

**MODEL KEPEMIMPINAN KIAI
DI PONDOK PESANTREN AL ISTIQOMAH
TANJUNGSARI PETANAHAH KEBUMEN**



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam

**WAFIQUH UMAM
191765030**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**

2021



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Nomor: 157/In.17/D.Ps/PP.009/7/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Wafiqul Umam
NIM : 191765030
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Telah disidangkan pada tanggal **29 Juni 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 7 Juli 2021

Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: <http://pps.iainpurwokerto.ac.id> E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Wafiqul Umam
NIM : 191765030
Program Studi : MPI
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah
Petanahan Kebumen

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Fauzi, M.Ag NIP. 19740105 199803 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		
2	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd NIP. 19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		
3	Dr. M. Misbah, M.Ag NIP. 19741116 200312 1 001 Pembimbing/ Penguji		
4	Dr. H. Siswadi, M.Ag NIP. 19701010 200003 1 004 Penguji Utama		
5	Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I NIP. 19850525 201503 1 004 Penguji Utama		1 Juli 2021

Purwokerto, Juli 2021

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd

NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN
Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Wafiqul Umam

NIM : 191765030

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 21 Juni 2021

Pembimbing



Dr. M. Misbah, M.Ag

NIP. 19741116 200312 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : Wafiqul Umam
NIM : 191765030
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Mengetahui
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
Tanggal:

Pembimbing

Dr. M. Miswani, M.Ag

Tanggal:



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

**Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax.
0281-636553**

**BLANGKO PENGAJUAN UJIAN TESIS PASCASARJANA IAIN
PURWOKERTO**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto:

Nama : Wafiqul Umam
NIM : 191765030
Semester/Prodi : IV (Empat)
Pembimbing : Dr. M. Misbah, M.Ag
Tahun Akademik : 2020/2021
No. HP : 0811287438

Dengan ini mengajukan Ujian Tesis kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dengan judul:

**Model Kepemimpinan Kiai
di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen**

Purwokerto, 18 Juni 2021

**Mengetahui,
Pembimbing Tesis**

Dr. M. Misbah, M. Ag
NIP. 19741116 200312 1 001

Yang Mengajukan,

Wafiqul Umam
NIM. 191765030

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: ***“Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.”*** seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 18 Juni 2021

Hormat saya,



Wafiqul Umam

**MODEL KEPEMIMPINAN KIAI
DI PONDOK PESANTREN AL ISTIQOMAH PETANAHAN KEBUMEN**

**Wafiqul Umam
NIM: 191765030
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

Abstrak

Pondok Pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang didirikan oleh seorang kiai bersama dengan para santrinya. System pembelajaran di masing-masing pondok pesantren berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun secara tujuannya secara umum adalah sama. Seiring perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia, pondok pesantren menunjukkan sumbangsuhnya kepada negara dalam segi pendidikan, terutama bidang keagamaan. Sekarang pondok pesantren mulai membuka diri dengan mengembangkan lembaga –lembaga formal, lifeskill ketrampilan lainnya sebagai bekal santri di dalam menjalani kehidupan di masyarakat.

Eksistensi pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai sebagai orang yang menguasai dan mentransfer ilmu agama kepada masyarakat pesantren yang fokusnya adalah pengembangan wawasan keagamaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif-deskriptif, pengambilan data menggunakan teknik observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Sumber data yaitu Pengasuh Pondok Pesantren, Pengurus Pondok Putra, Pengurus Pondok Putri, Santri, dan sumber data dokumen pendukung lainnya. Dengan teknik analisis data, pengumpulan data, analisis data reduksi data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan: *Pertama*, Dewan pengasuh berbagi peran pada lembaga –lembaga di bawah naungan pondok pesantren; *Kedua*, dalam situasi tertentu K. Ali Mu'in memutuskan hal-hal yang dirasa urgent dan mendesak. *Ketiga*, kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Ali Mu'in Amnur berefek kepada stabilitas roda organisasi pondok pesantren, serta masifitas dewan pengasuh untuk mencurahkan fikirannya untuk pondok pesantren, kepercayaan masyarakat yang semakin meningkat, serta berimplikasi terhadap perkembangan dan kemajuan Pondok Pesantren baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai, Pondok Pesantren.*

LEADERSHIP MODEL OF KIAI

AT AL ISTIQOMAH BOARDING SCHOOL PETANAHAN KEBUMEN

Wafiqul Umam

NIM: 191765030

Postgraduate Islamic Education Management Study Program

Abstract

Islamic boarding school (*Pondok Pesantren*) is an educational institution was founded by an Islamic Leader (*Kiai*) together with his students. The learning system in each Islamic boarding schools are different each other. However in general, they have identical intention. Along with the development of Islamic boarding schools in Indonesia, Islamic boarding schools have shown their contribution to this state at the education side, especially in the religious domain. At present, Islamic boarding schools are setting up to put on show by advancing formal institutions, life skills and further ability as a equipping for the student's life in society.

The existence of Islamic boarding schools cannot be separated from the influence and the role of kiai. Kiai as the man who control and transfer religious perception to the pesantren community whose focuses in the development of religious insight. The aims of this research are to describe and analyze how Kiai's leadership model at at Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. This research used a qualitative-descriptive research, data collection using observation, documentation, and in-depth interviews. The data sources are Islamic Boarding School's Caretakers, Male Boarding School Management, Female Boarding School Management, *Santri*, and other supporting document data sources. With the data analysis techniques, data collection, data analysis reduction and drawing conclusions.

The results showed: First, the Board of Caregivers shared their roles in the institutions under of Islamic boarding school' shade. Second, in the certain situations K. Ali Mu'in decides the matter which are urgent. Third, the leadership applied by KH. Ali Mu'in Amnur had an effect on the organization of Islamic boarding schools, as well as the massiveness of the caretakers to pour out their ideas for Islamic boarding schools, increasing public trust, and having implications for the development and advancement of Islamic Boarding Schools both in terms of quality and quantity.

Keywords: Kiai's Leadership, Islamic Boarding School.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	B	be
ت	ta	T	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	er
ز	zak	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za"	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa"	f	ef

ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	waw	w	w
هـ	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَّعِدَّة	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّة	ditulis	'iddah

3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fīṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

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

5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i>	ditulis	ā
	جَاهِلِيَّة	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya" mati</i>	ditulis	ā
	تَنْسَى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya" mati</i>	ditulis	ī
	كَرِيم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>Dammah + wawu mati</i>	ditulis	ū
	فُرُوض	ditulis	<i>furūd'</i>

6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + Ya" mati</i>	ditulis	ai
	بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah + wawu mati</i>	ditulis	au
	قَوْل	ditulis	<i>qaul</i>

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

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a`antum</i>
أَعْدَات	ditulis	<i>u`iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

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

السَّمَاء	ditulis	<i>As-Samā`</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذَوِي الْفُرُوض	ditulis	<i>zawīal-furūd</i>
اَهْلِ السَّنَةِ	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

MOTTO

“Sifat Utama Seorang Pemimpin adalah Beradab dan Mulia Hati”
—Al Ghazali



PERSEMBAHAN

Karya ini dipersembahkan untuk:

*Linatus Sya'diyah, SE, M. Tsaqif Al Mumtaz dan Salwa Taqiyya
Mumtaza*

--Istri dan Ananda tercinta, motivator hidup dan sumber inspirasi dalam hidup yang tidak pernah kering--

--Bapak dan Ibu, terimakasih dan sungkem atas do'a dan supportnya yang tidak ternilai dengan apapun--

--Guru-guruku, terimakasih atas dukungan dan do'anya hingga sampai sejauh ini--

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

Alḥamdulillāhi rabbi al-‘ālamīn, beribu puji dan rasa syukur kami panjatkan kepada Allah Swt penguasa semesta alam yang mempunyai seluruh apa yang ada di langit dan di bumi. Atas limpahan rahmat, karunia dan nikmat yang luas dan tak terhitung dengan angka-angka. *Ṣalawat* dan *salām* senantiasa disanjungkan kepada Nabi Muḥammad saw dan keluarganya, para tabi’in, tabiat tabi’in, aulia, ulama salafus sholih, seluruh kaum muslimin dan muslimat sampai kepada umatnya saat ini. Dan semoga kita semua mendapatkan syafaat Nabi Muhammad saw. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul: “Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan tesis ini tidak lepas dari bimbingan dan support para dosen yang memiliki intelektualitas dan berwawasan luas. Terlepas dari itu, penulis sepenuhnya menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan baik dari segi penyusunan bahasa dan aspek lainnya karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Ijinkan dalam kesempatan ini saya menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu agar Tesis ini dapat terselesaikan, kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Moh. Roqib M.Ag., Rektor IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. Rohmat M.Ag., M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. kami sampaikan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya atas kesabarannya dalam membimbing, memberikan pengetahuan dan ilmunya serta selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

4. Dr. H. Sulchan Hakim, M.M. selaku pembimbing Akademik. Motivasi dan arahan kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis ini.
5. Dr. M. Misbah, M.Ag, selaku pembimbing Tesis. Terima kasih yang sedalam-dalamnya kami ucapkan, atas masukan dan saran yang konstruktif sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Tesis.
6. Dr. KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I , Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, kami mengucapkan terimakasih atas ijin yang diberikan dan apresiasi atas bantuan dan kerjasamanya yang baik sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
7. Kang Nailul Ihsan, selaku Ketua Pondok Putra, Mbak Qori dan seluruh Pengurus Pondok Pesantren, Santriwan Santriwati dan seluruh Keluarga Besar Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, ungkapan terimakasih kami ucapkan atas bantuan, dukungan dan kerjasamanya.
8. Seluruh Dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
9. Seluruh rekan seperjuangan di MMPI-A Program Pascasarjana IAIN Purwokerto angkatan 2019, *sakduluran selawase*.
10. Dan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT semoga jasa-jasa beliau mendapatkan balasan yang berlipat ganda. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Penulis memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Purwokerto, 18 Juni 2021
Penulis



Wafiqul Umam

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING	iv
BLANKO PENGAJUAN UJIAN TESIS	v
PERNYATAAN KEASLIAN	vi
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vii
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	viii
ABSTRAK (BAHASA ARAB)	ix
TRANSLITERASI	x
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK PESANTREN	
.....	12
A. Konsep Kepemimpinan	12
1. Pengertian Model.....	12
2. Pengertian Kepemimpinan	13
3. Unsur-unsur Kepemimpinan	24
4. Syarat dan Kriteria Pemimpin	26
5. Model Kepemimpinan	31
6. Model Pengukuran Perilaku Kepemimpinan.....	42
B. Peran Kiai Pondok Pesantren	45

1. Tantangan – tantangan Pondok Pesantren	46
2. Peran Kiai Pondok Pesantren	48
C. Model Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren	53
1. Kepemimpinan Kiai	53
2. Model-model Kepemimpinan Kiai	56
D. Hasil Penelitian Yang Relevan	62
E. Kerangka Berpikir	65
BAB III METODE PENELITIAN	70
A. Tempat dan Waktu Penelitian	70
B. Jenis Penelitian	70
C. Subjek dan Objek Penelitian	71
1. Subjek Penelitian	71
2. Objek Penelitian	71
D. Pendekatan Penelitian.....	72
E. Sumber Data	72
F. Metode Pengumpulan Data	73
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	78
BAB IV IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK	
PESANTREN AL ISTIQOMAH PETANAHAN KEBUMEN .	80
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	80
1. Sejarah Pondok Pesantren	80
2. Dasar dan Tujuan Pondok Pesantren.....	83
3. Gambaran Umum Pengurus Pondok Pesantren.....	85
4. Lembaga – Lembaga Formal.....	86
B. Model Kepemimpinan Kiai di PP Al Istiqomah	93
1. Model Kepemimpinan Pengasuh.....	93
2. Model Kepemimpinan Dewan Pengasuh	104
a... Pengambilan Keputusan	104
b. . Orientasi Perilaku	105
c... Sumber Kekuasaan	106
C. Implementasi Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al	
Istiqomah Petanahan kebumen	107
1. Kebijakan – Kebijakan Dewan Pengasuh.....	107
2. Implikasi Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al	
Istiqomah Petanahan Kebumen	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	119
A. Simpulan	119
B. Saran	121

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir	67
-------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Hasil Wawancara 1

Lampiran 3. Hasil Wawancara 2

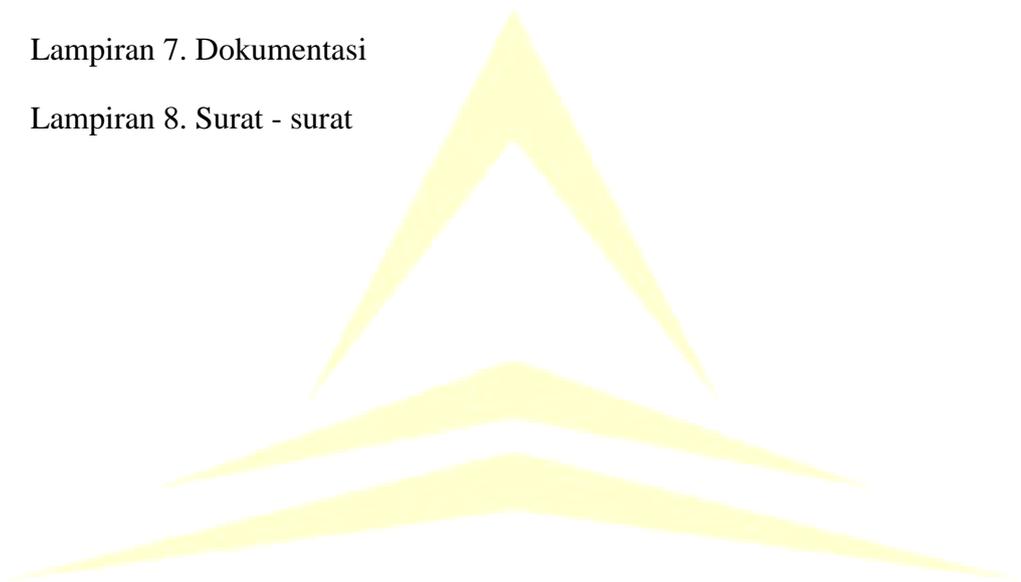
Lampiran 4. Hasil Wawancara 3

Lampiran 5. Hasil Wawancara 4

Lampiran 6. Hasil Observasi

Lampiran 7. Dokumentasi

Lampiran 8. Surat - surat



IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu embaga pendidikan yang tertua di Indonesia ialah pondok pesantren. Pondok pesantren mempunyai andil yang amat penting dalam mengisi dan memberikan khasanah keilmuan bagi negara Indonesia, serta di dalam perannya banyak berkontribusi di dalam dunia pendidikan, terkhusus pendidikan keagamaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembelajaran kitab-kitab Pesantren klasik yang memuat tentang ilmu – ilmu agama baik ilmu fiqih, akhlak, tasawuf dan lainnya. Pondok Pesantren di dalam perkembangannya mengalami perkembangan yang amat cepat, baik hal tersebut dalam sarana prasarannya, kurikulum maupun dalam pengembangan kreatifitas santri yang pada saat ini semakin diperhatikan dan dikembangkan oleh pihak Pengasuh atau Pengelola. Hal ini dikarenakan tuntutan zaman atau persaingan yang sangat ketat antar Pondok Pesantren baik dari kuantitas maupun kualitas santri.

Pondok pesantren dalam keberadaannya tentu tidak bisa dipisahkan dari seorang “Kiai”, karena kiai adalah sosok yang paling berpengaruh di lingkup sebuah pesantren, selain dari seorang kiai unsur-unsur yang melekat dalam pondok pesantren tidak jauh dari santri (siswa-siswi), masjid, asrama dan kitab gundul (kitab kuning).¹ Pondok Pesantren yang dimana jumlahnya semakin banyak di Indonesia maka tentunya mempunyai cara kepemimpinan yang amat beragam. Namun saat ini semakin banyak pula Pondok pesantren yang berinovasi agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya untuk para santri maupun dengan untuk terus memberikan pelayanan terbaik bagi para santri dan semua yang terlibat di dalamnya. Bahkan istilah Pondok Pesantren terbagi dalam dua sebutan ialah pondok

¹ Badrus Samsul Fata, ‘ARAH BARU PESANTREN DI INDONESIA: Fundamentalisme, Modernisme Dan Moderatisme’, *ESENSIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 15.1 (2014), 17–39 <<https://doi.org/10.14421/esensia.v15i1.762>>.

psantren tradisional (salaf) dan pondok pesantren modern.² Pondok pesantren salaf atau sering juga disebut dengan pondok pesantren tradisional cenderung mempertahankan dan menjaga kemurnian unsur – unsur dasar dalam pesantren, baik dalam sistem pengajian, budaya pesantren dan metode pembelajaran yang digunakan. Sedangkan pondok pesantren modern yang cenderung selalu berinovasi dalam segala fasilitas maupun sistem yang berlaku. Perbedaan tersebut mempunyai nilai positif bagi perkembangan Islam di negara ini, yaitu keduanya merupakan lembaga pendidikan yang mendidik para santri melalui pengetahuan agama yang diajarkan oleh seorang kiai yang terkadang dibantu oleh ustadz. Posisi pesantren dalam mengembangkan pendidikan di Indonesia memiliki banyak fungsi, di antaranya sebagai lembaga dakwah, ritual, pembinaan moral dan pengembangan kemampuan santri dalam menghadapi perkembangan zaman baik dari luar maupun dari dalam.³

Pesantren juga termasuk lembaga pendidikan yang paling tua dalam menemani perjalanan berdirinya bangsa Indonesia semenjak belum merdeka hingga di era modern sekarang masih tetap menjadi ikon pendidikan ajaran Islam di Indonesia. Pesantren sendiri memiliki karakteristik tersendiri sebagai sebuah lembaga pendidikan sehingga bisa tetap berkembang di zaman dengan banyaknya polemik yang dialami bangsa Indonesia.

