sudah menunjukkan hasil yang memuaskan, sudah menunjukkan peningkatan kualitas pendidikan pesantren yang mana dalam kondisi krisis ekonomi yang berkepanjangan, yang telah berkembang menjadi krisis multidimensional, dan telah memperburuk berbagai bidang kehidupan termasuk menurunkan kualitas pendidikan pesantren.

C. Implikasi Kepemimpinan, KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan Kualitas Pendidikan Pesantren

Peranan KH. Nur Muhammad Sholeh adalah taktik, akal, metode, strategi yang digunakan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam rangka mengantisipasi hambatan pengembangan kualitas pendidikan pondok pesantren untuk menjadi pesantren yang bermutu tinggi, professional dengan

²³² Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Alfa Beta, (Bandung: 2012), hlm 145

mampu mewujudkan visi misi tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun upaya KH. Nur Muhammad Sholeh adalah sebagai berikut

1. Berkomunikasi dengan Para Guru/ asatidz

Dengan komunikasi para asatidz/ guru atau pengurus sangat berguna untuk melaksanakan tugas masing-masing agar dapat terselesaikan dengan baik. Komunikasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi pengasuh maupun asatidz dan santri, dalam pelaksanaan tugas, mereka cenderung berkomunikasi secara lisan dibandingkan dengan komunikasi secara tertulis, karena dengan komunikasi secara lisan akan mempermudah penyelesaian permasalahan, sehingga ketidak jelasan informasi dapat langsung teratasi dengan menanyakan secara langsung. kepada pengasuh karena pengasuh pesantren bertanggungjawab penuh untuk menghasilkan hal yang terbaik untuk santri asatidz dan pengurus

Kelancaran komunikasi mempengaruhi efisiensi kinerja. Cara yang efektif agar proses komunikasi atasan bawahan dapat berjalan dengan lancar, maka dengan mempergunakan sistem dialogis. Komunikasi dialogis yaitu komunikasi dua arah yang bersifat timbal balik “penyampai pesan adalah juga penerima pesan”. Komunikasi

dialogis berfungsi untuk menghindari kecenderungan pemimpin untuk menafsirkan sendiri setiap pesan atau instruksi yang ia berikan.²³³

Adanya kebebasan untuk menyampaikan usulan, rencana dan kegiatankegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan sepenuhnya bahwa ia merupakan penyebab timbulnya perubahan bagi sekolah, staf, guru dan siswa. Respon positif dari bawahan pada KH. Nur Muhammad Sholeh dengan kondisi gaya kepemimpinan yang diterapkan KH. Nur Muhammad Sholeh Selain itu hal tersebut juga berdampak pada bawahannya untuk senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pendidikan pondok pesantren sehingga semua ustadz dan pengurus akan bekerja dengan senang karena setiap setiap kesulitan yang dihadapi langsung diberi solusi penyelesaian.

2. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak berkarya atau menempuh pendidikan lebih tinggi

Kepala sekolah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, di antaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke jenjang

²³³ Suprpto, Tommy. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Media, (Yogyakarta: 2009) hlm 65

yang lebih tinggi ataupun dalam mengembangkan profesionalnya Hal tersebut diungkapkan oleh Amru, bahwa peran dan strategi KH. Nur Muhammad Sholeh dalam rangka mensiasati hambatan yang ada pada guru dalam peningkatan kualitas pendidikan yaitu dengan memberikan kelonggaran kepada para guru untuk menempuh pendidikan lebih lanjut serta memberi dukungan fasilitasnya yang diperlukan, baik sarana prasarana maupun dana finansialnya yang diperlukan bagi kepentingan pengembangan kualitas pendidikan pondok pesantren.

3. Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman dan Penuh Kebersamaan

Kalau kita mengkaji beberapa teori kebutuhan dasar manusia, semua ini berlaku juga pada setiap guru selaku manusia biasa yang tidak terlepas dari kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi melalui kerjanya, ia akan memenuhinya melalui pekerjaan lain.

Hal yang dilakukan KH. Nur Muhammad Sholeh selaku pengasuh pondok dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha KH. Nur Muhammad Sholeh dalam mengantisipasi hambatan pengembangan mutu sumber daya guru dalam kinerja meningkatkan kualitas pendidikan pesantren hal ini tidak lepas dari kesejahteraan yang bersifat material dan non material sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar diperhatikan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh dengan memenuhi kebutuhan guru misalnya berupa sarana prasarana Ruang guru yang dilengkapi dengan Internet,

Komputer guru, Ruangan Ac, satu guru satu meja, TV, dan sarana prasanana lainnya, jabat tangan dan mengucapkan salam.

Tugas guru di lembaga pendidikan sangatlah berat. Hal ini disebabkan selain guru tersebut harus menguasai materi sesuai dengan mata diklat yang diajarkan, guru juga dituntut untuk memahami karakter dan *psychologies* anak sehingga pelajaran yang disampaikan oleh guru tersebut dapat diterima, dipahami dan dimengerti serta dikuasai oleh siswanya. Untuk melaksanakan ini juga diperlukan perangkat-perangkat pembelajaran serta pelayanan administrasi sehingga kegiatan proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan

Mengingat hal tersebut sangatlah berat dan yang dihadapi sesuatu yang tetap, maka KH. Nur Muhammad Sholeh sebagai seorang pemimpin harus membaca situasi bagaimana guru dan karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya sehingga sikap profesionalismenya tetap tinggi dan dedikasinya baik, maka diadakanlah beberapa kegiatan penyegaran seperti rekreasi, Reward/ucapan selamat, pemberian hadiah pada saat perayaan HUT SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai bawahannya dapat terpenuhi dan terpuaskan.

Dengan demikian KH. Nur Muhammad Sholeh memberikan implikasi yang nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan pesantren sifat-sifa sikap dan prilaku yang terlihat dari beliu yang disiplin tepas dan

tanggap terhadap permasalahan pendidikan yang membuat santri, asatidz/guru dan masyarakat kagum terhadap kepemimpinan beliau para unsur elemen pendidikan merasakan langsung kepemimpinan yang beliau terapkan, beliau membawa perubahan yang positif dari berbagai bidang kearah yang lebih baik implikasi beliau tidak hanya dalam segi prilaku namun memberi contoh menjadi pemimpin agama yang bisa dipertanggungjawabkan baik kualitas kepemimpinan maupun ilmu pengetahuan. Dan dibidang implikasinya kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh sangat positif karena telah mencetak alumni-alumni yang mempunyai kemandirian dalam berkarya dibidang teknologi, dan ada juga yang langsung direkrut diperusahaan atau industri yang ternama di Indonesia maupaun luar negeri.



BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil fokus penelitian, paparan data, hasil pembahasan dan temuan penelitian tentang kepemimpinan Kiai, dalam peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut

1. Kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

Setelah menelaah dan menganalisis data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh adalah sebagai berikut

a. Otoriter

Dimana KH. Nur Muhammad Sholeh bertindak sebagai penguasa tunggal penguasaan penuh mutlak terhadap orang-orang yang dipimpin yang mana jumlahnya lebih banyak, kyai merupakan pihak yang menguasai dan bawahan (santri, asatidz, pengurus) disebut yang dikuasai, semua kegiatan yang berlangsung dalam pengawasan beliau semua kegiatan harus sesuai dengan arahan dan bimbingan beliau sehingga asatidz, santri hanya tunduk dan patuh terhadap beliau karena keilmuannya yang masih dibawah jauh dari pengasuh pondok

b. Kharismatik

Merupakan sosok Pemimpin yang berwibawa memiliki kepribadian yang unik yang mempunyai kualitas yang luar biasa yang

mana tidak semua orang bisa memiliki kepribadian tersebut. seperti mempunyai kekuatan ghaib (*supranatural power*) memiliki kekuatan dan keistimewaan tersebut adalah karunia tuhan yang diberikan kepada hambanya yang mewakili didunia dan KH. Nur Muhammad Sholeh memiliki sifat yang luar biasa supranatural tersebut sehingga beliau memiliki kualitas dan integritas yang baik sehingga dapat dikatakan pengasuh pondok pesantren yang berkualitas beda dengan pesantren yang lain

Dan sehingga juga dapat dikatakan KH. Nur Muhammad Sholeh menggabung dua kepemimpinan otoriter dan karismatik sehingga disebut otoritas karismatik yang artinya yaitu merupakan kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat supernatural atau intrinsik pada seseorang. Orang-orang di sekitarnya merespon otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa yang dimiliki Otoritas ini akan tetap bertahan selama bukti kemanfaatannya masih dirasakan masyarakat. Sebaliknya otoritas kharismatik ini akan berkurang bahkan hilang jika sang pemiliknya berbuat kesalahan yang merugikan masyarakat, sehingga kepercayaan masyarakat berkurang atau bahkan hilang. Otoritas inilah yang dapat memicu perubahan sosial.