Namun, sejak era nasionalisme dan modernisme abad ke 20 posisi pesanteran secara lambat laun mengalami kemunduran baik dalam hal sistem pendidikan, pengelolaan dan metode pembelajarannya. Perubahan ini bertujuan membangun sumber daya manusia yang bisa lebih berkualitas dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilannya. Lembaga-lembaga pendidikan yang berbasis ajaran Islam juga berupaya untuk bisa berkontribusi secara proetik terhadap peradaban manusia. Hal ini dilakukan agar lembaga

² Mujammil Qomar, *Dari Transformasi Metodologi Menuju Demkrasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005). 5.

³ Mujammil Qomar. *Dari Transformasi....*, 20.

pendidikan islam seperti pondok pesantren bisa mengikuti arus modernitas dalam menciptakan generasi bangsa yang kompeten.⁴

Konsekuensi yang harus dihadapi pondok pesantren ialah membuat rancangan pendidikan yang tetap menganut ajaran-ajaran Islam, di lain itu pondok pesantren juga harus membangun pendidikan yang bisa bersaing dengan lembaga pendidikan umum. Untuk bisa mencapai hal tersebut, terdapat tiga hal utama yang harus diperhatikan bagaimana metode dan manajemen kemampuan siswa untuk bisa berkembang yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Tiga hal ini tidak bisa dipisahkan jika menginginkan generasi bangsa yang cerdas, kompeten, terampil dan memiliki perilaku yang baik⁵.

Lembaga pendidikan seperti pondok pesantren telah diketahui mempunyai karakter yang khas dalam memberikan pembelajaran terhadap santrinya. Pembelajaran yang diterapkan terhadap para santri, cenderung untuk membentuk karakter dengan merujuk pada ajaran-ajaran agama. Terkait dengan bagaimana menghormati orang tua dan guru, mencintai sesama, menjaga lingkungan dan mencintai tanah air.⁶

Seorang kiai bersama dengan santrinya merupakan sosok pendiri lembaga pendidikan yang dikenal dengan sebutan pondok pesantren. Sistem pembelajaran di setiap pondok pesantren, terkadang berbeda dengan pondok pesantren lainnya dalam hal fokus dan sistem pembelajarannya. Namun begitu,

⁴ Pendidikan Islam dalam wacana buku ini menunjuk pada tiga pengertian yang sebenarnya satu kesatuan yaitu : *Pertama*, pendidikan menurut Islam atau pendidikan islam, yakni pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu al-Qur'an dan as-sunnah. *Kedua*, pendidikan keislaman atau pendidikan ajaran islam dan nilai-nilainya agar menjadi pandangan dan sikap hidup seseorang. *Ketiga*, pendidikan dalam islam, atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembangnya islam dan ummatnya, baik islam sebagai agama, ajaran maupun sebagai system budaya dan peradaban, sejak zaman Nabi Muhammad SAW sampai sekarang. Lebih detailnya lihat dalam dkk Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam DiSekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004). 29-30.

⁵ Hopson Barry, *Life Skill Teaching* (London: Mc Graw-Hill Book Company UK Limited, 1981). 19.

⁶ Yusuf Syaifulloh, *Melahirkan Ilmuwan-Ulama Tanggungjawab Ganda Pesantren Di Era Kesejagatan, Pengantar Dalam Babun Suharto, Dari Pesantren Untuk Ummat* (Surabaya: Imtiyaz, 2011). xi.

masih bisa dicermati bahwa pondok pesantren memiliki pola yang sama dalam tujuan pendidikannya. Adapun beberapa kesamaannya ialah: kiai selaku pimpinan pondok, para pengajar (ustaz/ustazah), para santri dan masyarakat di sekelingnya, masjid difungsikan sebagai tempat berlangsungnya peribadatan dan pembelajaran, asrama tempat santri tinggal.

Sementara komponen yang lainnya adalah yang sifatnya nonfisik seperti pembelajaran yang berlangsung dan disampaikan oleh kiai atau para ustaz/ustazahnya. Pembelajaran diberikan dengan berbagai metode seperti membaca, menghafal, menyimak atau mendengarkan. Dengan sebab itu, pondok pesantren tersusun atas lima komponen sebagai pendukung, antara lain: kiai, santri, para ustaz/ustazah, belajar kitab klasik dan pengajian.

Kiai merupakan komponen utama dalam sebuah pondok pesantren karena dia yang mendirikan dan mengajar. Sangat jarang ditemukan sebuah pondok pesantren tanpa adanya kiai. Peranan kiai sangat penting bagi perkembangan pondok pesantren melalui kharismanya di masyarakat atau pun di pemerintahan. Sekarang ini tidak sedikit kiai yang ikut terlibat dalam sistem pemerintahan dari yang paling bawah hingga yang tertinggi. Peranan kiai memang tidak bisa dipandang sebelah mata, karena untuk memperoleh suara dari rakyat, para calon pejabat negara banyak yang mendatangi kiai-kiai baik untuk sekedar soan, meminta do'a hingga meminta suara dan dukungan dengan memanfaatkan pengaruhnya terhadap masyarakat.⁷

Ciri khas dari sebuah pondok pesantren selain kiai dan santrinya ialah pembelajarannya yaitu mengkaji kitab-kitab islam klasik (kitab kuning/gundul). Hampir di setiap pondok pesantren dari yang tradisonal hingga yang modern pasti ditemui pelajaran yang diberikan menggunakan kitab-kitab Islam klasik. Hal ini terjadi karena kebanyakan para kiai merujuk pada ulama-ulama timur tengah pada abad pertengahan yang banyak menulis kitab-kitab ajaran islam. Tidak sedikit juga para kiai pernah menimba ilmu pengetahuan di timur tengah

⁷ Martin Van Bruinessen, *NU, Tradisi, Relasi-Relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru* (Yogyakarta: LKiS, 1999). 19.

dan pemahaman yang didapatnya pun dibawa ke Indonesia kemudian disampaikan kepada santri-santrinya. Di lain hal, seorang pimpinan pondok tidak bisa disebut sebagai kiai apabila belum pernah menimba ilmu di Timur tengah ataupun belum menunaikan salah satu rukun islam yaitu ibadah haji.

Signifikansi peran kiai terhadap pondok pesantrennya tersebut dibarengi dengan kemampuannya dalam memanage pondok pesantrennya terutama para santrinya. Sementara metode dan model kepemimpinan seorang kiai dengan kiai lainnya bisa berbeda. Hal semacam ini bisa terjadi dikarenakan keadaan tempat pondok pesantren didirikan dan masyarakat sekitar. Ada beberapa metode seorang kiai dalam kepemimpinannya diantaranya adalah kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional. Terlepas dari perbedaan bentuk dan model kepemimpinannya yang terjadi antara kiai dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pondok pesantren yang dipimpinnya, semua kiai atau pengasuh mempunyai tujuan yang sama yaitu mengembangkan Lembaga dengan baik dan kompetitif.

Terkait dengan tempat mendirikan pondok pesantren di era modern saat ini, banyak yang menganggap bahwa sebuah ponpes akan kesulitan untuk mengalami perkembangan. Ada juga yang menganggap bahwasanya sebuah pondok pesantren sekarang ini telah mengalami perubahan sehingga menghilangkan karakteristiknya. Seperti dilihat bahwa problem yang dihadapi oleh pondok pesantren adalah perkembangan zaman yang terus-menerus. Namun hal ini bisa dihadapi apabila pondok pesantren bisa menyesuaikan dengan hal tersebut dan aktor utamanya adalah kiai selaku pimpinan pondok pesantren.⁸

Seorang kiai dituntut untuk bisa menghadapi setiap perkembangan zaman, sebab apabila kiai tidak bisa melakukannya maka pondok pesantrennya semakin lama akan ditinggal karena akan dianggap tidak sesuai lagi dengan

⁸ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Formar Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan)* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2005). 5.

kemajuan zaman terutama dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka dari itu, selaku pimpinan pondok pesantren kiai harus memiliki kemampuan dalam mengantisipasi hal tersebut. Sebuah pondok pesantren bisa saja mengikuti perkembangan zaman, namun karakteristiknya harus tetap dijaga yaitu fokus terhadap ajaran agama.⁹

Para kiai dengan kemampuannya baik itu pengetahuan, keterampilan dan sikap dianggap sebagai seorang yang suci dan bisa memahami setiap kejadian alam atau keagungan Tuhan. Oleh sebab itu masyarakat sangat menghormati para kiai sehingga dalam hal problem hidup atau peristiwa alam terkadang mereka meminta tanggapan atau petuah dari para kiai dan mereka mentaati itu. Ciri khas seorang kiai ketika memberikan ceramah adalah memakai kopiah, sarungan dan sorban.¹⁰

Begitu pentingnya peran kiai, sehingga seorang kiai pun harus mempunyai pemikiran yang maju dan visioner. Tidak hanya mempertahankan budaya pesantren yang lama, tetapi juga harus berfikir tantangan ke depan bagi seorang santri sehingga bisa memfasilitasi santri dengan berbagai bekal keilmuan yang tidak hanya mempelajari ilmu agama saja akan tetapi juga mempelajari ilmu-ilmu lainnya ilmu agama tetapi juga ilmu lainnya yang bisa dipakai untuk menjawab arus tantangan global. Pengasuh pondok pesantren Al- Istiqomah Petanahan Kebumen menggunakan pola pikir seperti ini yang selalu melakukan terobosan-terobosan keilmuan bagi seluruh santri.

Pondok pesantren Al-Istiqomah berada di Desa Tanjungsari Kecamatan Petanahan Kabupaten Kebumen Provinsi Jawa Tengah. Pimpinan sekaligus pendirinya bernama KH. Abdullah Mukti yang merupakan seorang kelulusan Makkah dan pernah berguru pada seorang Syiekh Abdurrahman. KH. Abdullah Mukti menuntut ilmu di Mekah selama 24 tahun dari tahun 1912-1936 M.

⁹ Ridlwan Nasir. *Mencari Tipologi...*, 13.

¹⁰ Zamakhsyari Dzofier, *Tradisi Pesantren (Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai)* (Jakarta: LPES, 1982). 56.

K.H. Abdullah Mukti sepulangnya dari Mekah, ia kemudian mendirikan tarekat *Qodiriyah Naqsabandiyah* di desa Tanjungsari. Ia mengajarkan tarekatnya pada sebuah masjid yang bernama Al-Istiqamah. Di sana ia memperoleh banyak sekali pengikut tarekatnya. Para jama'ah yang ingin mengikuti tarekat *Qadiriyah Naqsabandiyah* harus melakukan *suluk* kemudian secara langsung dibai'at oleh KH. Abdullah Mukti.

KH. Abdullah Mukti meninggal pada tahun 1958. Kemudian digantikan oleh KH. Bajuri, namun semasa kepemimpinannya tidak berjalan dengsn bsik karena menemui banyak hambatan baik dari internal maupun eksternal sehingga para jama'ah tarekat Qadiriyah Naqsabandiyah dipindahkan ke Jetis, Kutosari dengan pengasuhnya KH. Mahfud Khasbullah. Sementara sebagian jama'ah yang lainnya dipindahkan ke Karanganyar dengan pengasuhnya KH. Umar Nasir.

Pada tahun 1975 putra dari KH. Bajuri yang bernama KH. Amin Rosyid kembali membangkitkan ajaran tarekat Qadiriyah Naqsabandiyah di Tanjungsari. Ia kemudian mengajar anak-anak di masjid yang dibangun oleh kakeknya KH. Abdullah Mukti. Sebagian dari bentuk progress yang dikembangkan oleh KH. Amin Rosyid adalah mengadakan Taman Pendidikan Al-Qur'an atau biasa dikenal dengan sebutan (TPA) Al-Istiqamah. Metode yang diajarkan adalah dengan membaca dan menulis al-Qur'an dengan cepat. Selain itu juga ia membangun sebuah Madrasah Diniyah dengan beberapa tingkatan pembelajaran yaitu tingkatan pertama, tingkatan menengah dan tingkatan paling tinggi.

Pada periode 90-an, Pondok pesantren Al-Istiqamah melakukan pembaharuan dalam sistem pembelajarannya dalam bidang keagamaan, pendidikan, kemasyarakatan, sosial dan kewirausahaan yang bernaung pada sebuah Yayasan yang diberi nama Yayasan Pendidikan Al- Istiqamah karya Guna (YAPIKA). Pendidikan formal yang bernaung di bawahnya yaitu Madrasah Aliyah YAPIKA, sementara pendidikan non formal yaitu Madrasah Diniyah.

Pondok Pesantren Al-Istiqomah berada di desa Tanjungsari, Petanahan, Kebumen Jawa Tengah dengan pengasuhnya yang sekarang adalah K.H. Amien Rosyid selaku dewan penasihat, kemudian KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I selaku jajaran pengasuh pondok pesantren dan telah banyak terjadi pembaharuan baik dalam hal sarana prasarana maupun metode pembelajarannya. Pada tahun 2005, KH. Ali Mu'in Amnur mulai membuat sebuah terobosan-terobosan bagi perkembangan pondok pesantren Al Istiqomah dengan mulai membuka Lembaga pendidikan formal MA, MTs, MI dan RA terpadu.

Beberapa santri diantaranya mengambil jenjang perguruan tinggi di Kebumen yaitu di Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, sementara yang lainnya mengikuti *Takhasus* (Madrasah Diniyah). Pondok pesantren al-Istiqomah lebih memfokuskan pada pengembangan MA, diniyah dan kepesantrenannya yang menggunakan metode salafiyah¹¹.

. Pondok pesantren Al Istiqomah menjadi pilihan dalam penelitian ini karena memang Pondok Pesantren Al Istiqomah termasuk salah satu pesantren yang didirikan di Kabupaten Kebumen dan masih dijumpai hingga saat ini serta memiliki keunikan, dimana ponpes Al Istiqomah Petanahan Kebumen tidak hanya mendidik santrinya belajar kitab – kitab salaf tetapi mulai tahun 2005 Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen juga mendirikan lembaga-lembaga formal dari tingkat dasar sampai tingkat atas, serta memperkenankan santrinya untuk belajar Informasi teknologi yang difasilitasi oleh Pondok Pesantren.

Hal yang semacam ini tidak terlepas dari kebijakan seorang kiai selaku pimpinan dan dalam membaca arah tantangan zaman ke depan, sehingga perlu membekali para santri untuk tidak bergelut dalam bidang agama saja, melainkan santri juga dibekali dengan lifeskill yang bisa digunakan untuk

¹¹ 'Pondok Pesantren Al-Istiqomah' <<https://www.ponpesalisticomah.com/>> [accessed 21 April 2021].

bersaing di zaman modern ini¹². Novan Ardy Wiyani mengatakan bahwa di dalam berkompetisi diperlukan adanya tindakan strategis (*Strategic action*) agar mampu bersaing dengan sehat.¹³

Terobosan-terobosan yang dilakukan oleh Pengasuh Pesantren ini dikarenakan model kepemimpinan yang dilakukan oleh Pondok pesantren Al Istiqomah adalah dengan membagi peran dan fungsi Pengasuh dengan membentuk Dewan Pengasuh yang didalamnya ada dewan penasehat dan pengasuh. Hal ini menjadikan model kepemimpinan di Pondok Pesantren tersebut berbeda dengan model kepemimpinan di Pondok Pesantren lainnya. Pembagian tugas dan fungsi ditingkatkan Dewan Pengasuh diantaranya adalah ada yang focus di pengembangan Lembaga Pendidikan Formal, Informal, Balai Kesehatan serta ada yang focus pada pengembangan *lifeskill* santri. Model pembagian tugas dan fungsi tersebut tetap tanpa meninggalkan sentral kiai sebagai figur pondok pesantren. Hal ini menjadikan pondok pesantren Al Istiqomah semakin menjadi pilihan masyarakat sampai dengan saat ini di dalam menitipkan pendidikan anaknya dari jenjang menengah pertama sampai tingkat lanjut, tentunya dengan tidak mengesampingkan kajian-kajian kitab kuning, kajian bahasa arab dan tanpa menghilangkan budaya pesantren yang ada sejak dulu.

Setelah meninjau dari latar belakang permasalahan diatas maka, peneliti ingin mencoba melakukan sebuah penelitian di Pondok Pesantren tersebut yang dimana peneliti akan memberikan **“Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen”**

¹² Dokumentasi Pondok Pesantren Al Istiqomah Tanjungsari Petanahan Kebumen, diambil pada tanggal 25 Agustus 2020.

¹³ Novan Ardy Wiyani, ‘Kompetisi Dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing Di TK Islam Al-Irsyad Banyumas’, *MANAGERIA*, 2016 <<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/1825>>.

B. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan penjelasan yang terdapat dalam latar belakang masalah, maka dengan demikian perumusan masalah dalam penelitian kali ini, ialah **“Bagaimana Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen?”**

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini terkait dengan latar belakang masalah yaitu mendeskripsikan dan menganalisa model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Terkait dengan hasil yang di dapatkan dari penelitian ini, dapat menjadi tambahan wawasan baik terkait dengan konseptual maupun teoritik bagi kemajuan ilmu pengetahuan, terlebih bagi konsep kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren.