2. Strategi kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

Strategi dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang KH. Nur Muhammad Sholeh melakukan usaha, cara-cara dan kiat khusus. Dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang ada beberapa upaya yang dilakukan oleh KH. Nur Muhammad Sholeh Untuk menelusuri bentuk dan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren. Adapun strategi yang dibangun adalah dengan a). merubah pola fikir Asatidz /guru, santri/siswa dan pengurus. b). peningkatan kualitas guru/asatidz. c). Mengadakan kerjasama dengan dunia istri dan perusahaan. d). meningkatkan kualitas santri/siswa. e). meningkatkan kurikulum. f). peningkatan sarana dan prasarana g). Menjadikan Visi, Misi, sebagai tujuan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh

3. Implikasi Kepemimpinan, KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang

Pengasuh pondok pesantren harus mampu memberi keputusan yang tepat dan cepat mampu memberi pengarahan, bimbingan dengan memberi suri tauladan yang hasanah. Disini implikasi KH. Nur Muhammad Sholeh terhadap peningkatan kualitas pendidikan pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang beliu membawa perubahan yang positif dari berbagai bidang kearah yang lebih memberi contoh menjadi pemimpin agama yang bisa dipertanggungjawabkan baik kualitas

kepemimpinan maupun ilmu pengetahuan. Dengan dibuktikan telah mencetak alumni-alumni yang mempunyai kemandirian dalam berkarya dibidang teknologi, dan ada juag yang langsung direkrut diperusahaan atau industri yang ternama di Indonesia maupaun luar negeri.

Adapun prilaku sikap yang berimplikasikan terhadap kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh adalah a). Berkomunikasi dengan Para Guru/ asatidz b). Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak berkarya atau menempuh pendidikan lebih tinggi c). Menciptakan suasana lingkungan yang nyaman dan penuh kebersamaan.

B. Saran

Sejalan dengan rincian permasalahan serta manfaat penelitian ini bagi pengembangan ilmu, berikut dikemukakan saran berdasarkan uraian dan sesuai dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang
 - a. Berkaitan dengan kepemimpinan KH. Nur Muhammad Sholeh dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yang telah dilaksanakan, hendaknya bisa lebih ditingkatkan dengan selalu berusaha mempelajari dan memahami secara mendalam tentang pengembangan mutu guru agar lebih mudah dalam mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi pondok pesantren.
 - b. Keberhasilan suatu lembaga organisasi juga dipengaruhi oleh kepiawian para pengelola terutama KH. Nur Muhammad Sholeh

sebagai *top leader*. Untuk itu dalam dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren pengasuh pondok pesantren harus terus menerus memberikan motivasi dan supervisi kepada guru/asatidz santri dan pengurus terutama pada kegiatan dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

- c. Semua warga Pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang hendaknya lebih meningkatkan kesadaran tentang arti pentingnya pelaksanaan semua program yang telah ditetapkan pondok pesantren dalam dalam peningkatan kualitas pendidikan di pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang karena tanpa adanya kesadaran untuk ikut serta secara maksimal melaksanakan program tersebut tentu akan membawa kegagalan bagi pencapaian tujuan. Selain itu, sebaik apapun program yang dibuat kalau tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan konsisten tentu tidak akan mendatangkan hasil yang diharapkan
2. Penyelenggara pendidikan di pondok pesantren
 - a. Bagi pengasuh pondok pesantren lain hendaknya dapat meniru dan mencontoh keberhasilan Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren baik melalui kegiatan merubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive karakter building*),

Menjadikan visi misi sebagai tujuan lembaga sebagai target pengembangan kualitas di pendidikan pondok pesantren

- a. Memperhatikan aspek keberhasilan dalam peningkatan kualitas di pendidikan pondok pesantren selain ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki dan kepiawaian pengasuh pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam peningkatan kualitas pendidikan di pondok pesantren

3. Pemerintah / Pengambil kebijakan

- a. Memberikan perhatian lebih kepada pengasuh-pengasuh pondok pesantren terutama dalam hal peningkatan kualitas pendidikan pesantren agar dapat membawa lembaganya menjadi unggul dan prestasi
- b. Memberikan perhatian khusus terhadap lembaga pendidikan pondok pesantren karena selama ini pemerintah masih kurang guna peningkatan kualitas di pendidikan pondok pesantren dalam bentuk pelatihan dan pendidikan dan juga bisa berupa perlengkapan sarana dan prasarana

4. Bagi PPs UIN Malang

Sebagai bahan pertimbangan ke depan bahwa kepemimpinan kyia dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren perlu adanya pembinaan dan pendampingan secara langsung dari team ahli/pakar supaya lembaga-lembaga pendidikan dipesantren menjadi lembaga pendidikan yang unggul.

5. Para Peneliti Lain

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang perilaku kepemimpinan pengasuh pondok pesantren dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga pondok pesantren lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abdul. *Pembaharuan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006
- Abu al-Khair, Nashiruddin Abdullah al-Baidha-wi, Anwar al-*Tanzil wa-Asrar al-Ta'wil* Beirut: Dar alFikr, Damaskus 2000
- Abu Ma'ali 'Abd al-Malik al-Juwayn, *al-Asalib fi al-Khilafah*, Beirut: Dar al-Fikr, Damaskus; 2000
- Agil, Said Husin Al-Munawar. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, Ciputat Press, Jakarta, 2002
- Ahmad, Abu Husayn bin Faris bin Zakariyah, *Mu'jam Maqayis al-Lughah*, jilid I Mesir: 1972
- Akhyar, Saiful Lubis. *Konseling Islami, Kyai & Pesantren*, Yogyakarta, Penerbit eLSAQ Press, cet. I, Agustus 2007
- Aldair, John *Menjadi Pemimpin Efektif "Terjemah oleh Andre Asparsayogi"*, Jakarta: PT Binaman Pressindo, 1994
- Al-Mawardi, Ab al-Hasan. *al-Ahkam alSulthaniyyah* Beirut: Dar al-Fikr, Damaskus: 2000
- Al-Raghib, al-Asfahani. *Mufradat li Alfazh alQur'an, Cet. I Damsyiq: Dar al-Qalam*, 1992
- Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah
- Arifin, Imron *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasada Press, 1993
- Arifin, Muhammad. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000
- Arikunto, *Suharsimi Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Asy-Syaukani, Nayl al-Awthar min Ahadits Sayid al-Akhyâr *Syarh Muntaqa al-Akhbar*, IX Dar al-Jayl, Beirut. 1973
- Aziz, Abdul. *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus, "Materi Kumpulan Pelatihan Metode Kualitatif"*, BMPTSI Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya, 1998
- Azwar, Saifuddin *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997
- Bryson, John M. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2001

- Bukhari, Al-Imam. *Shohih Bukhori* jilid 3 Damsyiq: Dar al-Qalam, 1992
- Chafidz, Abdul. *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*, MPA No. 142, Juli 1998,
- Data pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang Tahun 2016-2017
- Dawam, M. Rahardjo (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985.
- Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*,
- Dhofier, Zamkhsyari *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1982
- Djamarah, Syaipul bahri ..*Fisikologi Belajar*.Cetakan I. Jakarta: Rimeka Cipta, 2002
- Djauzi, M. Mudzakir, *Studi Kasus ; Desain Dan Metode*, Jakarta: Raja Grafindo Persada 2002
- Dokumentasi filosofi pondok pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh
- Dokumentasi Pondok Pesantren Al- Islamul Ainul Bahiroh Kapanjen Malang
- Edward Sallis, *Manajemen Pendidikan*, IRCISOD, (Jogjakarta: 2006), hlm 73
- Ensiklopedi Al-Qur'an: *Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Paramadina, Jakarta, 2002
- filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Firman, Nugraha. *Kepemimpinan Kyai di Pesantren Bandung*: 2010
- Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004
- Hadis, Abdul., Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*, Penerbit, Bandung: AlfaBeta 2010
- Hamdhan, Muhammad. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Manajemen Kesiswaan di Madrasah Aliyah Negeri Lamongan*, Malang perpustakaan UIN Malang 2009
- Hasbullah, *Profil Pesantren, Bandung*: Remaja Rosdakarya, 1999
- Hasil Rumusan Seminar Pendidikan Islam se-Indonesia, Tahun 1960
- Hidayat, Ara, Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan "Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah"*, Bandung: Pustaka Educa, 2010

- Hilal, S. “*Ketaatan Pada Pemimpin*“, Rubrik: Taujihat. Dicetak dari PK-Sejahtera, Bandung:2005
- <http://perilakuorganisasi.com/teori-orang-besar.htm>
- Ibn Jarir, Muhammad al-Tabari, *Tafsir al-Thabari*, jld. V Beirut: Dar al-Fikr
- Idi, Abdullah. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik..* Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2007
- Ikhsan Fuad, *Dasar-dasar Kependidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001
- Imam Ghazali, *Ihya 'Ulum al-Din*, Juz 3, bab Damul Jah wa Riya' Ad-Darul Fikri:2008
- Karyadi, M. *Kepemimpinan*, Bandung: Karya Nusantara, 1989
- Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, Bandung: 2000
- Lasmanto, *Gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren bina Umat Mayodan Sleman Yogyakarta*, Yogyakarta Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga:2010
- M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren sebagai Subkultur*”, dalam *Pesantren dan Pembaruan*, Jakarta: LP3ES, 1985
- Manshuri, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari telaga kehidupan*, Yogyakarta; Safiria Indonesia Press, 2004
- Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja, ROSda Karya, 2000
- Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa*, Kediri: STAIN Kediri Press, 2009
- Muchtarom, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996
- Mudjib, Abdul, *Kaidah-kaidah Ilmu Fiqh*. Surabaya: Kalam Mulia 2000
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996
- Muhammad bin Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, jilid 4, Beirut- Dar al Fikr Libanon:2005
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah..*,Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007
- Muslim, al- Imam as-*Shihih Muslim* juz 3 Beirut Dar alFikr, Damaskus 2000