2. Manfaat praktis

Di harapkan hasil penelitian ini mampu memberikan wawasan, dorongan dan evaluasi bagi pengembangan dan kemajuan Pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

Sementara untuk peneliti sendiri, diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan serta manfaat dalam kehidupan sehari – hari tentang kepemimpinan dan manajemen pengasuh di pondok pesantren dan bisa menjadi referensi peneliti untuk mengembangkan Lembaga Pendidikan formal maupun informal di daerah peneliti sendiri.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan merupakan pemaparan dari bentuk sistematika dalam penulisan. Adapun Tujuan dari penulisan sistematika pembahasan ialah supaya tidak terjadi kerancauan dalam penyusunan penelitian dan memudahkan pemahaman terkait permasalahan yang sedang dikaji.

Adapun bab pertama yaitu pendahuluan yang dimana dalam pendahuluan tersebut berisikan: pertama latar belakang masalah, kedua rumusan masalah, ketiga tujuan penelitian, keempat manfaat penelitian, dan yang kelima sistematika penulisan.

Bab II Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren dalam hal ini meliputi : a) suatu konsep dalam kepemimpinan yang di dalamnya akan membahas : 1. Pengertian Model, 2. Pengertian dari kepemimpinan, 3. Unsur-unsur kepemimpinan, 4. Syarat dan kriteria pemimpin, 5. Model Kepemimpinan; b) Peran kiai di Pondok Pesantren; c) model-model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren; d) Hasil Penelitian yang Relevan; e) Kerangka Berpikir

Bab III berupa Metode Penelitian yang meliputi : a). Paradigma dan Pendekatan Penelitian, b). Latar Tempat dan waktu Penelitian, c) Data yang diperoleh dan Sumber Data, d). Teknik yang digunakan dalam Pengumpulan Data.e). Teknik Analisis Data. F). Pemeriksaan kebenaran data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan yang meliputi : a). Deskripsi Wilayah Penelitian. b). Analisis tentang model kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Al-Istiqomah Petanahan Kebumen; c). Implementasi Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Al-Istiqomah Petanahan Kebumen; dan d). Implikasi kepemimpinan dalam pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumendalam mengembangkan pendidikan Islam.

Bab V ada penutup yang berisikan kesimpulan serta saran dari peneliti untuk pengembangan dari pondok pesantren Al-istiqomah itu sendiri.

BAB II

MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK PESANTREN

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Model

Model adalah representasi dari suatu objek, benda, atau ide-ide dalam bentuk yang disederhanakan dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi- informasi tentang suatu fenomena yang dibuat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena sistem yang sebenarnya. Model dapat merupakan tiruan dari suatu benda, sistem atau kejadian yang sesungguhnya yang hanya berisi informasi-informasi yang dianggap penting untuk ditelaah.¹

Kata "model" diturunkan dari bahasa latin *mod* (cetakan) atau *pettern* (pola). Menurut *Mahmud Achmad* bahwa bentuk model secara umum ada empat², yaitu model sistem, model mental, model verbal, dan model matematika. Model sistem adalah alat yang kita gunakan untuk menjawab pertanyaan- pertanyaan tentang sistem tanpa melakukan percobaan. Sebagai contoh sebuah model dari perilaku seseorang untuk mengatakan bahwa dia orang "baik". Model ini membantu kita untuk menjawab pertanyaan bagaimana dia akan bereaksi apabila kita bertanya padanya.

Model mental adalah model-model untuk sistem teknik yang berdasarkan pada pengalaman dan perasaan. Sebagai contoh bagaimana mengendarai sebuah mobil merupakan sebagian dari pengembangan mental model dari sifatsifat mengemudi mobil. Model verbal adalah sebuah model perilaku sistem pada kondisi yang berbeda

¹ Achmad Mahmud, *Teknik Simulasi Dan Permodelan* (Yogyakarta: UGM Press, 2008). 1.

² Achmad Mahmud. *Teknik Simulasi...*, 2.

dideskripsikan dengan kata-kata. Sebagai contoh apabila suku bank naik, maka tingkat pengangguran akan naik.

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang dalam merancang, mengatur dan mengelola serta mengevaluasi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Merujuk pada pandangan dari para ahli berdasarkan pendekatan barat dan timur terkait dengan definisi kepemimpinan terjadi perbedaan. Menurut Civitas akademika Amerika Serikat bahwa kepemimpinan ialah pengaruh terhadap masyarakat oleh seseorang dalam mengelola sebuah hal dengan menyertakan adanya dukungan dan bantuan agar tujuan yang mereka inginkan bisa tercapai. Disebutkan dalam KBBI³ bahwa arti kata pemimpin ialah orang yang memimpin. Sementara arti kata kepemimpinan ialah cara dalam memimpin atau keadaan pemimpin. Dengan sebab itu, kepemimpinan meliputi metode, model dan seni dalam memimpin suatu organisasi dengan tujuan mencapai keberhasilan bersama.

Adapun pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli diantaranya: pertama. Menurut *Robbins*, bahwasannya dia mengatakan kepemimpinan ialah suatu skill yang dimiliki oleh seseorang guna mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kedua, menurut *Owens* dia mengatakan kepemimpinan merupakan bentuk kegiatan pergaulan dari satu pihak yang akan menjadi pemimpin kepada pihak yang lain sebagai yang di pimpin, sedangkan menurut *James Lipham* dia berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan bentuk awal dari pembentukan suatu organisasi atau lembaga agar lebih terstruktur guna untuk mencapai tujuan-tujuan serta sasaran dari suatu organisasi atau bahkan sebaliknya mengubah arah tujuan dan sasaran suatu organisasi tersebut⁴. selanjutnya mulyasa mencoba

³ Ebita Setiawan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 2005). 345.

⁴ Nur Efendi, 'Islamic Educational Leadership', in *Praktik Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 253–69.

menambahkan dimana dia berkata pemimpin ialah hendaknya mempunyai sikap yang baik, tegas dan berintegritas. Dengan begitu akan mampu membuat seseorang tertarik dan akan mudah diarahkan ke dalam pencapaian organisasi⁵.

Menurut *Miftah Thoha* bahwa kepemimpinan ialah suatu bentuk aktivitas guna mempengaruhi tindakan atau perilaku dari orang lain, atau bisa disebut sebagai sebuah seni yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku masyarakat baik dalam bentuk perorangan maupun kelompok⁶. Sedangkan *Hadari* berpendapat bahwa kepemimpinan terbentuk dari dua bentuk aspek yakni aspek yang tersusun (struktural) atau tidak tersusun (nonstruktural)⁷. Kepemimpinan dalam konteks yang struktural maka dapat diartikan sebagai sebuah bentuk proses memberikan suatu masukan dan motivasi agar seseorang yang akan dipimpin mampu mengaplikasikan program serta kurikulum yang telah sama-sama ditetapkan. Adapun kepemimpinan dalam konteks nonstruktural dapat dimaknai sebagai proses mempengaruhi ideologi, perasaan, tingkah laku, dan menggunakan seluruh fasilitas yang ada guna untuk mewujudkan tujuan yang telah bersama-sama ditetapkan.

Menurut *Sallis* berpendapat kepemimpinan merupakan suatu kebiasaan seseorang dalam mengajak, membantu, mengelola serta mengevaluasi sebuah pekerjaan atau program dalam sebuah kelompok untuk bisa memperoleh tujuan yang telah ditentukan⁸. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan dalam sebuah kelompok harus ada visi dan misi. Begitu pun dengan sebuah lembaga akademik, pencapaian yang diraih bisa dinilai dari sejauh mana visi dan

⁵ Mesiono, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Cipta Pustaka, 2010). 153.

⁶ Mesiono. *Manajemen Organisasi...*, 36.

⁷ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012). 20.

⁸ Sallis E, *Total Quality Manajement* (London: Kogan Page, 1993). 88.

misi telah dijalankan dan ini merupakan tanggung jawab dari pemimpin sebagai sosok sentral.

Joseph C. Rost menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan keterkaitan antara seorang pimpinan dengan para bawahannya yang sama-sama menginginkan keberhasilan bagi kelompoknya. Sementara *Sondang P. Siagian* mengatakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan seorang pimpinan kelompok dalam menggerakkan dan memotivasi bawahannya beserta segala sumber daya yang dimilikinya untuk memajukan kelompoknya.

Adanya pengaruh dari seorang pemimpin bagi kelompoknya berperan penting untuk menghasilkan kemajuan bersama. Pengaruh tersebut bukan hanya sekedar instruksi yang harus ditaati melainkan dorongan serta motivasi bagi para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka. Dengan sebab itu, langkah yang paling penting dalam sebuah kepemimpinan ialah mengambil dan meningkatkan kualitas eksternal untuk peningkatan internal dari sebuah lembaga atau kelompok.

Kepemimpinan ialah keahlian memberikan bimbingan dan arahan orang lain, kelompok atau bawahannya untuk mengikuti apa yang diperintahkannya untuk memperoleh tujuan bersama⁹. Oleh sebab itu, makna dari keahlian kepemimpinan ialah bukan hanya mampu menyuruh bawahan atau pekerjanya melainkan pemimpin juga harus bisa memberikan motivasi dan dorongan untuk mengikuti setiap perintahnya. Pemimpin juga bisa melaksanakan *actuating* dengan memberikan tugas atau tanggungjawab terhadap suatu pekerjaan.

Sikap kepemimpinan merupakan hal yang wajib terdapat dalam setiap individu baik dalam hal yang terorganisir maupun tidak. Hal ini sangat penting dikarenakan kepemimpinan mampu mengantarkan seorang

⁹ T.H Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003). 294.

individu menjadi pribadi yang dsegani dan menjadi sentral dalam segala hal di sebuah kelompok. Demikian juga di dalam kesehariannya di dalam sebuah keluarga, kepemimpinan juga sanga diperlukan dengan tujuan menjaga keharmonisan sebuah keluarga.

Kepemimpinan ialah keahlian memberikan bimbingan dan arahan orang lain, kelompok atau bawahannya untuk mengikuti apa yang diperintahkannya untuk memperoleh tujuan bersama¹⁰. Oleh sebab itu, makna dari keahlian kepemimpinan ialah bukan hanya mampu menyuruh bawahan atau pekerjanya melainkan pemimpin juga harus bisa memberikan motivasi dan dorongan untuk mengikuti setiap perintahnya. Pemimpin juga bisa melaksanakan actuating dengan memberikan tugas atau tanggungjawab terhadap suatu pekerjaan.

Pemimpin adalah orang yang bisa memberikan pengaruh pada orang lain dan menjadi panutan sehingga orang lain tunduk patuh dalam setiap perintahnya. Seorang pemimpin dituntut untuk bisa memahami atau menebak tentang suatu hal yang akan terjadi dimasa yang akan datang dengan begitu bisa memberikan arahan untuk menghadapinya apakah itu bentuknya problem atau keberhasilan. Kondisi seperti ini, menuntut pemimpin untuk selalu berpandangan ke depan agar bisa menganalisis adanya ancaman terhadap kelompoknya.

Pimpinan sebuah perusahaan harus mempunyai motivasi, dorongan, semangat, kemauan dan kekuatan serta pengetahuan agar bisa menjalankan prospeknya dan mengantisipasi adanya ancaman yang bisa menghambat kemajuan usahanya. Begitu juga di dalam sebuah lembaga pendidikan formal ataupun informal, seorang pemimpin hendaklah menjadi panutan bagi pengurus ataupun pengikutnya. Pemimpin yang bertanggung jawab akan berupaya menjalankan visi dan misinya dengan maksimal dan

¹⁰ Handoko. Manajemen..., 294.

dituntut pula untuk menguasai dua aspek dalam kepemimpinan yakni *aspek internal* dan *aspek eksternal*¹¹.

Adapun *aspek internal* itu sendiri adalah suatu pengamatan dari seorang pemimpin terhadap probelem dalam suatu lembaga seperti halnya keadaan, gerak tuntunan serta tujuan dari organisasi yang dipimpinnya mencakup kondisi, proses, rancangan dan tujuan lembaga. Adapun beberapa hal yang perlu dipertimbangkan diantaranya :

- a. Sikap pemimpin harus general dan menyeluruh dalam memimpin dan mengkoordinir organisasinya.
- b. Korelasi dengan para karyawan atau bawahannya harus tetap dijaga.
- c. Mengambil kebijakan dan keputusan harus tanggap, terarah dan tepat.
- d. Mengontrol setiap kinerja bawahannya dengan teratur.

Sedangkan *aspek eksternal* berupa aspek politik yaitu sikap pimpinan organisasi dalam menjalin hubungan dengan pihak di luar organisasinya dengan tujuan mengembangkan pengaruh dan kualitas organisasinya.

Pemimpin yang bisa menjalankan visinya dengan baik akan menjadikan lembaga yang dikelolanya berkembang dan banyak diminati, begitu pula dengan sebuah pondok pesantren apabila memiliki seorang pemimpin yang bisa menjalankan visi dan misinya dengan baik. Pondok pesantren akan berkembang dan maju apabila memiliki seorang kiai yang kharismatik, cerdas dalam mengelola sistem pembelajaran di pondoknya dan tidak mudah goyah oleh kekuatan-kekuatan dari luar pondok yang akan mengusik pondok pesantrennya. Pondok pensantren dengan kepemilikan prinsip yang teguh tidak akan mudah tergerus oleh perkembangan zaman, bahkan akan cenderung ikut berkembang seiring kemajuan zaman dengan. Oleh karena itu, seorang pimpinan pondok harus terus memperbaharui

¹¹ Nur Efendi. *Islamic Educational...*, 33.

konsep dan visi-misinya agar terus bisa bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Kemampuan dalam merancang strategi akan sangat membantu untuk menghadapi perubahan dan membuat visi yang baik, menjaga stabilitas dan fleksibilitas dan menjalain korelasi yang baik dengan lingkungan sekitar. Visi adalah rancangan untuk masa mendatang yang akan menciptakan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan.¹²

Dengan adanya visi dan misi yang teguh di dalam manajemen pondok pesantren akan menjadikannya tetap eksis dan berpengaruh bagi masyarakat dan negara. Visi yang ada dalam sebuah lembaga sama dengan tujuan dari lembaga tersebut. Proses atas rancangan strategi yang tepat menjadi jalan untuk bisa mencapai tujuan dari visi tersebut. Adanya tekanan terhadap visi dan proses sangat penting agar tidak mudah terhenti dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat.

Suatu hal yang hendaknya menjadi titik fokus ialah tindakan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara untuk menuju ke arah program yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak harus hanya memberikan tekanan pada visinya karena jika itu saja maka motivasi yang diberikan tidaklah cukup. Pemimpin hendaknya mempunyai pemahaman yang baik terhadap timnya atau yang dipimpinnya, dengan begitu maka akan memungkinkan seorang pemimpin tersebut dapat mengetahui apa yang memotivasi mereka.

Suatu visi bisa terealisasikan menjadi sebuah kenyataan jika visi tersebut dapat diiringi dengan tindakan jika tidak demikian maka visi tersebut hanyalah sebagai formalitas saja. Selain itu hal yang tidak kalah pentingnya yang di kerjakan oleh seorang pemimpin ialah membentuk suatu tim yang berintegritas dan berkompeten didalam bidangnya masing-masing. Terlepas dari itu semua sebelum semua tindakan itu semua bisa

¹² E Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2004). 43.

diwujudkan dengan kenyataan maka diperlukan beberapa hal yaitu: pemimpin hendaknya menindaklanjuti semua perkara dengan memberikan arahan dan masukan, begitu juga jika terjadi sebuah problematika maka seorang pemimpin harus bertanggung jawab atas semua tindakan dan memutuskan suatu hal dengan kerjasama tim tidak dengan individual.

Seorang visioner jika menginginkan visinya terwujud menjadi sebuah realita maka dengan cara memunculkan gambaran dari visi tersebut dengan jelas serta menentukan target yang harus dicapai serta menyiapkan strategi khusus untuk tahun yang akan datang. Pemimpin juga hendaknya memerincikan tujuan apa yang harus di capai pada tahun tersebut dan memberikan tanggung jawab yang bersifat spesifik terhadap anggota yang ada di tim utama. Proses dan tindakan menjadi fokus atas apa dan bagaimana untuk bisa mencapai tujuan. Penekanan terhadap visi tidak sepenuhnya bisa mengantarkan pada pencapaian yang maksimal. Hal ini perlu kemampuan yang kompeten dari pemimpin dalam memahami kerja sama kelompoknya. Sehingga pemimpin akan mengetahui bagaimana cara memberikan dorongan dan tekanan terhadap para anggota atau bawahannya.¹³

Dengan menyertakan tindakan yang tepat atas visi, akan menjadikan visi bisa tercapai dengan maksimal. Hal terpenting dalam sebuah lembaga adalah kemampuan yang tangguh dari seorang pemimpin untuk menjadikan kelompoknya memiliki ketangguhan dalam menghadapi setiap problem. Strategi bisa berjalan dengan baik, diperlukan juga kedisiplinan. Kedisiplinan menjadikan pemimpin untuk mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan programnya, bahkan ia di haruskan bertanggung jawab terhadap keputusan serta tindakan yang diambil.

Pemimpin yang bisa menjalankan visi sesuai dengan strategi akan menjadikan visi dari lembaga atau organisasi yang dikelolanya bisa terwujud yang bisa terlihat dari perjalanan implementasi setiap strategi.

¹³ Imam Suprayogo, *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan* (Malang: UIN Maliki Press, 2012). 252.