- Narbuko, Cholid. *Metodologi Riset*, Semarang: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo, 1986
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993
- Nazir, Mohammad. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003
- Omar, Muhammad Al-Toumy Al-Syaebani, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terjemahan Oleh Dr. Hasan Langgulung. P. 399, Jakarta, Bumi Aksara;1993
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Alfabeta, 2005
- Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*, Bab I, Pasal 1.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*, Bab VII
- Pidarta Made, *Kompetensi Guru Masalah Kita*, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan: Juli 2007 No 04/tahun XXX, Surabaya: 1997
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006
- Qodir, Zuli. *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki*, Bantul: Podok Edukasi, 2003
- Qodry, A. Azizy *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004
- Qomar, Mujamil *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2004.
- Quraish, Muhammad, Shihab, Tafsir Al-Misbah “*pesan dan Kesan Keserasian al-Qur’an*”, Jakarta: Lentera Hati, volume.I, cet. Ke-2, 2004
- Rahman, Abdul Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, Jakarta: Depag RI, 1982.
- Rahmawati, Zeny. *Kepemimpinan KH. Maimoen Zubair dalam Mengelola Pengembangan Lembaga Pendidikan di Pondok Pesantren Al- Anwar Sarang Rembang Jateng*” Malang; perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2009
- Raihan, Putri. *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, Yogyakarta: AK Group, 2006
- Rivai, Viethzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006

- Rofiq dkk, *Pemberdayaan Pesantren Menuju kemandirian dan profesionalisme Santri dengan metode dauroh Kebudayaan*, Yogyakarta; Pustaka Pesantren, 2005
- Rosyidi. *Konsep Kerjasama Sekolah dan Industri* Bandung: .cintra Umbara, 2011
- Said, Masu'ud. *Kepemimpinan "Pengembangan Organisasi, team Building dan Perilaku"*, Malang; UIN Press, 2006
- Salim, Peter dan yeni salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* Jakarta : Modern Press, 1995
- Sallis, Edward *Total Quality Management In Education*, alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi Jogjakarta: IRCiSoD, 2006
- Saridjo *Sejarah Pesantren di Indonesia* Jakarta, penerbit LP3ES; 1983
- Siagian, Sondang. *kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber daya Manusia.*, (Yogyakarta: STIE YKPN 1997
- Soedijarto. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo. 1991
- Soekamto, *Manajemen Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, hlm. 19.
- Soetopo, *Hendiyat Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- Sudarwan, Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Alfa Beta, (Bandung: 2012), hlm 145
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta, ct,4; 2008
- Suhandang, *Kustadi Manajemen Pers Dakwa Dari Perencanaan Hingga Pengawasan*, Bandung: Pemerbit Marja, 2007
- Sulthon, M. dkk, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: Laks Bang, PRESSindo, 2006
- Sumayang, *Lalu Manajemen produksi dan Operasi* Jakarta: Salemba Empat, 2003
- Sumidjo Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002

- Sundawati, Ayun. *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA N 1 Kota Mojokerto*, Malang perpustakaan UIN Malang. 2010
- Suparta, Mundzier. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004
- Suprpto, Tommy. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi.*, Yogyakarta: Media 2009
- Suwardi, Eddy *Aspek-aspek Kepemimpinan*. Bandung: Penerbit Alumni 1982
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003
- Tim penyusu kamus besar bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1991
- Trianto, *Wawasan Ilmu Alamiyah Dasar*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum, April, 1999.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- Usman, Muchlis. *Kaidah-kaidah Ushuliyah dan Fiqhiyah*, Jakarta: Bulan Bintang 2010
- UU Sisdiknas (UU RI No. 20 Tahun 2003) Bab II, Pasal 3
- Wahid, Abdurrahman *Memelihara Umat, Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa Dirdjosanjoto*, Jakarta; 1999
- Walid, Muhammad. *Napak Tilas Kepemimpinan KH. Ach. Muzakky Syah*, Yogyakarta: Absolute Media, 2010
- Weber, Max. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarja, Yogyakarta: Pustaka Pelajar ,2006
- Winardi *Kepemimpinan dan manajemen* Jakarta; RinekaCipta 2000
- Yukl Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2005) hlm 294
- Yunus, Mahmud. 1998. *Kamus Arab- Indonesia*, Jakarta :1989
- Zahro, Najmatu *Kepemimpinan kyai dalam usaha mengembangkan pendidikan islam di Ma'ad Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang* (Malang perpustakaan UIN Malang, 2008
- Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007