Seorang pimpinan juga harus siap menanggung setiap konsekuensi dari lembaga yang dipimpinnnya apabila rencana tidak berjalan dengan efisien dan berupaya untuk terus meperbaharui strategi pengelolaanya dan adanya dukungan dari bawahannya sangat diperlukan. Meskipun seorang pemimpin atau petinggi sebuah lembaga, dukungan dari para bawahannya juga tidak bisa diabaikan. Menurut *Novan Ardy Wiyani*, bahwa loyalitas merupakan iklan berjalan dengan biaya yang sangat murah dan berimplikasi positif di dalam perkembangan sebuah Lembaga atau Organisasi.¹⁴ Oleh karena itu, kemajuan sebuah kelompok ditentukan oleh kerjasama tim yang solid antar pimpinan dan bawahannya.

Seorang Pimpinan Pondok Pesantren saat ini atau lebih dikenal dengan Kiai, dalam menjawab tantangan global dituntut juga untuk mempunyai visi yang jelas dan terarah untuk pengembangan Lembaga Pendidikan yang dipimpin. Oleh karenanya, Kiai saat ini tidak hanya monoton mengajar ngaji kitab kuning santrinya, tetapi lebih dari itu mampu mengarahkan pengurus, dewan asatidz untuk mempunyai pola pikir dan gerakan yang maju.

Agar bisa menjadi pimpinan yang visioner adalah dengan saling bertukar pikiran dan pendapat dengan orang lain. Apabila telah mendapatkan gagasan yang tetap, maka harus segera dikonsultasikan atau didiskusikan dengan orang lain maupun bawahannya. Dengan motivasi dan dorongan dari bawahannya akan memberikan semangat bagi pimpinannya untuk menjalankan setiap visi yang dibuat. *M. Ngalim Purwanto* mengambil beberapa kutipan tentang kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo, diantaranya¹⁵:

- a. Kepemimpinan suatu bentuk kepribadian seseorang

¹⁴ Novan Ardy Wiyani, 'Menciptakan Layanan PAUD Yang Prima Melalui Penerapan Praktik Activity Based Costing', *Jurnal IlmuKeluarga & Konsumen*, 13 No. 2 (2020), 175–286 <<https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jikk/article/view/28495>>.

¹⁵ M Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2003). 25-26.

Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang ada pada dalam diri individu tersebut dan hal itu dapat menjadi pengaruh dan motivasi untuk orang lain dan mencoba meniru karakter tersebut.

- b. Kepemimpinan ialah suatu seni, teknik atau kesanggupan.

Kepemimpinan merupakan sebuah seni mempengaruhi orang lain dalam segala aspek kebijakan – kebijakan yang dikeluarkan oleh pemimpin tersebut. Tanpa sadar, anggota kelompok mengiyakan dan mengikuti kebijakan tersebut tanpa paksaan

- c. Kepemimpinan adalah sebuah persuasi.

Kepemimpinan bisa diartikan sebagai bentuk persuasi suatu seni dalam pembinaan kelompok yang pada akhirnya seluruh anggota tanpa malu, sudi untuk bekerja sebagai team di dalam kelompok tersebut dengan satu tujuan yang sama.

M Ngalim Purwanto juga telah mengutip pernyataan *Hoy* dan *Miskel* dalam mendeskripsikan makna kepemimpinan¹⁶, yaitu :

- c. Kepemimpinan merupakan power, watak atau tabiat seseorang di dalam mempengaruhi orang lain.
- d. Kepemimpinan ialah suatu permulaan yang harus ada dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan terstruktur.
- e. Kepemimpinan merupakan metode dalam mempengaruhi kegiatan yang ada di dalam suatu organisasi guna mendapatkan satu tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan, permulaan, kewibawaan dan proses individu yang bersifat mempengaruhi suatu kelompok. Ciri-ciri dari kepemimpinan tersebut adalah¹⁷ :

- a. Dengan kepemimpinan diharapkan muncul sebuah keteladanan, kewibawaan, profesionalitas serta kecakapan seorang pemimpin. Dengan

¹⁶ Ngalim Purwanto. *Administrasi dan...*, 40.

¹⁷ Kompri, '*Manajemen & Kepemimpinan PondokPesantren*' (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018). 168.

kepribadian yang baik tersebut, bisa menjadikan karakter organisasi yang baik dan santun.

- b. Memberikan informasi yang santun dan bijak yang dapat diterima oleh bawahannya sehingga mampu dilaksanakan seluruh anggota kelompoknya.
- c. Seorang pemimpin hendaknya mampu memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya untuk selalu menjaga semangat, kekompakan serta menjaga tujuan bersama di dalam kelompok.
- d. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan – keputusan yang masalah, tanpa menggunakan egonya. Dan keputusan tersebut bisa diterima oleh seluruh anggota – anggota kelompoknya.

Sedangkan dalam agama Islam, kepemimpinan sudah ada dalam diri manusia sejak diciptakan menjadi fitrah yang tidak bisa dipisahkan. Hal ini disebabkan Karena beragamnya kemampuan, pikiran, sifat dan potensi manusia yang bermacam-macam. Di dalam khazanah keilmuan agama Islam, ada beberapa ciri penting yang menggambarkan seorang pemimpin dilihat dari perspektif Islam¹⁸, yaitu

- a. Taat kepada Allah SWT, Pemimpin dan orang – orang dibawah pemimpin terikat dengan Allah SWT.
- b. Mempunyai tujuan yang universal, yang mencakup tentang intisari agama Islam yaitu *Rohmatal Lil 'alamiin*.
- c. Mempunyai prinsip – prinsip agama islam yang kuat serta dibentengi dengan Akhlak mulia.
- d. Menyadari bahwa jabatan sebagai pemimpin itu ialah sebuah amanah yang wajib diemban serta di pergunakan dengan sebaik mungkin sesuai dengan sabda Nabi Muhammad SAW yang berbunyi¹⁹ :

¹⁸ Kemenag RI, *Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, Dan Berpolitik; Tafsir Al Qur'an Tematik* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al Qur'an, 2012). 157.

¹⁹ Syaikh Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Shahih Bukhori Muslim* (jakarta: Jabal, 2005). 345.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya :

“Setiap dari kamu adalah seorang Pemimpin, yang nantinya akan dimintai pertanggungjawabannya tentang apa yang dipimpinya”

Kemudian berdasar dengan Firman Allah SWT di dalam surat Al Hajj ayat 41²⁰ :

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾ (الحج : ٤١)

Artinya :

“(Yaitu) orang – orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sholat, menunaikan zakat, amar ma’ruf nahi munkar; dan kepada Allohlah kembali segala urusan”

Selain itu juga ada beberapa ciri seorang pemimpin yang baik menurut agama Islam yang disandarkan kepada sifat – sifat atau karakter Nabi Muhammad SAW, diantaranya adalah Sidiq (dapat dipercaya), Amanah (bertanggungjawab), Tabligh (komunikatif), Fatonah (Visiover). Kepemimpinan menurut Islam adalah kepemimpinan yang semuanya harus didasarkan kepada tata aturan hukum agama Islam, seperti seorang pemimpin juga harus mempunyai sifat yang Adil, suka bermusyawarah, bijaksana, moderat dan lain sebagainya.

Berdasarkan beberapa teori yang telah disampaikan diatas, dapat kita simpulkan bahwasanya *kepemimpinan adalah bentuk sifat dari keperibadian seseorang termasuk didalam sifat tersebut ialah kewibawaan yang dimiliki*

²⁰ Depag RI, *Al Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang disempurnakan)*, (Jakarta :Balitbang,2007),168.

seorang pemimpin dan demokratis yang dijadikan sebagai sarana atau media untuk meyakinkan seseorang atau kelompoknya agar mau melaksanakan dengan baik segala kebijakan – kebijakan dan aturan yang dikeluarkan oleh pemimpin tersebut.

3. Unsur - Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah peran ataupun tugas yang dijalani seseorang guna melaksanakan sebuah profesi. Sebagaimana dijelaskan diatas bahwa kepemimpinan bisa dijabarkan menjadi dua konteks, *pertama*, kepemimpinan yang dibentuk secara struktural kedua, kepemimpinan yang di bentuk secara non-struktural²¹. Mengenai kedua konteks kepemimpinan di atas maka kepemimpinan struktural ialah suatu kepemimpinan yang dimana kaitannya dengan struktur pada birokrasi dan pembedangan atau pembagian dalam pekerjaan. Sehingga pada konteks kepemimpinan struktural ini kepemimpinannya dibagi menjadi tiga hal yakni: 1. Pemimpin tertinggi, 2. Pemimpin puncak, 3. Pemimpin terendah. Adapun pengertian tentang kepemimpinan yang non-struktural ialah suatu kepemimpinan yang dimana dalam kepemimpinannya tidak terikat dengan lembaga mana pun sehingga bentuk kepemimpinannya tidak terstruktur dengan pasti dan statis. Dengan demikian bisa disimpulkan kepemimpinan yang non-struktural ialah kepemimpinan yang di dapatkan karena dipilih oleh anggotanya sendiri, itu semua terjadi karena pikiran, perasaan mereka telah banyak mengenal dan dipengaruhi sehingga mereka dengan senang hati untuk memilihnya..

Dalam suatu kepemimpinan tentunya terdapat komponen-komponen di dalamnya baik itu tentang kepemimpinan struktural maupun yang non-struktural. Dengan demikian penulis akan mencoba menjabarkan terkait tentang komponen-komponen yang ada di dalam kepemimpinan²². Antara lain :

²¹ Khaerul Umam. *Manajemen Organisasi...*, 20.

²² Gistituati N, *Manajemen Pendidikan Budaya Dan Kepemimpinan Organisasi* (Padang: UNP Press, 2010). 40.

a. Terdapatnya seorang pemimpin

Pemimpin tentunya berfungsi untuk memimpin atau mengkomandoi anggota-anggotanya. Jika suatu lembaga atau organisasi apa-pun tidak memiliki seorang pemimpin maka bisa dipastikan suatu lembaga atau organisasi tersebut tidak akan bisa berjalan. Seorang pemimpin dapat ditentukan oleh anggotanya maupun masyarakat, terkait dengan cara memilihnya beragam menyesuaikan bentuk lembaga atau organisasinya.

b. Terdapatnya orang yang dipimpin

Dalam lembaga tau organisasi baik yang berskala besar ataupun kecil maka pasti memiliki anggota karena jika tidak memiliki anggota maka otomatis tidak ada seorang pemimpin untuk apa seorang pemimpin ada jika yang di pimpin tidak ada ibarat sebuah negara maka masyarakat di dalamnya sebagai anggotanya.

c. Terdapatnya sebuah kegiatan

Dalam suatu organisasi maka harus memiliki kegiatan dan rancangan program yang akan dijalaninya hal ini dimana seorang pemimpin harus bisa mengajak dan memberikan contoh kerja nyata agar mampu terlaksana.

d. Terdapatnya sebuah tujuan yang hendak di capai

Suatu lembaga atau organisasi harus memiliki tujuan yang dimana harus disusun dengan sistematis karena hal itu akan mampu untuk menjadi penilian ke mana arah dari suatu lembaga tersebut.

e. Terdapatnya sebuah proses

Kelima komponen diatas haruslah di miliki oleh sebuah lembaga ataupun organisasi jika tidak memiliki kelimanya atau satu saja yang tidak dimiliki maka bisa di pastikan lembaga atau organisasi tersebut tidak bisa berjalan bahkan tidak akan dikatakan sebuah organisasi.

Semakin baik proses kepemimpinan dan teknis kerjanya maka akan semakin baik pula suatu organisasi tersebut.

4. Syarat dan kriteria pemimpin

Seorang pemimpin yang baik Menurut Terry²³, hendaknya mempunyai sifat-sifat antara lain:

a. Energi

Pemimpin diharuskan mempunyai kesehatan fisik yang baik. Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Memiliki stabilitas emosi.

Pemimpin yang bisa dikatakan efektif ialah pemimpin yang tidak selalu memiliki prasangka buruk terhadap anggotanya. Pemimpin harus memiliki jiwa sosial yang baik terhadap bawahannya, harus tegas, konsekuen, dan selalu konsisten dalam setiap tindakannya.

c. Motivasi pribadi.

Seorang pemimpin menginginkan jabatan sebagai pemimpin datang pada dirinya sendiri bukan karena suruhan ataupun paksaan orang lain. Karena itu akan dapat mempengaruhi cara kerja serta semangat pada seorang pemimpin dalam menjalankan suatu program. Kebanyakan dorongan yang dari bukan individu hanya bersifat stimulus saja. Jika keinginannya menjadi pemimpin datang pada dirinya sendiri maka akan terjadi keefektifan dalam bekerja dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

d. Kemahiran mengadakan komunikasi.

²³ Terry George R, *Prinsip - Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). 200.

Pemimpin harus menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat ataupun anggotanya. Selain itu pula seorang pemimpin harus pandai dalam menyampaikan gagasan pikirannya baik itu dalam bentuk lisan maupun tulisan. Yang semacam ini sangatlah penting untuk memotivasi bawahannya sehingga akan menjadi semakin maju.

e. Kecakapan mengajar.

Pada bagian ini tidak jauh beda dengan yang diatas yang diamana mengajar adalah salah satu cara untuk menguji mental dan kefasihan seseorang dalam berbicara. Jika di kaitkan dengan pemimpin maka juga harus memiliki mental dan kefasihan dalam berbicara.

f. Kecakapan sosial.

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa sosial yang tinggi terhadap bawahannya dan juga senantiasa selalu meminta pendapat dan bekerja sama dengan para anggotanya agar kedekatan emosional mereka dslam bekerja semakin erat sehingga mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

g. Kemampuan teknis.

Dengan semakin tingginya tingkat kepemimpinan seseorang maka semakin tidak diperlukannya kemampuan teknis ini karena akan lebih mengutamakan manajerial skillnya, walaupun begitu kemampuan teknis ini tetap di perlukan juga guna mengetahui dengan mudah letak kesalahan atau keliruan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

Kemudian jika ditinjau dari perspektif agama Islam, syarat kriteria seorang pemimpin harus meliputi beberapa komponen utama yang disandarkan kepada Al Qur'an,²⁴ yaitu :

a. Menunaikan Amanah

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

Artinya :

²⁴ Kemenag RI. Etika Berkeluarga..., 183-186.

Sesungguhnya Allah SWT memerintahkan kalian untuk senantiasa berbuat amanah dan memberikan kepada seseorang yang berhak menerimanya.²⁵ (QS. An Nisa : 58)

b. Menetapkan Hukum dengan Adil

وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

Artinya :

Dan jika kalian memutuskan suatu hukum diantara manusia maka hendaklah kalian memutuskannya dengan adil²⁶. (QS. An Nisa : 58).

c. Ketaatan Kepada Allah dan Rosul

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya :

Wahai orang-orang yang beriman, patuhlah kepada Allah dan kepada para Rasul dan para pemimpin diantara kalian. (QS. An Nisa : 59).

d. Kembali Kepada Al Qur'an dan Sunnah

فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya :

Maka jika kamu berbeda pendapat atas suatu perkara, maka berpedomanlah kepada Al-Qur'an dan Hadist. Jika kamu beriman kepada Allah dan hari akhir. Hal yang demikian itu, lebih utama dan lebih baik akibatnya (QS. An Nisa : 59)

²⁵ Depag RI, *Al Qur'an dan...*, 398.

²⁶ Depag RI, *Al Qur'an dan...*, 590.

e. Musyawarah

وَسَاءَ وَرُهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ



Artinya :

Dan mereka bermusyawarah dalam urusan mereka, apabila sudah diputuskan, maka bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakkal (QS. Ali Imron : 159).

f. Berkarya dan Kreatif

وَقُلْ اِعْمَلُوا فَيَسِّرَ لِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya :

Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang dimana maha Mengetahui yang ghaib maupun yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.²⁷ (QS. At Taubah : 105).

g. Mempunyai sikap jujur

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya :

Wahai orang – orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang baik.²⁸ (QS. Al Ahzab : 70).

²⁷ Depag RI, *Al Qur'an dan...*, 476.

²⁸ Depag RI, *Al Qur'an dan...*, 890.

Sedangkan menurut *Indrafachrudi*²⁹, leadership bisa di capai jika seorang pemimpin tersebut memiliki visi, misi serta tujuan yang sama dengan sebuah organisasi tersebut. Maka dari itu penulis disini akan mencoba menjelaskan syarat yang harus di lakukan seorang pemimpin dalam suatu organisasi diantaranya:

- a. Pemimpin hendaknya mempunyai sifat tanggung jawab atas seluruh anggotanya dan kepada setiap program yang di jalannya pemimpin yang tidak memiliki tanggung jawab maka pekerjaan yang akan dijalannya akan berantakan sehingga sulit di percai oleh para anggotanya.
- b. Pemimpin menyeimbangkan pekerjaan yang diprioritaskan dengan yang tidak. Dalam artikan pemimpin hendaknya mendahulukan pekerjaan yang diprioritaskan agar rencana dan tujuan yang diinginkan tercapai. Pemimpin juga harus mampu mengatur waktunya dengan seefesian mungkin serta menyelesaikan suatu pekerjaannya dengan baik dan benar.
- c. Pemimpin dalam pemikirannya harus terkonsep dengan analisis yang baik. Pada bagian ini pemimpin diharuskan mempunyai pemikiran yang terkonsep dan penuh pertimbangan tidak sembarangan atau tergesa-gesa dalam menentukan dan memutuskan suatu perkara agar apa yang sudah terencana tidak berantakan.
- d. Pemimpin sebagai mediator

Jika dalam suatu organisasi terdapat suatu masalah maka seorang pemimpin bertugas sebagai penengah jangan memihak kepada kedua belah pihak serta mampu meredam amarah para stafnya. Selain itu juga pemimpin harus bisa membaca rencana kedepannya dan situasi terburuk yang akan terjadi sehingga mampu mencari jawaban atas permasalahan tersebut. Pemimpin adalah seorang mediator. Konflik

²⁹ Indrafachrudi Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006). 56.

selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah), terlebih ketika konflik telah menjadi jurang pemisah antara komponen organisasi.

5. Model Kepemimpinan

Di dalam sebuah Lembaga atau Organisasi, seorang pemimpin berperan sebagai penentu jalannya perputaran kinerja organisasi agar menjadi baik dan stabil. Ada kalanya seorang pemimpin mengambil peran kepemimpinan dalam segala situasi dan kondisi, misal di dalam rapat atau di dalam memutuskan sebuah kebijakan. Dalam peran tersebut seorang pemimpin perlu mengidentifikasi atau menggunakan model kepemimpinan disesuaikan kondisi yang ada, untuk memenuhi peran kepemimpinan sehingga bisa dipandang sebagai teladan. Pada saat itu juga kualitas seorang pemimpin akan muncul dan terukur dengan model kepemimpinan yang dipakai, sehingga mampu membimbing, mengelola, mengarahkan dan memotivasi anggota – anggotanya agar berjalan dan menjalankan sebuah organisasi dengan baik. Beberapa model-model kepemimpinan yang ada, diantaranya³⁰ :

a. Model Continuum Otokratik-Demokratik.

Bentuk gaya dan tindakan kepemimpinan berhubungan dengan situasi dan kondisi yang di hadapi selain itu pula berhubungan dengan fungsi dari suatu kepemimpinan yang di tentukan yang harus diadakan. Misalnya seperti dalam pengambilan keputusan. Dalam hal pengambilan keputusan ini maka terdapat dua bentuk pertama. Pengambilan keputusan secara otokratik yang artinya pemimpin mengambil keputusan dengan sendiri tanpa pertimbangan dari orang lain, kedua.

Pengambilan keputusan secara demokratik ialah pengambilan keputusan secara demokratis dimana seorang pemimpin mengajak para bawahannya untuk memutuskan bersama dari kedua bentuk diatas

³⁰ Mesiono. *Manajemen Organisasi...*, 44.

maka ciri dari pemimpin otokratis yaitu tegas dan tak pandang bulu sedangkan ciri pemimpin yang demokratis ialah senantiasa menjadi pendengar yang baik dan ramah terhadap bawahannya.

b. Model “Interaksi Atasan-Bawahan” .

Dalam konteks ini baiknya suatu organisasi bisa dilihat dari keefektifitasan seorang pemimpin terhadap bawahannya dalam berinteraksi. Interaksi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. pemimpin bisa dikatakan mempunyai keefektifitasan apabila³¹:

1. Hubungan atasan dan bawahannya harmonis. Sehingga terjalin komunikasi yang efektif.
2. Pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh bawahannya bisa dibantu oleh atasannya dan disusun dengan sedemikian.
3. Kewenangan seorang pemimpin tergolong kuat. Kewibawaan seorang pemimpin sangat kuat dan berpengaruh.

c. Model Situasional.

Dalam konteks ini keefektifitasan seorang pemimpin bisa dinilai dari bentuk gaya kepemimpinan yang dipilih dalam menjalani setiap keadaan yang akan dihadapi dan kematangan pemikiran dari semua staf yang ada. Kepemimpinan yang seperti ini membutuhkan kejelian dalam memahami situasi yang ada sehingga dapat memecahkan seluruh permasalahan yang terjadi berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

4. Memberitahukan
5. Menjual
6. Mengajak seluruh staf ikut serta
7. Melakukan pendelegasian

d. Model “Jalan-Tujuan”

³¹ Soekarto. *Bagaimana Memimpin...*, 67.

Dalam konteks ini pemimpin diharuskan mampu memberikan dan menunjuk jalan yang akan ditempuh atau tugas yang dijalani oleh seluruh setapnya dengan baik. Dalam menjalani hal ni yang di perlukan adalah kejelasan tugas yang diberikan seorang pemimpin kepada para bawahannya dan tetap memberikan motivasi kepada mereka semua dengan seperti itu maka akan tercipta seorang pemimpin yang efektif.

e. Model “Pemimpin-Peran serta Bawahan”

Dalam model ini yang perlu diperhatikan ialah perilaku seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam segala hal. Tindakan seorang pemimpin yang seperti ini hendaknya disesuaikan dengan mekanisme tugas yang diampu oleh para bawahannya. Salah satu syarat yang sangat penting dimana terdapatnya sebuah keputusan yang harusnya dipatuhi oleh semua bawahannya. Pengambilan keputusan juga harus melihat permasalahan yang terjadi pula agar tercapai kesinambungan.

Dari pemaparan model kepemimpinan diatas, seorang pemimpin memerlukan beberapa hal, agar supaya bisa mengayomi serta mencapai tujuan dari sebuah organisasi, diantaranya³² :

a. Pemimpin yang Melayani.

R.K.Greenleaf (1904-1990) menulis sebuah essay yang berjudul “The Servant as Leader”. Yang menjelaskan tentang pemimpin yang melayani ini dimulai sejak tahun 1970, dalam penulisan tersebut di kembangkan oleh Greenleaf yang dijadikan menjadi sebuah buku yang terbit pada tahun 1977 yang berjudul “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness”. Penulisan tentang buku ini pemikiran awalnya didapatkan dari Greenleaf tahun 1960-an pada saat Greenleaf ketika itu membaca sebuah novel hasil Herman Hesse, “Journey to the East”.³³

³² Nur Efendi. *Islamic Educational...*, 45.

³³ Robert K Greenleafe, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New Jersey: Paulist Press, 2002). 78.

Terkait tentang pemimpin yang melayani Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin yang melayani itu pada dasarnya terbentuk secara alami untuk melayani bawahannya dengan penuh kesadaran serta kemauan yang tinggi. Lalu Greenleaf melanjutkan penjelasannya tentang pemimpin yang melayani menurutnya bahwa pemimpin yang seperti itu ialah pemimpin yang amat peduli atas kemajuan dari suatu organisasi terlebih dahulu dibandingkan dengan mendahulukan kepentingan serta ambisi pribadinya.

Harapannya tiada lain agar orang yang di layani tersebut diharapkannya menjadi seorang pemimpin yang baik dan senantiasa melayani anggotanya dengan semampu dan sebisanya. Greenleaf berkata jika seseorang ingin menjadi seorang pemimpin yang baik maka hendaknya dia terlebih dahulu memikirkan kepentingan dan harapan bersama daripada ambisi pribadi smata serta memotivasi anggotanya agar bekerja dengan optimal.

b. Kesiediaan untuk menyimak (Listening)

Pemimpin yang melayani hendaknya senantiasa menjadi pendengar yang baik. Hal ini sangatlah diperlukan karena selain bertujuan untuk menghargai orang lain juga akan menimbulkan keharmonisan dalam organisasi tersebut karena memiliki seorang pemimpin yang senantiasa menjadi pendengar yang baik bagi para stafnya.

c. Kuat dalam Empati (Empathy)

Dalam hal ini sifat empati harus dimiliki seorang pemimpin dikarenakan dengan begitu orang lain akan merasa di hargai dan diterima maka pola pikir orang lain kepadanya secara tidak sengaja akan menjadi baik.

d. Melakukan pemulihan-pemulihan (Healing).

Kekutan yang tidak kalah pentingnya bagi seorang pemimpin ialah melakukan introveksi dirinya sendiri dan melakukan perubahan-perubahan yang bermamfaat bagi orang lain.

e. Penayadaran/peningkatan kesadaran (awareness).

Pemimpin harus mampu meningkatkan kesadaran para stafnya agar pekerjaan yang dijalannya bisa dilaksanakan dengan terstruktur. dengan kesadaran itu pula mampu memperbaiki tingkah laku seseorang.

f. Memiliki sifat persuasive (Persuasion).

Dalam konteks ini pemimpin tidak dibolehkan memaksakan orang lain atas kehendaknya sendiri semua keputusan harus dibuat berdasarkan keputusan bersama. Seorang pemimpin jangan memampatkan posisinya sebagai pemimpin untuk memaksa orang dan berbuat sewena-wena.

g. Mampu membuat konsep (conceptualization).

Pemimpin yang melayani senantiasa mampu memampatkan kemampuannya dengan semaksimal mungkin dan memiliki mimpi yang besar serta dapat melihat permasalahan dan cara memecahkannya. Pemimpin juga hendaknya menyusun kegiatan yang ada secara konseptual dan terstruktur dengan begitu apa yang diharapkan bisa dicapai.

h. Mampu membuat perkiraan yang tepat (Foresight).

Pemimpin hendaknya mampu membuat perkiraan-perkiraan yang tepat terhadap kegiatan yang akan dijalannya hal itu bertujuan untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil jika itu terjadi sehingga tidak membuat organisasi dan staf yang ada kocar-kacir jika tiba-tiba terjadi.

i. Penata layanannya baik.

Pada konteks ini pemimpin harus membuat sebuah kelompok khusus yang dimana tugasnya memberikan pelayanan terhadap orang lain. Dimana pelayanan yang harus diberikan harus pelayanan yang terbaik karena itu akan mencerminkan bentuk dan cara kerja dari suatu

organisasi tersebut jika terdapat pelayanan yang buruk maka imej yang bermunculan terhadap suatu organisasi tersebut akan otomatis jelek³⁴.

- j. Memiliki komitmen untuk menghasilkan proses pembelajaran (commitment to the growth of people).

Pemimpin yang baik dalam konteks ini harus mempunyai komitmen yang kuat dan menjadikan sebuah kesalahan menjadi sebuah pembelajaran agar kedepannya tak akan terulang kembali ataupun jika terulang kembali maka seorang pemimpin tersebut mampu dan mengetahui cara untuk mengatasinya dengan begitu tidak menimbulkan permasalahan yang berarti.

- k. Serius dalam upaya pembentukan dan pengembangan komunitas (building community).

Dalam hal ini Pemimpin yang baik akan mencoba mengidentifikasi seluruh perubahan yang terjadi pada zaman ini. Salah satunya pergeseran dari komunitas yang lokal ke komunitas yang bersifat institusi besar. Dengan begitu orang yang ada di dalam komunitas lokal ini akan merasa terasingkan sehingga di perlukanlah pemimpin yang mampu memecahkan permasalahan ini dengan baik dan memberikan solusi yang benar.

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan yang telah dipilih oleh seseorang pemimpin juga bukanlah tentang kekuasaan, jabatan ataupun gelar karena sebuah proses yang diraih oleh seseorang untuk membawa perubahan. Ketika seseorang mampu bertanggung jawab atas dirinya sendiri, mempunyai visi misi yang baik dalam hidupnya, mempunyai komitmen, tidak memikirkan diri sendiri, pandai dalam bergaul, mempunyai sifat simpati dan empati terhadap orang lain maka semenjak itulah dia terlahir sebagai pemimpin. Maka dengan begitu pemimpin tidak hanya tentang gelar akan tetapi lebih dari itu semua³⁵.

³⁴ Peter Block, *Stewardship, Choosing Service Over Self Interest* (San Francisco: Seventh Printing, 1995). 106.

³⁵ Nur Efendi. *Islamic Educational...*, 60.

Posisi seorang pemimpin pada hakikatnya tidak ditentukan oleh suatu jabatan ataupun suatu pangkat yang sudah dimiliki oleh seseorang yang hendak menjadi pimpinan itu sendiri. Namun jabatan kepemimpinan seseorang akan dapat ditentukan oleh keputusan dari orang lain yang berada dibawah. Sejatinya seorang pemimpin terkadang tidak ingin terlalu menonjolkan diri kepermukaan meski memiliki karya atau keberhasilan didalam suatu kegiatan, melainkan seiring kerap terjadi seseorang yang berada dibawahannya lah yang menonjolkan dirinya dibalik keberhasilan seorang pimpinan.

Pemimpin seperti hal ini tidak jarang diantara para pemimpin bertolak belakang dari kepribadiannya sendiri, namun yang paling sering kerap terjadi diantara pimpinan-pimpinan dimasa ini ialah rasa ingin mengangkat dirinya guna untuk menonjolkan dirinya kepermukaan. Karena setiap pimpinan pada masa-masa ini selalu berharap untuk bisa dihormati di semua kalangan lebih utamanya di kalangan orang-orang yang ia pimpin di dalam suatu organisasi itu sendiri.

Kerendahan yang berkaitan dengan pimpinan yang benar-benar memiliki jiwa sejati tersebut dapat kita peroleh dari biografi perjalanan hidup seorang pemimpin besar yang telah berhasil membawa afrika selatan kepada ranah kenyamanan, dimana pada mulanya negara afrika selatan berada pada keterpurukan menuju kepada negara yang demokratis dan merdeka. Selama penderitaan 27 tahun penjara pemerintah apartheid, hal tersebut memiliki pengaruh yang besar kepada diri beliau yang mulanya masih sedikit memiliki rasa keinginan untuk selalu dihormati oleh seseorang. Namun karena hal tersebut telah memberikan anugrah yang besar kepada diri beliau seperti halnya kerendahan hati yang dimiliki ketika memimpin negara afrika selatan tersebut, sehingga nelson Mandela dapat dikatakan sebagai pimpinan yang sejati dan tidak memanfaatkan jabatan

kepemimpinannya untuk mempengaruhi seseorang supaya dapat dihormatinya.³⁶

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (inner peace) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberaniannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar, melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (leadership from the inside out).³⁷

Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarga, bagi lingkungan pekerjaan, maupun bagi lingkungan social dan bukan bagi negerinya. "I don't think you have to be wearing stars on your shoulders or a title to be leader. Anybody who want to raise his hand can be a leader any time", dikatakan lugas oleh General Ronal Fogleman, Jenderal Angkatan Udara Amerika Serikat yang artinya "saya tidak berfikir anda menggunakan bintang di bahu anda atau sebuah gelar pemimpin. Orang lain yang ingin mengangkat tangan dapat menjadi pemimpin di lain waktu".

Sering sekali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa

³⁶ Ria Antonia, 'MODEL KEPEMIMPINAN KIAI ADNAN DALAM MENINGKATKAN SANTRI PONDOK PESANTREN DARUL FALAH KEBUMEN SUMBERJO TANGGAMUS', 2017.

³⁷ Nur Efendi. *Islamic Educational...*, 60.

merekalah yang melakukan sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (encourager), motivator, inspirator, dan maximize.

Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujaan (honor & praise) dari mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji bahkan dikultuskan, semakin tinggi hati sehingga lupa dirisebagai seorang pemimpin. Justru kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (humble).

Pelajaran mengenai kerendahan hati dan kepemimpinan sejati dapat kita peroleh dari kisah hidup Nelson Mandela. Seorang pemimpin besar Afrika Selatan, yang membawa bangsanya dari Negara yang rasialis menjadi Negara yang demokratis dan merdeka. Selama penderitaan 27 tahun penjara pemerintah apartheid, justru melahirkan perubahan pada diri beliau. Sehingga beliau menjadi manusia yang rendah hati dan mau memaafkan mereka yang telah membuatnya menderita selama bertahun-tahun.³⁸

Seperti yang dikatakan oleh penulis buku terkenal, Kenneth Blanchard, 39 bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Perubahan karakter adalah segala-galanya bagi seorang pemimpin sejati. Tanpa perubahan dari dalam, tanpa kedamaian diri, tanpa kerendahan hati, tanpa adanya integritas yang kokoh, daya tahan menghadapi kesulitan tantangan, dan visi serta misi yang jelas, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin sejati. Adapun beberapa Kriteria Pemimpin Sejati diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Visioner, dapat diartikan sebagai kejelasan suatu tujuan dalam organisasi yang hendak dicapainya serta dapat mengetahui kemana arah yang hendak ditentukan untuk membawa semua anggota yang ada

³⁸ Antonia.

³⁹ Kenneth Blanchard, *The Leadership Pill, The Missing Ingredient in Motivating People Today* (New York: Free Press, 2003). 213.

didalam suatu organisasi tersebut. Tujuan hidup Anda adalah poros hidup Anda, didalam buku andy stanley visioneering, telah dijelaskan bahwa, keberhasilan yang memungkinkan terhadap suatu organisasi ialah dapat dilihat dari visi dan arah yang jelas, begitu juga sebaliknya orang-orang yang menjalankan kepemimpinannya didalam suatu organisasi besar kemungkinan tidak dapat menggapai suatu keberhasilan ataupun kesuksesan.

- b. Sukses bersama, hal tersebut dapat diartikan sebagai seorang pimpinan yang membrikan arahan kepada anggota-anggota lainnya guna dapat menggapai sebuah kesuksesan secara bersama. Seorang pimpinan yang sejati bakaln memilih bagaimana caranya sudah kesuksesan tersebut dapat digapai secara bersama dengan orang-orang yang berada dibawahannya atau tidak akan pernah memilih jalan yang sekiranya kesuksesan tersebut akan digapai oleh dirinya pribadi.
- c. Seorang pemimpin senantiasa ingin belajar dan tidak malu untuk di ajar (Teachable and Learn continous), yakni minat seorang pimpinan untuk meneruskan suatu pembelajaran jika keinginannya untuk terus menjadi seorang pimpinan serta berharap menjadi orang yang dapat dihargai oleh para anggotanya. Seorang pemimpin hendaknya tidak mempunyai rasa malu untuk di ajar entah pemimpin tersebut belajarnya dari pemimpin yang lain ataupun dari setafnya sendiri. Pemimpin juga haruslah senantiasa belajar terhadap pengalaman dari dirinya sendiri ataupun belajar dari pengalaman orang lain. Selain itu pemimpin juga harus banyak belajar ,banyak membaca dari buku-buku yang berkaitan tentang ilmu pengetahuan . seorang pemimpin juga harus baginya bersosialisasi dengan baik terhadap seluruh anggotanya.
- d. Seorang pemimpin hendaklah cari pengganti dari jabatannya dengan pemimpin yang berkualitas. yakni pimpinan yang sejati tidak akan pernah tertanam didalam hatinya untuk marasa egois didalam keinginannya untuk secara terus menerus menjadi pimpinan didalam suatu organisasi, namun pimpinan yang sejati akan berusaha untuk

menentukan dan mencari orang-orang yang menurutnya memiliki bakat serta keahlian didalam melanjutkan kepemimpinannya guna untuk mendapatkan pengalaman serta pengetahuan yang sejajar dengan orang para anggotanya. Sorang pemimpin yang sejati mampu mempersiapkan calon-calon pemimpin yang kreatif dan inovatif yang akan mampu memajukan organisasi yang di jalani. Pemimpin yang akan menjadi pengganti haruslah lebih memahami atau lebih cerdas dari pemimpin sebelumnya dalam semua aspek dengan begitu pemimpin tersebut akan dikatakan menjadi seorang pemimpin yang sukses karena mampu mendidik dan mengajar generasi-generasi setelahnya.