Zuhairini & Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Malang
UIN Press.2004



LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

O	Nama	Kidmah	Jenjang pendidikan	Jabatan
1	KH. Nur Muhammad Sholeh	25 Th	Ponpes	Pengasuh
2	K. Imam Rofi'i	23 Th	Ponpes	Wakil pengasuh
3	Maya Dian Rosita, S.Pd	10 Th	S1/ponpes	Kepsek/Ustadzah
4	Asfak, M, S.Pd	10 Th	S1 /ponpes	Ustadz
5	Drs. Raharjo, M.Ag	10 Th	S2/Ponpes	Ustadz
6	Hariyadi, S.Pd	10 Th	S1 /Ponpes	Ustadz
7	Umam Al-Muqtasid, S.Pd	10 Th	S1 /Ponpes	Ustadz
8	Hadi Sutrisna, S.Pd	10 Th	S1 /Ponpes	Ustadz
9	Salisil Hidayati, S.Ag, M.Ag	10 Th	S2/ onpes	Ustadzah
10	Amrullah, S.Pd, M.Ag	5 Th	S2/ponpes	Ustadz
11	Evi Swastika Sari	8 Th	S1 /ponpes	Ustadzah
12	Mohammad Amin	8 Th	S1 /ponpes	Ustadz
13	Imam Ghozali ,S.Pd.I	6 Th	SI /Ponpes	Ustadz

LAMPIRAN 2

INSTRUMEN PENELITIAN

1. PEDOMAN OBSERVASI

- a. Observasi tentang keadaan fisik Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang. Observasi ini titik tekannya melihat letak ,keadaan geografi sarana fasilitas pendidikan Pesantren serta memperoleh gambaran secara umum keberadaan Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren
- b. Observasi tentang pelaksanaan kegiatan –kegiatan pesantren yang menjadikan peningkatan kualitas Pendidikan pondok pesantren

No	Jenis Data Sekunder
1	Visi Dan Misi Pondok Pesantren
2	Keadaan Asatidz Dan Tenaga Kependidikan Lainnya
3	Pendanaan / RAPBS

- c. Observasi tentang strategi Pengasuh Pesantren dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren

2. PEDOMAN DOKUMENTASI

- a. Pedoman Dokumentasi Kelembagaan Pondok Pesantren

3. PEDOMAN WAWANCARA UMUM

Pedoman wawancara umum digunakan untuk mengungkap dan memancing para informan untuk memberikan keterangan seluas luasnya tentang informasi subyek. Hal ini digunakan mengetahui informasi informasi yang lebih mendalam tentang subyek yang diteliti. Pedoman ini dirinci dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

- a. Tentang Peranan Pengasuh Pondok Pesantren
 - b. Pemimpin sebagai Educator ?
 - c. Kyai Sebagai Manajer ?
 - d. Sebagai Administrator ?
 - e. Sebagai Supervisor ?
 - f. Sebagai Leader ?
 - g. f. Sebagai Inovator ?
 - h. g. Sebagai Motivator
4. Gambaran tentang Kepemimpinan kyai
- a. Bagaimana kompetensi kepemimpinan kyai yang dimiliki pengasuh dalam mengelola pesantren
 - b. Bagaimana cara pengasuh dalam mengambil keputusan dalam menghadapi permasalahan di pondok
 - c. Bagaimana gaya kepemimpinan pengasuh dalam memimpin pondok Pesantren
 - d. Bagaimana cara pengasuh dalam mengatasi permasalahan pondok pesantren
 - e. Sejauh mana peran pengasuh pondok di Masyarakat sekitar
 - f. Kesan apakah yang didapat dari kepemimpinan pengasuh pondok pesantren ini.
5. Strategi Pengasuh Pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang dalam peningkatan Kualitas pendidikan Pesantren
- a. Selama ini bagaimana upaya strategi Pak Yai dalam mengembangkan mutu guru , ya bisa berupa kegiatan kegiatan lain atau program peningkatan sdm