Berikut adalah beberapa ciri-ciri dari seorang pemimpin yang sukses di antaranya:⁴⁰

a. Mempunyai keberibadian yang baik

Pemimpin yang di katakan sukses hendaklah dia memiliki keberibadian yang baik mewujudkan semua perkataan nya dengan tindakan bukan dengan omongan saja, keberibadian yang baik akan menjadikanmu menjadi orang yang bisa di percaya. Selain itu keberibadian yang baik menjadikan anda menjadi orang yang bisa di andalkan. Pemimpin yang mempunyai keberibadian yang baik akan mampu menepati semua janji-janjinya dengan begitu tanpa di mintapun orang lain akan senantiasa memilih dan percaya atas kepemimpinan anda.

b. Optimisme

Sejatinya seorang pimpinan ialah ialah orang yang memandang masa depan untuk organisasi dengan tatapan yang indah tanpa merasa ada kekhawatiran didalam hatinya akan hal yang berkaitan dengan kegagalan.

c. Melakukan inovasi serta terobosan-terobosan baru.

⁴⁰Abdur Rozaki, *Menabur Kharisma Menuai Kuasa, Kiprah Kiai Dan Blater Sebagai Rezim Kembar Di Madura* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2004). 89.

haruslah seorang pemimpin mampu melihat peluang, dengan melihat fenomena-fenomena yang relevan pada saat itu. Dengan begitu seorang pemimpin hendaklah selalu berinovasi dan mengeluarkan terobosan-terobosan baru yang relevan pada saat itu. Dalam perubahan tersebut hendaklah seorang pemimpin melakukan pertimbangan jika perubahan tersebut mampu menjadikan organisasi yang di jalani semakin baik maka haruslah di rubah ataupun di perbaharui.

d. Berani menerjang halangan

Pimpinan yang sejati akan terus maju meski terdapat banyak resiko didalam mengejar suatu tujuan, karna perlu diketahui bahwa setiap hal baru yang hendak kita tempuh secara pasti akan terdapat suatu resiko yang hadir disetiap perjuangan. Namun keyakinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sejati ialah dibalik resiko terdapat lebih besar keberhasilan yang nantinya akan dapat digapainya.

6. Model Pengukuran Perilaku Kepemimpinan

Pada penelitian ini, peneliti memakai model pengukuran Bass dan Adiba yang di mana keduanya berpendapat bahwasanya terdapat empat hal dalam mengukur kadar dari seorang pemimpin di antaranya: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Concideration*.⁴¹ Sebagai gambaran tentang empat dimensi tersebut sekilas akan penulis gambarkan sebagai berikut :

a. Idealized Influence

Perilaku ini merupakan perilaku pemimpin yang menghasilkan rasa hormat dan percaya diri kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini bisa diartikan bahwa seorang pemimpin berbagi resiko atas pertimbangan kepada bawahannya tentang resiko yang akan dialami. Pemimpin sering diartikan sebagai pembawa ide atau gagasan besar yang membawa orang-orang yang dipimpinnya mempunyai visi misi bersama dan idealism yang tinggi.

⁴¹Aan dan Triatna Komariyah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 77

Pada dasarnya, kepemimpinan yang berbentuk Idealized Influence terbagi atas dua hal yaitu: pertama, haruslah memiliki keyakinan dan kepercayaan diri. Kedua mampu membuat seseorang mempercayainya sehingga menaruh ekspektasi yang tinggi terhadapnya dengan begitu bawahannya akan mempercayainya.

b. Inspirational Motivation

Perilaku *inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang menginspirasi, memotivasi dan merubah perilaku para karyawan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Pemimpin juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, memberikan tantangan kepada karyawan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.⁴²

Perilaku *inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.⁴³ Kemampuan seorang pemimpin untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi. Pemimpin harus mempunyai cara berfikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Juga mempunyai kemampuan menentukan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar. Selain memotivasi pribadi-pribadi

⁴²Komariyah. *Visionary Leadership*...,80.

⁴³Komariyah. *Visionary Leadership*...,81.

karyawan, pemimpin juga menciptakan lingkungan yang memotivasi dan menginspirasi mereka.

c. Intellectual Stimulation

Perilaku *intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.⁴⁴

Pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi untuk mencari pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemimpin melakukan dorongan, stimulasi kepada bawahan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja.

d. Individualized Consideration

Individualized Consideration yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.⁴⁵

B. Peran Kiai di Pondok Pesantren

⁴⁴Komariyah. *Visionary Leadership*...,81.

⁴⁵Komariyah. *Visionary Leadership*...,81.

Pondok pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang didirikan oleh seorang kiai bersama dengan para santrinya. Sistem pembelajaran di setiap pondok pesantren, terkadang berbeda dengan pondok pesantren lainnya dalam hal fokus dan sistem pembelajarannya. Namun begitu, masih bisa dicermati bahwa pondok pesantren memiliki pola yang sama dalam tujuan pendidikannya. Adapun beberapa kesamaannya ialah: kiai selaku pimpinan pondok, para pengajar (ustaz/ustazah), para santri dan masyarakat di sekelingnya, masjid difungsikan sebagai tempat berlangsungnya peribadatan dan pembelajaran, asrama tempat santri tinggal.

Sementara komponen yang lainnya adalah yang sifatnya nonfisik seperti pembelajaran yang berlangsung dan disampaikan oleh kiai atau para ustaz/ustazahnya. Pembelajaran diberikan dengan berbagai metode seperti membaca, menghafal, menyimak atau mendengarkan. Dengan sebab itu, pondok pesantren tersusun atas lima komponen sebagai pendukung, antara lain: kiai, santri, para ustaz/ustazah, belajar kitab klasik dan pengajian.⁴⁶

Eksistensi pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai sebagai orang yang menguasai dan mentransfer ilmu agama kepada masyarakat pesantren yang fokusnya adalah pengembangan wawasan keagamaan bagi santri-santrinya. Kepemimpinan kiai di pesantren diakui cukup efektif untuk meningkatkan citra pesantren di mata masyarakat tentang ilmu agama. Kemasyhuran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya, terutama kiai pendiri/muassis.

Kiai merupakan komponen utama dalam sebuah pondok pesantren karena dia yang mendirikan dan mengajar. Sangat jarang ditemukan sebuah pondok pesantren tanpa adanya kiai. Peranan kiai sangat penting bagi perkembangan pondok pesantren melalui kharismanya di masyarakat atau pun di pemerintahan. Sekarang ini tidak sedikit kiai yang ikut terlibat dalam sistem pemerintahan dari yang paling bawah hingga yang tertinggi. Peranan kiai memang tidak bisa dipandang sebelah mata, karena untuk memperoleh suara

⁴⁶Wafiqul Umam, 'Attractive: Innovative Education Journal', *Innovative Education Journal*, 2.2 (2020), 1-13.

dari rakyat, para calon pejabat negara banyak yang mendatangi kiai-kiai baik untuk sekedar soan, meminta do'a hingga meminta suara dan dukungan dengan memanfaatkan pengaruhnya terhadap masyarakat.⁴⁷

Ciri khas dari sebuah pondok pesantren selain kiai dan santrinya ialah pembelajarannya yaitu mengkaji kitab-kitab islam klasik (kitab kuning/gundul). Hampir di setiap pondok pesantren dari yang tradisonal hingga yang modern pasti ditemui pelajaran yang diberikan menggunakan kitab-kitab Islam klasik. Hal ini terjadi karena kebanyakan para kiai merujuk pada ulama-ulama timur tengah pada abad pertengahan yang banyak menulis kitab-kitab ajaran islam. Tidak sedikit juga para kiai pernah menimba ilmu pengetahuan di timur tengah dan pemahaman yang didapatnya pun dibawa ke Indonesia kemudian disampaikan kepada santri-santrinya. Di lain hal, seorang pimpinan pondok tidak bisa disebut sebagai kiai apabila belum pernah menimba ilmu di Timur tengah ataupun belum melaksanakan rukun islam yang ke lima yaitu menunaikan ibadah haji.

Signifikansi peran kiai terhadap pondok pesantrennya tersebut dibarengi dengan kemampuannya dalam memanajemen pondok pesantrennya terutama para santrinya. Sementara metode dan bentuk kepemimpinan seorang kiai dengan kiai lainnya bisa berbeda. Hal ini bisa terjadi karena pengaruh dari kondisi tempat pondok pesantren didirikan dan masyarakat sekitar. Terlepas dari perbedaan bentuk dan model kepemimpinannya yang terjadi antara kiai dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pondok pesantren yang dipimpinnya.

1. Tantangan- tantangan Pondok Pesantren

Pesantren dan Kiai bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya adalah saling membutuhkan (simbiosis mutualisme). Dalam hal ini, pesantren membutuhkan kiai sebagai simbol identitas kepemimpinan pesantren, sementara kiai memerlukan pesantren

⁴⁷Van Bruinessen. *NU, Tradisi...*, 116.

sebagai tempat penegasan identitasnya sebagai pemimpin umat dan lembaga pendidikan Islam.

Terkait dengan tempat mendirikan pondok pesantren di era modern saat ini, banyak yang menganggap bahwa sebuah pondok pesantren akan kesulitan untuk mengalami perkembangan. Ada juga yang menganggap bahwa sebuah pondok pesantren sekarang ini telah mengalami perubahan sehingga menghilangkan karakteristiknya. Seperti dilihat bahwa problem yang dihadapi oleh pondok pesantren adalah perkembangan zaman yang terus-menerus. Namun hal ini bisa dihadapi apabila pondok pesantren bisa menyesuaikan dengan hal tersebut dan actor utamanya adalah kiai selaku pimpinan pondok pesantren.⁴⁸

Sebagai suatu lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan social keagamaan, pengembangan pesantren harus terus didorong. Karena pengembangan pesantren tidak bisa lepas dari aanya kendala yang harus dihadapi. Saat ini, perkembangan teknologi dan informasi secara cepat dan menyeluruh berefek pada minat masyarakat kepada lembaga pesantren yang dalam hal ini masyarakat mulai mempertimbangkan anaknya untuk masuk ke pesantren. Beberapa tantangan yang dihadapi oleh pesantren didalam berbenah mengembangkan pesantren, yaitu :⁴⁹

a. Image Pesantren

Image pesantren yang tradisional dan kumuh, dianggap oleh sebagian masyarakat tidak mampu menjawab tantangan global yang harus bersaing dengan teknologi.

b. Sarana dan Prasarana Penunjang

Keterbatasan sarana prasarana serta metode pembelajaran yang konvensional serta masih ada sebagian pesantren yang bertahan sebagai pesantren salaf.

c. Sumber Daya Manusia

⁴⁸ Ridlwan Nasir. *Mencari Tipologi...*, 99.

⁴⁹ Kompri. *Manajemen & Kepemimpinan...*, 198.

Minimnya sumber daya manusia yang ada di dalam system pesantren dan kurang membuka diri terhadap sumber daya manusia dari luar pesantren.

d. Aksebilitas dan Networking

Pesantren yang masih dianggap tidak bonafid dan jaringan pesantren yang kurang terbuka luas.

e. Manajemen Kelembagaan

Manajemen merupakan unsur terpenting di dalam mengembangkan sebuah pesantren. Masih bertahannya pesantren dengan memakai pengelolaan secara tradisional, berefek pada keterlambatan manajemen kelembagaan secara sistematis.

f. Pembenahan Administrasi

Kelemahan di dalam bidang administrasi pun masih dialami oleh beberapa pesantren. Misalkan data alumni dari awal tahun pendirian, terkadang tidak dipentingkan oleh pesantren.

g. Kemandirian Ekonomi Lembaga

Kebutuhan keuangan selalu menjadi kendala di dalam aktivitas pesantren. Baik kebutuhan dapur pesantren sampai pada kebutuhan pengembangan pesantren.

h. Kurikulum yang berorientasi Life Skill

Pesantren masih berkonsentrasi pada pengembangan wawasan keilmuan agama santri, sehingga kurikulum life skill belum tersentuh oleh manajemen pesantren.

Beberapa tantangan diatas masih belum disadari oleh pesantren karena charisma dan pengaruh seorang kiai masih begitu besar di kalangan masyarakat pesantren, sehingga pesantren seolah-olah enggan membuka diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan umum dan teknologi yang sekarang semakin berkembang.

2. Peran Kiai Pondok Pesantren

Peran – peran yang bisa dilakukan oleh seorang kiai di dalam kepemimpinannya, antara lain:

a. Sebagai individu terbaik bagi institusinya

Seiring dengan perkembangan zaman dan dunia pendidikan, institusi pesantren dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat serta menampung dan mengkaji aspirasi masyarakat serta memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Oleh karenanya, saat ini banyak ditemui seorang kiai pesantren juga menjadi memimpin sebuah lembaga formal, yang tujuannya adalah untuk mengawal lembaga formal tersebut di dalam perencanaan, pengelolaan dan sampai pada output dan input yang berkualitas.

Hal itu dilakukan juga dalam rangka memenuhi visi misi pesantren serta mengawal perkembangan pesantren yang mengarah pada peningkatan kualitas peran, dan kualitas pondok pesantren, sehingga adanya pondok pesantren mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat. Dan pondok pesantren akhirnya dipandang mampu bersaing dengan lembaga-lembaga di luar pesantren.⁵⁰

b. Sebagai pemimpin informal

Pemimpin informal adalah pemimpin yang dimana sosoknya tidak pernah mendapatkan pengakuan menjadi seorang pemimpin secara formalnya. Akan tetapi, keberadaannya dapat memengaruhi kebijakan-kebijakan di dalam institusinya. kepemimpinan seperti ini disebabkan karena beberapa hal diantaranya karena warisan, kompetensi yang dimiliki oleh pribadi, atau dukungan – dukungan dari masyarakat.⁵¹

Di dalam dunia Islam khususnya pesantren, peran seorang kiai sebagai pemimpin bukan diangkat dari institusi formal, tetapi lebih kepada kharismatik seorang kiai, yang dipandang mampu

⁵⁰Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001). 17.

⁵¹Muhtarom, *Laporan Penelitian Individual:Kepemimpinan Kiai Tradisional* (Semarang: Pusat Penelitian IAIN Walisongo, 2005). 16.

membimbing, mengayomi serta memberikan perlindungan batin kepada masyarakat. Sehingga kepemimpinan itu mengalir begitu saja di dalam kehidupan masyarakat luas dan tanpa ada kurun waktu yang ditentukan. Seorang kiai selain sebagai pimpinan pondok pesantren juga sebagai ulama, figure panutan masyarakat, orang yang dituakan serta penentu kebijakan masyarakat. Walaupun kiai banyak yang berada di pedesaan, namun langkah dan figurinya mampu melewati batas-batas pedesaan, perkotaan, bahkan antar wilayah. Kewibawaan moral ini harus tetap dijaga dengan tanpa bersikap otoriter, Karena kiai merupakan satu-satunya pemegang kekuasaan hierarki kekuasaan yang diakui.⁵²

Berintegrasi dengan masyarakat sekitar, membaaur dengan masyarakat, memahami dan merasakan penderitaan masyarakat, serta membuka sekat elite pesantren, membuat kiai dalam kepemimpinannya memiliki peran yang penting dan tidak bisa ditinggalkan oleh masyarakatnya.

c. Sebagai teladan bagi masyarakat

Keunggulan seorang kiai sebagai pemimpin informal secara moral maupun sebagai ulama, berpengaruh pada kepercayaan sebagian kalangan umum. Pengaruh kiai ditentukan kepada loyalitas masyarakat serta keteladanan yang dicontohkan oleh seorang kiai. Tanpa berbicara banyak, masyarakat dengan sendirinya menilai dan mengikuti arahan-arahan yang diberikan dan dicontohkan oleh seorang kiai.⁵³

Dalam dunia pesantren dan masyarakat kiai memiliki kedudukan yang mutlak. Berjalan atau tidaknya sebuah kegiatan bergantung pada seorang kiai. Di dalam kepemimpinannya, unsur kewibawaan sangatlah berpengaruh. Di kalangan anak, istri dan santri-santrinya kiai mempunyai kewibawaan yang tidak bisa dikalahkan

⁵²Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997). 68.