- khusus guru , dan bagaimana strategi- barangkali bisa dijabarkan tiap program tadi ?
- b. Bagaimana pandangan bapak Yai mengenai kondisi pendidikan pondok pesantren ini terutama kualitas pengajarnya ?
 - c. Apakah selama ini ada kendala dalam meningkatkan kualitas pendidikan pesantren ?
 - d. Bagaimana seharusnya upaya dan langkah langkah strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren ini

LAMPIRAN 3 CATATAN LAPANGAN 1

Catatan Deskriptif

Hari sabtu tepatnya pada tanggal 13 Maret peneliti berangkat dari rumah pukul 10.30 untuk melakukan observasi ke Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjen Malang yang jaraknya sekitar 25 km dari tempat tinggal peneliti, kira-kira 45 menit perjalanan sudah bisa sampai tempat. Peneliti sampai di tempat sekitar pukul 12.00, maklum pelan-pelan karena agak macet. Setiba di tempat peneliti langsung bertemu pak Hariyadi untuk masuk guna melakukan observasi dan oleh pak Hariyadi langsung diantar ke kantor untuk meminta ijin bertemu dengan Bapak Yai tapi pak yai belum bisa ditemui hanya bisa bertemu Bu Maya dian Rosita sebagai kepek SMK Al-Kaffah. Di kantor disambut hangat oleh para karyawan karena kebetulan memang sudah akrab semenjak peneliti sekolah di sana. Dan mengobrol dengan Hariyadi untuk meminta ijin nanti mau minta data-data yang berhubungan dengan penelitian yang peneliti butuhkan dan beliau pun siap untuk membantu.

Setelah menunggu kira-kira 30 menit, yaitu sekitar pukul 12.30 wib kepala sekolahpun keluar dari kantornya meminta ijin sebentar untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang sedang mengajar di kelas, karena hari itu adalah hari sabtu proses belajar mengajar hanya sampai pukul 13.00, setelah itu pengembangan diri yang diikuti oleh semua siswa-siswi SMK AlKaffah Kepanjen Malangsesuai dengan bakat dan minat masing-masing. Sambil menunggu Bu Maya dian Rosita sebagai kepala sekolah keliling kelas, peneliti menyempatkan diri untuk keliling sekolah mengamati perubahan sekolah yang begitu cepat, dari segi bangunan sudah ada beberapa bangunan yang dulunya belum ada kini sudah terlihat mentereng dari luar pintu gerbang. Dulu jamannya peneliti sekolah di sana masih belum berlantai 2, kini bangunannya sudah memiliki 2 lantai dan kelaskelas pun semakin bertambah banyak. Di samping itu peneliti juga menyempatkan diri untuk mendokumentasikan beberapa bangunan yang dianggap berguna sebagai bukti penelitian yang sudah peneliti teliti.

Waktu berputar begitu cepat, setelah kira-kira 30 menit yaitu sekitar pukul 12 .30 wib peneliti berkeliling, peneliti bertemu dengan kepala sekolah yang sudah selesai melakukan supervisi dan di ajaklah peneliti ke ruang kepala sekolah untuk memulai wawancara yang telah direncanakan tadi. Peneliti memulai perbincangan dengan menanya seputar kabar beliau, keluarga dan juga kabar terupdate tentang. Dan tak lupa memberi tahu serta meminta ijin, melakukan penelitian di pondok pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh Kepanjeng Malang hingga selesai nantinya. Di sela-sela perbincangan peneliti menanyakan tentang latar belakang kualitas pendidikan yang ada di SMK AlKaffah Kepanjen Malang.yang dalam naungan pondok pesantren

Ada beberapa hal yang melatarbelakangi kita harus melakukan peningkatan kualitas pendidikan pesantren antara lain :Lembaga pondok pesantren hal ingin menjadikan SMK AlKaffah Kepanjen Malang menjadi lembaga yang unggul dalam segala bidang baik akademik maupun non akademik. Oleh karena itu kita ingin menciptakan keunggulan tersebut melalui persaingan kualitas pendidik yang mana dalam lembaga pendidikan unsur-unsur pendidikan harus terpenuhi seperti guru yang potensial,dan proposional, oleh karenanya guru sebagai salah satu unsur penting dan menjadi andalan membentuk opini masyarakat tentang sekolah unggulan agar SMK Al-

Kaffah Kepanjen Malang ini tetap menjadi pusat keunggulan. Pengembangan kualitas guru, dilakukan karena SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang diarahkan menjadi sekolah dalam pesantren yang tidak hanya menguasai iptek dan imtaq saja, akan tetapi bisa menumbuhkan kembali semangat NKRI agar siswa dapat mengenal macammacam budaya atau kesenian yang ada di Indonesia. Oleh karena itu acuan kualitas dan profesionalisme merupakan tuntutan yang harus dipenuhi.