⁵³Kompri. *Manajemen & Kepemimpinan...*, 206.

dengan apapun. Keta'dziman yang dilakukan oleh mereka bukan karena paksaan, melainkan karena mengharap barokah dan ridlo dari seorang kiai. Kepemimpinan kiai harus tetap memegang teguh budaya luhur pesantren karena itu merupakan sebuah sifat dasar seorang pemimpin dan menjadi kunci keberhasilan kiai di dalam kepemimpinannya. Kunci lainnya Seorang kiai di dalam menjalankan aktifitasnya sebagai panutan ummat, antara lain :

1. Peka terhadap kondisi lingkungan sekitar
2. Berhati-hati di dalam langkah kebijakan
3. Berperilaku yang luhur sehingga dikagumi oleh masyarakat
4. Optimis terhadap kesuksesan visi – misi
5. Komunikatif dan visioner

Seorang kiai dituntut untuk bisa menghadapi setiap perkembangan zaman, sebab apabila kiai tidak bisa melakukannya maka pondok pesantrennya semakin lama akan ditinggal dikarenakan sudah tidak dianggap sesuai dan relevan lagi dengan zaman terlebih lagi dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dimana harus senantiasa di ganti. oleh sebab itu, kiai selaku pimpinan pondok pesantren harus memiliki kemampuan dalam mengantisipasi hal tersebut. Sebuah pondok pesantren bisa saja mengikuti perkembangan zaman, namun karakteristiknya harus tetap dijaga yaitu fokus terhadap ajaran agama.⁵⁴

Para kiai dengan kemampuannya, baik dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap dianggap sebagai seorang yang suci dan bisa memahami setiap kejadian alam atau keagungan Tuhan. Dengan sebab itu masyarakat sangat menghormati para kiai sehingga dalam hal problem hidup atau peristiwa alam terkadang mereka meminta tanggapan atau petuah dari para kiai dan mereka mentaati itu.

⁵⁴Ridlwani Nasir. *Mencari Tipologi...*, 102

Ciri khas seorang kiai ketika memberikan ceramah adalah memakai kopiah, sarungan dan sorban.⁵⁵

Begitu pentingnya peran kiai, sehingga seorang kiai pun harus mempunyai pemikiran yang maju dan visioner. Tidak hanya mempertahankan budaya pesantren yang lama, tetapi juga harus berfikir tantangan ke depan bagi seorang santri sehingga bisa memfasilitasi santri dengan berbagai bekal keilmuan bukan hanya soal ilmu agama akan tetapi juga ilmu-ilmu yang lainnya yang bisa dipakai untuk menjawab arus tantangan global.

Hubungan kiai dan pondok pesantren sangatlah penting, jika tidak ada kiai dalam lembaga pesantren maka tidak memungkinkan pesantren akan sukses mendidik para santri. Karena kiai bukan hanya sebagai pemimpin tetapi sekaligus sebagai pengajar. Mendidik santri agar bisa hidup mandiri, disiplin bertanggung jawab dan menjadi pribadi yang lebih baik. Jadi seorang kiai merupakan sebuah pusat kepemimpinan di pesantren dan masyarakat.

Keahlian dalam bidang agama dan kharisma yang dimiliki kiai membuat posisinya sangatlah penting di pesantren dan masyarakat. Maka dapat disimpulkan bahwa sebuah pondok pesantren tidak akan terlepas dari seorang kiai. Di dalam pondok pesantren sosok kiai memiliki berbagai macam peran diantaranya: 1. Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren, 2. Kiai sebagai pengajar atau pendidik, 3. Kiai sebagai penghubung masyarakat. Dan masih banyak lagi. Dengan begitu kompleksnya peran yang dimiliki seorang kiai maka diharuskan baginya mampu memposisikan dirinya sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Dengan begitu, dibutuhkanlah sosok kiai yang mempunyai kepekaan terhadap keadaan, mempunyai dedikasi yang baik dan

⁵⁵Dzofier. 108.

mempunyai komitmen yang tinggi dalam mengampu tugas yang sentral ini.

C. Model-model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantre

1. Kepemimpinan Kiai

Menurut Nurkholis Madjid dalam tradisi pesantren, terdapat 4 kata yang familiar diterapkan di dalam dunia pesantren, diantaranya *Santri, Kiai, Ngaji dan Njenggoti*.⁵⁶ Empat istilah tersebut sudah bukan menjadi hal yang asing lagi di telinga masyarakat pesantren dan peneliti pesantren, sehingga wajar jika pesantren dikatakan tidak hanya menurunkan keilmuan agama tetapi juga mewariskan kultur atau tradisi pesantren. Pesantren mampu berdiri dan bertahan kokoh itu semua karena peran serta kiai di masyarakat sebagai tokoh sentral keagamaan. Bentuk kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren dapat diperoleh pada gabungan antara pendidikan islam yang di jalani seorang kiai dan karisma yang dimiliki oleh seorang kiai yang barang kali karisma tersebut di dapat dari keturunannya.⁵⁷ Bentuk Kepemimpinan kharismatik yang dimiliki seorang kiai mempunyai peran yang sangat besar dalam menyampaikan ilmu pengetahuan khususnya ilmu agama. Pemimpin yang karismatik bisa di dapat atau bisa di tandai dengan semisalnya: bertubuh besar, suara yang lantang, mata yang tajam serta adanya ikatan persaudaraan atau ikatan emosional dengan kiai yang dekat dengannya.⁵⁸

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren memegang peranan yang besar dan menjaga nilai – nilai luhur pesantren sebagai pijakan seorang kiai di dalam bersikap, bergaul serta di dalam mengambil kebijakan pengembangan pesantren. Kepercayaan masyarakat kepada kiai, juga dipijakkan kepada nilai-nilai luhur pesantren yang dipegang teguh oleh seorang kiai beserta keluarga besar pesantren. Sedikit saja nilai-nilai luhur

⁵⁶Nurkholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesanten* (Jakarta: Paramadina, 2006). 19.

⁵⁷Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999). 56.

⁵⁸Abdur Rozaki. *Menabur Kharisma...*, 187.

pesantren bergeser, seketika itu pula terkadang kepercayaan masyarakat kepada pesantren juga mengalami pergeseran.

Di dalam ajaran agama Islam, terkhusus di dalam nilai-nilai luhur pesantren, adalah mengacu kepada nilai – nilai Islam, Iman dan Ihsan.⁵⁹ Setiap orang beriman paham dan mengerti bahwa Islam itu tidaklah sempurna jika tanpa diiringi dengan Iman, dan keimanan seseorang belum bisa dikatakan sempurna jika belum sampai pada titik Ihsan. Oleh karenanya tiga nilai luhur agama islam ini menjadi pijakan penting bagi nilai-nilai luhur pesantren di dalam meah kepercayaan masyarakat serta mengembangkan pesantren yang dikelola oleh seorang kiai.

Berdasarkan beberapa literatur yang dihimpun, maka ditemukan dua teknis kepemimpinan seorang kiai di pondok yaitu: *Pertama, kepemimpinan individu*, yaitu kepemimpinan sentralistik atau semua keputusan dan kebijakan terpusat dan bertumpu pada Pengasuh atau kiai. *Kedua kepemimpinan kolektif*, segala keputusan dan kebijakan dilakukan secara musyawarah di tingkatan manajemen atau dewan pengasuh pesantren.⁶⁰

Pondok Pesantren pada saat ini sedang mengadakan perubahan dalam organisasi kelembagaan, yang khususnya ditujukan kepada aspek kepemimpinan dan bentuk manajemennya. Jika melihat pondok pesantren secara tradisional, maka kita bisa menemukan bentuk pemimpin yang dimana kepemimpinan dapat di pegang oleh lebih dari satu kiai, yang pada hal ini biasanya mereka merupakan pendiri dari pondok pesantren yang bersangkutan. Akan tetapi dengan adanya versifikasi pendidikan yang di munculkan, maka seorang kiai yang memiliki kepemimpinan tunggal mulai ditinggalkan, pada saat ini banyak kita jumpai pondok pesantren mengembangkan sebuah lembaga yang berbentuk yayasan yang dimana pada dasarnya memiliki sebuah kepemimpinan yang berbentuk berkelompok. Dengan begitu konsekuensi dari adanya yayasan tersebut

⁵⁹Nurkholis Madjid, *Masyarakat Religius* (Jakarta: Paramadina, 1995). 463.

⁶⁰Kasful Anwar US, *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi*. Jurnal Tekstualita, Vol.25, No.2, 2010.

ialah berubahnya kepemimpinan seorang kiai yang bersifat mutlak tidak menjadi mutlak lagi, akan tetapi akan bersifat kelompok yang akan ditangani bersama sesuai dengan tugas dari masing-masing individu, kendati begitu peranan kiai tetap menjadi yang dominan.⁶¹ Dalam arti lain, pondok pesantren mulai membuka diri dan berbenah di dalam manajemen pondok pesantren dengan tanpa meninggalkan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren dan tokoh masyarakat yang menjadi panutan bagi santri dan masyarakat.

Duncan mengemukakan ada tiga gaya kepemimpinan kepemimpinan seorang pemimpin, yaitu Otokratis, Demokratis dan The Laisser faire (Gaya bebas).⁶² Namun banyak praktisi dan peneliti menambahkan satu lagi gaya kepemimpinan, yaitu Situasional yang penerapannya adalah dengan menggabungkan dari otokratis, Demoktaris, serta Gaya Bebas.

Di dalam dunia pesantren, unsur santri, ustadz dan masyarakat sekitar pesantren merupakan bagian dari individu –individu yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan seorang kiai baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena pola pendidikan di dalam pesantren mengedepankan bimbingan, pengarahan dan kasih sayang yang langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi santri-santri di dalam beretika, dan beibadah yang mengakibatkan masyarakat sekitar ikut hanyut di dalam tradisi-tradisi pesantren tersebut.

Setelah memahami dari penjelasan yang telah disampaikan diatas maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah proses yang di pengaruhi oleh sosial yang dimana dalam hal ini pengaruh tersebut di jalankan dengan secara sengaja oleh seseorang terhadap orang lain guna untuk menata kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam kelompok sosial maupun sebuah organisasi. Pemimpin yang ber-area di pondok

⁶¹ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2018), 188.

⁶²Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 1988). 98.

pesantren ialah proses yang dimana menunjukkan atau mengarahkan seseorang ke jalan yang diridhai Allah SWT dengan proses timbal-balik dan memandu setiap santri yang ada di dalamnya maupun yang lainnya.

Terkait hal tersebut diatas, Allah SWT memerintahkan Nabi Muhammad SAW beserta umat beliau menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya dengan hikmah, tegas, dan dengan kasih sayang. Serta memberikan bimbingan dan arahan-arahan yang baik dan bisa berargumentasi lembut yang bisa diterima oleh masyarakat. Sebagaimana Firman Allah SWT yang terdapat dalam surah An-Nahl ayat 125 :

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

Artinya :

*Serukanlah kepada manusia untuk menuju ke jalan Tuhanmu dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar sehingga dapat membedakan antara yang hak dan bathil) dan berikanlah keadanya pelajaran yang baik dan bantahlah pula mereka dengan cara yang baik pula.*⁶³ (QS. An Nahl : 125).

2. Model –Model Kepemimpinan Kiai

Kata pesantren memiliki kata dasar santri yang ditambahkan *pe* diawal dan *an* diakhir, sehingga diartikan dengan tempat belajar dan tinggal para santri. Disebutkan dalam KBBI bahwa arti kata satri adalah orang yang belajar, mengkaji atau mendalami ajaran Islam.⁶⁴ Soegarda Poerbakawatja mengakatan bahwa arti kata santri adalah seseorang yang orang yang mengkaji ajaran agama Islam kepada tokoh agama yang disebut dengan kiai

⁶³ Depag RI, *Al Qur'an dan...*, 1008.

⁶⁴Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, 783

dan biasanya tinggal pada sebuah lembaga pendidikan yang didirikan langsung oleh kiai tersebut.⁶⁵

Kata pesantren memiliki kata dasar santri yang ditambahkan *pe* diawal dan *an* diakhir, sehingga diartikan dengan tempat belajar dan tinggal para santri. Disebutkan dalam KBBI bahwa arti kata satri adalah orang yang belajar, mengkaji atau mendalami ajaran Islam.⁶⁶ Soegarda Poerbakawatja mengakatan bahwa arti kata santri adalah seseorang yang orang yang mengkaji ajaran agama Islam kepada tokoh agama yang disebut dengan kiai dan biasanya tinggal pada sebuah lembaga pendidikan yang didirikan langsung oleh kiai tersebut.⁶⁷

Sebutan lain dari pondok pesantren ialah suatu lembaga kependidikan tradisional yang terdapat di Indonesia sebelum datangnya bangsa Barat (Eropa) di Indonesia. Pondok pesantren tergolong unik sebab pembinaan terhadap para santrinya diajarkan bagaimana menjadi pribadi yang taat terhadap agama, kiai bahkan orang tua dan lingkungan masyarakat. Sehingga tidak sedikit lulusan dari pondok pesantren yang menjadi tokoh agama dan tokoh masyarakat hingga menjadi kiai di kampungnya dan mendirikan pondok pesantren sendiri. Pada era kemerdekaan Indonesia tidak sedikit para tokoh negara atau pejabat tinggi negara merupakan lulusan pondok pesantren.

Pondok pesantren terkait dengan bentuk dan metodenya tidak bisa diserupakan terhadap lembaga pendidikan yang lainnya. Melainkan ditentukan oleh kiai atau pimpinan pondok pesantren tersebut sehingga meskipun sama-sama pondok pesantren namun metode dan bentuknya tidak selalu sama. Penyebaran agama islam hingga ke pedalaman atau desa-desa tidak terlepas peran dari para kiai dan santrinya dalam mengajarkan agama

⁶⁵Soegarda Poerwakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1976), 223.

⁶⁶Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, 783

⁶⁷Soegarda Poerwakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1976), 223.

Islam meskipun bukan perkara yang mudah karena adat istiadat yang masih melekat kuat pada diri orang-orang yang ada di pelosok desa.

Pendirian pesantren biasanya jauh dari keramaian. Hal ini dilakukan dengan sengaja oleh para kiai untuk mencegah dan menjaga kemurnian jiwa para santrinya agar tidak tercemar oleh pergaulan orang-orang moderen yang cenderung fokus terhadap hal-hal yang sifatnya duniawi. Meskipun sekarang banyak dijumpai pondok pesantren yang bertempat di kota-kota, namun hal tersebut kemungkinan dulunya merupakan sebuah pedesaan atau tempat terpencil karena banyak masyarakat yang menetap dan membangun rumah didekatnya.

Menurut Kasful Anwar US, yang didasarkan pada literatur yang diteliti dan dihipunnya, ada pembagian dua model kepemimpinan kiai dalam perannya sebagai Leader Pesantren,⁶⁸ yaitu :

a. Kepemimpinan Individual

Peran kiai didalam mengenyam posisi menjadi seorang pembina serta yang memiliki peran di dalam mendidik bahkan menjadi sosok pemimpin didalam tatanan masyarakat, kemudian juga mempunyai tugas di dalam pesantren menyusun kurikulum pesantren yang efektif, membuat peraturan – peraturan pesantren, membuat system evaluasi pesantren sekaligus turun langsung di dalam kegiatan belajar mengajar pesantren membuat kiai di dalam perannya menjalankan fungsi dan tugasnya menjadi amatlah unik.

Peran sentral individu yang dilakukan oleh kiai menjadi terhambatnya perkembangan pesantren. kharisma seorang kiai sangat menentukan berkembang atau tidaknya sebuah pesantren tersebut. dalam arti lain, semakin besar kharsma seorang kiai akan berpengaruh pada perkembangan pesantren yang diasuhnya. Dan menarik minat belajar masyarakat tentang agama atau bahkan hanya sekedar mencari berkah do'a dari seorang kiai.

⁶⁸ Kasful Anwar Us, 'Kepemimpinan Kiai Pesantren : Studi Terhadap Pondok Pesantren Di Kota Jambi', Kontekstualita, Vol. 25. No. 2, 225–54.

Peran individu inilah yang sejak dari awal berdirinya pesantren telah mewarnai masyarakat sekitar pesantren dengan peran dan khasirna seorang kiai dan sampai saat ini masih tetap terjaga dengan utuh.⁶⁹ Bahkan sampai ada kesan bahwa pesantren itu adalah milik pribadi dan keluarga kiai.

Dengan pola kepemimpinan dan kesan yang seperti itu, membuat pesantren terkesan sangat eksklusif.⁷⁰ Seolah olah tidak ada kesempatan bagi orang luar atau masyarakat luar untuk memberikan saran atau sumbangsih bagi perkembangan pesantren. Hal seperti ini masih ada dan bertahan sampai sekarang, dan biasanya ada di pesantren salaf. Bahkan, ada beberapa pesantren yang mengalami krisis kepemimpinan dan kehilangan pamornya ketika ditinggal oleh pendiri pesantren, atau dikarenakan generasi penerus pesantren kurang dikagumi dan tidak mendapatkan simpatik masyarakat.⁷¹

Berkurangnya pamor seorang kiyai ditengah masyarakat pula dikarenakan keikutsertaannya didalam dunia perpolitikan yang bersifat praktis. disebabkan dengan dunia politik, mengakibatkan terbengkalainya kegiatan-kegiatan pesantren serta simpatik masyarakat berkurang dikarenakan perbedaan pandangan politik. Pergantian estafet kepemimpinan pesantren adalah ketika seorang kiai atau pimpinan pesantren itu telah wafat. Jadi seorang kiai adalah menjadi pimpinan pesantren seumur hidup, dan ketika meninggal dunia digantikan oleh adik tertua. Tetapi biasanya tongkat kepemimpinan langsung diserahkan kepada putra kiai.⁷²

Kuatnya posisi kepemimpinan kiai yang fungsinya adalah sebagai penentu kebijakan mutlak, menjadikan segala kebijakan-kebijakan pesantren adalah otoritas mutlak kiai, dan lamban laun akan

⁶⁹ Wafiqul Umam. *Attractive Journal...*, 10.