Demikian juga dengan adanya tuntutan zaman yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat, sehingga guru dituntut mengikuti perkembangan tersebut, begitu juga guru sebagai tombak keberhasilan proses belajar mengajar, karena 60 % keberhasilan anak didik itu ada ditangan guru. Hampir satu jam Bu Maya dian Rosita menjelaskan mengenai perkembangan keadaan sekolah yang sangat cepat, mengingat peneliti juga alumni SMK AlKaffah Kepanjen Malang jadi sedikit banyak sudah tahu bagaimana kondisi pendidikan pesantren yang dulu dan sekarang.

Catatan reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh Bu Maya dian Rosita selaku kepala sekolah, peneliti dapat menyimpulkan bahwa SMK Al-Kaffah Kepanjen Malang termasuk lembaga pendidikan unggulan yang tidak ingin kalah oleh lembaga pendidikan lain yang ada di lingkungan sekitarnya. Dengan adanya program dari pengasuh pesantren dalam peningkatan kualitas pendidikan maka lembaga pendidikan tersebut akan berjalan secara pasti untuk menjadikan para peserta didik yang mampu menguasai kecanggihan ilmu teknologi dan juga mempunyai tingkat keimanan yang tinggi selain itu tak lupa dengan latar belakang pengasuh pondok pesantren yang mempunyai kelebihan dibidang pengotan, Manjemen qolbu, manajemen sosial untuk itu di dalam visinya beliau menginginkan peserta didik mempunyai semangat NKRI yang berbudaya dan jiwa yang bersih berakhlakul karimah untuk menjunjung tinggi kebudayaan warisan para Nabi, Shahabta para Wali-wali dan para ulama’.

Dokumentasi Pondok Pesantren al-Islamul Ainul Bahiroh
Kepanjen Malang



Bangunan sarana pendidikan pondok pesantren



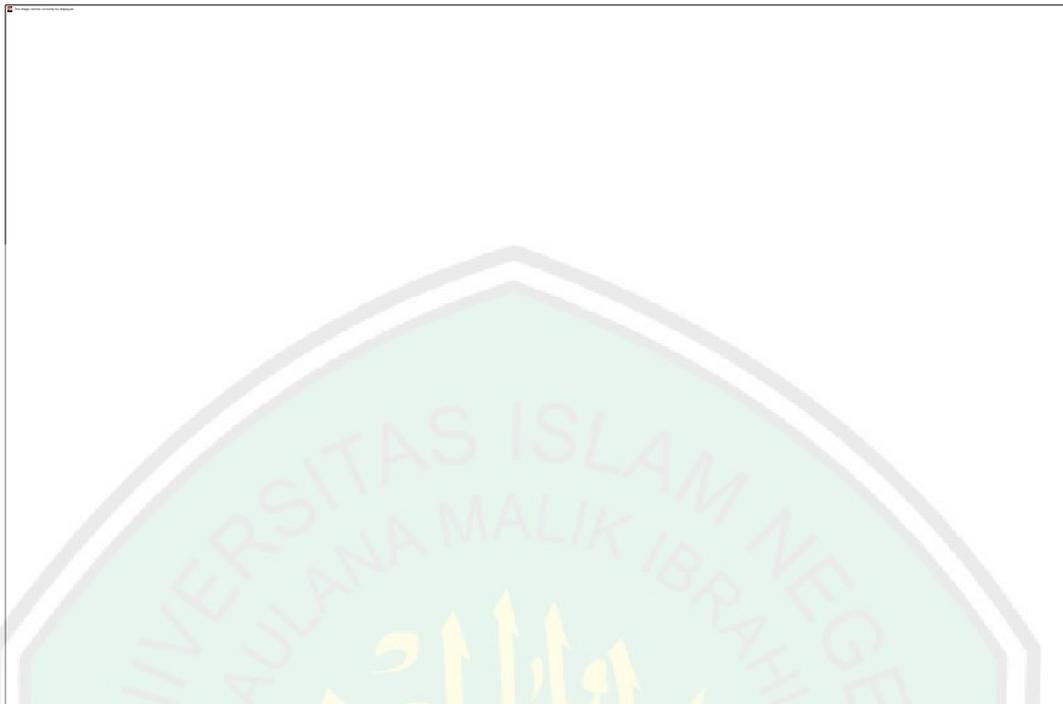
Foto bersama wakil pengasuh Pondok Pesantren





Santri

/siswa diruang praktek



Hasil Karya santri/ siswa



Santri sedang memamerkan karya