⁷⁰ Mujammil Qomar. *Dari Transformasi...*, 80.

⁷¹ M Dawam Rahardjo, *Pesantren Dan Pembaruan; Pergumulan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah* (Jakarta: LP3ES, 1985). 114.

⁷² Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011). 149.

berakibat fatal. Namun kondisi seperti itu biasanya hanya terjadi di pesantren salaf atau tradisional. Berbeda dengan pesantren kholaf atau pesantren modern kebijakan – kebijakan pesantren tidak mutlak berada di tangan kiai.

b. Kepemimpinan Kolektif

Otoritas mutlak kiai dalam segala hal kebijakan – kebijakan pesantren berawal dari kharisma seorang kiai dan cenderung individual dalam menentukan arah jalan perkembangan pesantren.⁷³ hal itu sebenarnya kurang begitu baik bagi keberlangsungan perkembangan pesantren. kaderisasi kepemimpinan hanya terbatas pada kalangan keluarga kiai, yang terkadang seorang putra kiai kurang siap menerima tongkat kepemimpinan pesantren. hal itu dikarenakan, tidak semua putra kiai mempunyai potensi yang sama dengan ayahnya. Disamping itu, pihak luar sulit sekali untuk menembus kalangan manajemen pesantren, yang mungkin punya potensi dan keilmuan yang mumpuni untuk dijadikan sebagai partner di dalam mengembangkan pesantren. akhirnya, banyak terjadi pesantren yang semula terkenal dan digandrungi oleh masyarakat, pelan-pelan ditinggalkan karena kehilangan pamor kewibawaan dan eksistensi.

Dari pengalaman dan kejadian tersebut, akhirnya menggugah kalangan manajemen pesantren dan masyarakat sekitar. Mereka berusaha untuk menyikapi persoalan krisis kepemimpinan dan masyarakat mulai membantu di dalam pengelolaan pesantren walaupun belum terlalu jauh masuk di kalangan manajemen pesantren. kemudian, melegalkan pesantren yang berbadan hukum, serta pembagian tata kerja pesantren mulai diatur dalam rangka menata ulang manajemen pesantren yang modern dengan tanpa meninggalkan kharisma kiai.

Kepemimpinan kolektif bisa diartikan sebagai proses kolaborasi semua unsur pesantren yang didalamnya terdiri dari keluarga

⁷³ Ari Agung Pramono, 'Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus' (Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group, 2017), p. 52.

dan masyarakat yang mempunyai kepedulian terhadap pesantren.⁷⁴ kolaborasi disini bukan menyelesaikan tugasnya masing-masing, tetapi lebih kepada kebersamaan mengelola pesantren, atau dengan kata lain pesantren membuka diri kepada masyarakat untuk ikut andil di dalam memajukan pesantren.⁷⁵ *Novan Ardy Wiyadi* menyatakan bahwa di dalam pengelolaan manajemen lembaga, seorang pemimpin harus melibatkan wali santri, masyarakat serta pihak-pihak eksternal lainnya dalam upaya perbaikan dan pengembangan lembaga.⁷⁶ Dalam arti lain, gaya yang dilakukan oleh pesantren adalah kepemimpinan kolektif atau institusional.

Model kepemimpinan kolektif tersebut mempunyai ciri paternalistik, dan *free rain leadership*, dimana seorang pimpinan bersifat pasif, memberikan kesempatan kepada anggota – anggota atau unsur pesantren, tetapi juga tetap otoriter, ketika memberikan keputusan final disetujui atau tidak terkait hal-hal perkembangan pesantren setelah adanya musyawarah unsur – unsur manajemen.

Seorang pimpinan di dalam pondok pesantren memiliki kesan yang begitu unik, dikarenakan sistem yang digunakan masih bersifat tradisional, relasi sosial hubungan antara kiai dengan santri terbangun berdasarkan rasa kepercayaan seorang santri terhadap kiai yang merupakan pimpinan pondok pesantren tersebut serta penguasaannya terhadap ilmu-ilmu keagamaan yang begitu luas. Penghormatan yang timbul dari seorang santri terhadap kiai tersebut bukanlah semata-mata dipengaruhi oleh manusia itu sendiri namun hal

⁷⁴ Abdullah Aly, Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011). 257.

⁷⁵ Ishom Haedari, Amin & El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren Dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2008). 22.

⁷⁶Novan Ardy Wiyani, ‘Aktualisasi Prinsip Continuous Improvement dalam Kepemimpinan Responsif Kepala PAUD Islam Terpadu Al Ikhlas Bumiayu Brebes’, *At Athfal Jurnal*, 2019 <<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/alathfal/article/view/2423>>.

yang paling dihormati oleh santri tersebut ialah ilmu tentang keagamaan yang telah diberikan oleh Allah SWT terhadap sosok kiai tersebut.

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Keaslian sebuah penelitian dapat ditinjau berdasarkan relevansinya dengan penelitian yang pernah dilakukan orang lain. Tujuannya adalah agar bisa memastikan nilai atau kedudukan dari sebuah penelitian yang sedang dilakukan, mengetahui bahwa penelitian yang sedang dilakukan telah ada yang mengkaji atau belum dan mengetahui bagaimana gambaran dari penelitian serta untuk mengetahui batasan teori yang akan digunakan.

Terkait dengan penelitian yang dilakukan terdapat beberapa tema yang berkaitan, antara lain :

Penelitian Sugeng Satrio Utomo berupa tesisnya dengan judul *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Ketrampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang*. dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan Hasil dari penelitiannya yaitu: kinerja profesionalitas guru termasuk sangat tinggi, kepemimpinan visioner kepala sekolah termasuk tinggi sekali, hubungan organisasi dan kemampuan manajemen kepala sekolah memperlihatkan nilai yang sangat tinggi.⁷⁷

Penelitian Isnada Waris Tasrim dalam disertasinya dengan judul *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (studi multikasus pada tiga sekolah dasar di kota Bunga)*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dekriptif kualitatif. Penelitiannya ini berfokus pada kemampuan visioner pemimpin dalam mengimplementasikan, membentuk dan mentransformasi visi kepemimpinannya. Adapun hasil

⁷⁷Sugeng Satrio Utomo, *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Ketrampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang*, Thesis (Malang: UNM, 2009)

penelitiannya adalah nilai personal dalam mengaplikasikan visi misi lembaga pendidikan serta pengaruh visioner di dalam sebuah lembaga pendidikan.⁷⁸

Penelitian dari Asmuni dalam tesisnya dengan judul *Kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan islam (studi kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Beliau mengkaji tentang kepemimpinan ketua yayasan bani hasyim dalam mengembangkan lembaga di bawahnya serta menanamkan jiwa satu visi di dalam kepala sekolah, guru/karyawan, serta semua instansi terkait di dalam Yayasan Bani Hasyim dan implikasi pemimpin visioner di dalam yayasan bani hasyim.⁷⁹

Penelitian dari Anik Mufaizah pada skripsinya dengan judul *Kepemimpinan Visioner terkait dengan pengaruhnya bagi peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*. Dengan metode penelitian kualitatif Beliau mengkaji, bagaimana kebijakan Kepala Madrasah untuk mewujudkan visi, misi, serta bagaimana upaya seorang pemimpin dalam merealisasikan visi misi tersebut.⁸⁰

Mardiyah dalam penelitian jurnal tsaqofah yang berjudul *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo dan Tebuireng Jombang*. Beliau mengupas tentang kepemimpinan kiai untuk mempertahankan adat budaya organisasi sebagai bentuk pengembangan dan peningkatan Pondok Pesantren yang diampu seorang kiai.⁸¹

⁷⁸Isnada Waris Tasrim, *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif; studi multikasus pada tiga sekolah dasar di kota Bunga*, Disertasi (Malang: UNM, 2011)

⁷⁹Asmuni, *Kepemimpinan Islam dalam pengembangan pendidikan Islam*, Thesis (Malang: UNM, 2015)

⁸⁰Anik Mufaizah, *Kepemimpinan Visioner terkait dengan pengaruhnya bagi peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*, Thesis, (Semarang: IAIN Semarang, 2008).

⁸¹Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo dan Tebuireng Jombang*, Online journal of Tsaqafah, 08, no. 01 (Juni 2012) 16 (diakses tanggal 31 Januari 2021).

Nurhadi Prabowo dalam penelitian thesis yang berjudul Model kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Baqiyyatul Solihat Kuala Tungkal Jambi. Dengan metode penelitian kuantitatif beliau meneliti tentang model kepemimpinan kiai di pondok pesantren tersebut. Kepemimpinan kiai di pondok pesantren tersebut adalah model kepemimpinan individual-kolektif, yang digambarkan dengan pola kepemimpinan kiai yang sentralistik.⁸²

Mualif dalam penelitian thesis yang berjudul Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren al-Islamul ainul bahiroh Kepanjen Malang. Metode kualitatif merupakan metode yang hendak digunakannya sedangkan jenis dari studi kasus didalam melakukan pengumpulan data-data terkait kasus yang ditelitinya memanfaatkan kasus tunggal, beliau meneliti tentang kepemimpinan dan pola pikir pengasuh dalam meningkatkan kualitas belajar mengajar di pesantren. Hasil dari penelitiannya adalah gaya kepemimpinan kiai yang tunggal. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren adalah dengan cara mengubah pola pikir dewan asatidz.⁸³

Fatonah dalam penelitian thesisnya yang berjudul Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib di Yayasan Pendidikan Al Ittihad Darussa'adah Purwokerto Barat, penelitian deskriptif berdasarkan analisis tunggal merupakan metode yang dimanfaatkannya. Dalam penelitian yang dilakukannya, adapun benang merah yang dapat ditarik oleh fathonah dalam penelitiannya ialah menghasilkan gaya kepemimpinan kiai di Ponpes Pendidikan Al-Ittihad Darussa'adah ialah gaya kepemimpinan transformasional, dengan bukti kyai mughni labib menyerap aspirasi bawahan di dalam mengambil sebuah keputusan.⁸⁴

⁸²Nurhadi Prabowo, *Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Baqiyyatul Solihat*, Thesis (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016)

⁸³Mualif, *Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren al-Islamul ainul bahiroh Kepanjen Malang*, Thesis (Malang: UIN Malang, 2017)

⁸⁴Fatonah, *Gaya Kepemimpinan KH. Mughni Labib di Yayasan Pendidikan Al Ittihad Darussa'adah Purwokerto Barat*, Thesis (Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2018)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah mengkaji tentang kepemimpinan kiai di sebuah pondok pesantren, dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian lainnya, adalah penelitian yang kami lakukan terfokus kepada model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Penelitian ini terkait bagaimana model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren tersebut, sehingga mampu membawa Pondok Pesantren tersebut dalam kurun waktu 15 (Lima Belas) tahun mampu berkembang dengan pesat, dari segi kualitas maupun kuantitas.

E. Kerangka Berpikir

Di dalam memahami makna Pondok Pesantren, tentunya kita tidak dapat terlepas dari pendapat-pendapat para ahli. Seperti yang telah diungkapkan oleh para ahli bahwa kata pondok pesantren dikutif melalui bahasa Arabi yakni *funduk* yang dimaknai dengan tempat menginap. Namun pondok menurut pemahaman para pakar di Indonesia, asal kata dari kata pondok tersebut ialah dikutif dari bahasa orang-orang Jawa, yakni padepokan mengandung makna perumahan yang penuh dengan kesederhanaan yang dibuat hanyalah memiliki beberapa kamar sebagai tempat tinggal para santri atau "*cantrik*" sebutan untuk peserta didik yang menempatnya. Selain itu juga, setiap tempat yang dijadikan sebagai tempat pendidikan agama dengan pimpinannya seorang tokoh agama atau kiai bersama santrinya dinamakan dengan pondok sehingga dijadikan sebuah khusus yaitu pondok pesantren.

Pondok pesantren yang memiliki fungsi sebagai lembaga pendidikan yang berkembang di kalangan masyarakat memadukan tiga hal utama dalam memberikan pendidikan bagi peserta didiknya, yaitu akidah dan ibadah, penyebaran ilmu dan pengamalan atas apa yang telah diajarkan.

Peran pesantren bagi bangsa Indonesia termasuk sangat penting terutama atas kemerdekaan Indonesia, karena banyak para pejuang dan peperangan melawan penjajah berasal dari para santri atas perintah kiainya,

begitu pun dengan para kiai tidak sedikit yang mengikuti peperangan dan merancang strategi untuk bisa mengusir penjajah dari tanah Nusantara. Sehingga posisi pondok pesantren perlu untuk diperhitungkan terkait dengan peranannya dalam membangun bangsa dan pendidikan di Indonesia.

Posisi pondok pesantren bisa menjadi sangat kuat dan berpengaruh bagi masyarakat karena adanya kiai selaku pimpinan. Menurut Hamdan Farchan dan Syarifuddin bahwa peranan kiai tidak terlepas dari anggapan masyarakat yang mengakui kiai sebagai seorang yang dekat dengan Tuhan dan bisa memahami peristiwa alam sehingga masyarakat cenderung patuh atas apa yang diperintahkan oleh kiai.⁸⁵ Gelar kiai atau ulama didapatkan oleh seseorang diberikan oleh masyarakat sekitar dan bukan hal yang mudah untuk didapatkan. Gelar tersebut bisa diraih setelah diakui oleh masyarakat sebagai seorang yang memiliki ilmu agama yang tinggi, memiliki pondok pesantren dan pernah menuntut ilmu di Timur Tengah ataupun melakukan ibadah haji. Namun hal yang terpenting bagi seorang kiai adalah pengaruh dan kharismanya terhadap masyarakat sehingga mereka taat dan patuh terhadap kiai selaku tokoh agama dan tokoh masyarakat.

Kiai merupakan tokoh utama sekaligus seorang pengasuh pondok pesantren. Santri ialah anak-anak atau orang-orang tinggal di pondok pesantren dengan tujuan menuntut ilmu serta mentaati segala peraturan pondok pesantren. Tempat bisa kiai mengajar para santrinya adalah masjid. Masjid dimanfaatkan oleh para kiai untuk mengajar kitab-kitab klasik Islam kepada para santrinya. Kajian kitab-kitab klasik menjadi ciri khas sebuah pesantren baik yang konvensional maupun yang modern karena kitab klasik merupakan sumbangsih para ulama-ulama terdahulu dalam mengkaji dan menulis terkait ajaran-ajaran Islam. Peranan kiai bagi santrinya bukan hanya mengajar melainkan juga mengelola dan mengembangkan ponpesnya dengan melakukan hubungan dengan pihak-pihak di luar maupun di dalam pondok pesantrennya.

⁸⁵Hamdan Farchan dan Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005), 63.

Sangat jarang ditemukan sebuah pondok pesantren tanpa adanya seorang kiai. Seluruh pengelolaan sebuah pondok pesantren akan dilakukan oleh seorang kiai. Kemampuan seorang kiai dalam mengelola pondok pesantrennya sangat penting sekali bagi kemajuan pondok pesantren. .

Kiai memiliki otoritas penuh atas pondok pesantrennya. Kiai berperan sebagai pengelola atas segala ketentuan yang ada di dalam pesantrennya begitu juga dengan pengambilan keputusan dan kebijakan yang dibuat berdasarkan otoritas kiai. Dengan secara totaliter kiai mengontrol semua sumber daya yang ada di dalam pesantrennya.⁸⁶ Istilah lain untuk seorang kiai yang memiliki pondok pesantren adalah pengasuh, pembimbing, Pembina dan pengarah.

Eksistensi seorang kiai dalam sebuah pondok pesantren diibaratkan sebagai sebuah jantung layaknya jantung di dalam diri manusia. Hal ini dinisbatkan kepada kiai karena ia merupakan pemimpin, pengasuh, pendiri, pengelola dan pemilik penuh dari sebuah pondok pesantren. Seseorang dianggap sebagai kiai tidak semata-mata karena memiliki pondok pesantren melainkan karena ilmu, pengalaman dan pengaruhnya di masyarakat sehingga masyarakat pun mengakuinya sebagai seorang kiai atau tokoh agama. Dalam arti lain seorang kiai harus mampu menguasai dua aspek dalam kepemimpinan, yaitu aspek internal yang meliputi organisasi atau lembaga-lembaga yang diasuh oleh kiai tersebut, dan aspek eksternal meliputi aspek politik, sosial dan kemasyarakatan. Dalam aspek eksternal ini, seorang pemimpin harus mempunyai jiwa sosial kemasyarakatan yang tinggi agar pengakuan atau eksistensi pondok pesantren yang diasuhnya bisa diakui dan didukung oleh masyarakat pada umumnya.

Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen merupakan salah satu pondok pesantren yang berada di Kebumen, dan sampai saat ini masih bisa bertahan dan bahkan berkembang dengan pesat. Hal itu tidak lain adalah peran figur pengasuh yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang meneruskan perjuangan ayahnya bersama saudara-saudaranya sebagai pengasuh di Pondok

⁸⁶Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership; Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 256.

pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Pembelajaran dan Pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen dengan memadukan Lembaga Pendidikan Formal dan Informal di dalam satu kompleks, sehingga antar lembaga saling mengisi dan menjadikan Pondok Pesantren Al Istiqomah dari segi manajemen bisa tertata dengan rapi. Semua itu tidak lepas dari tanggung jawab pengasuh Pondok Pesantren serta bekal kepemimpinan kiai yang diaplikasikan di dalam mengelola pondok pesantren ini.

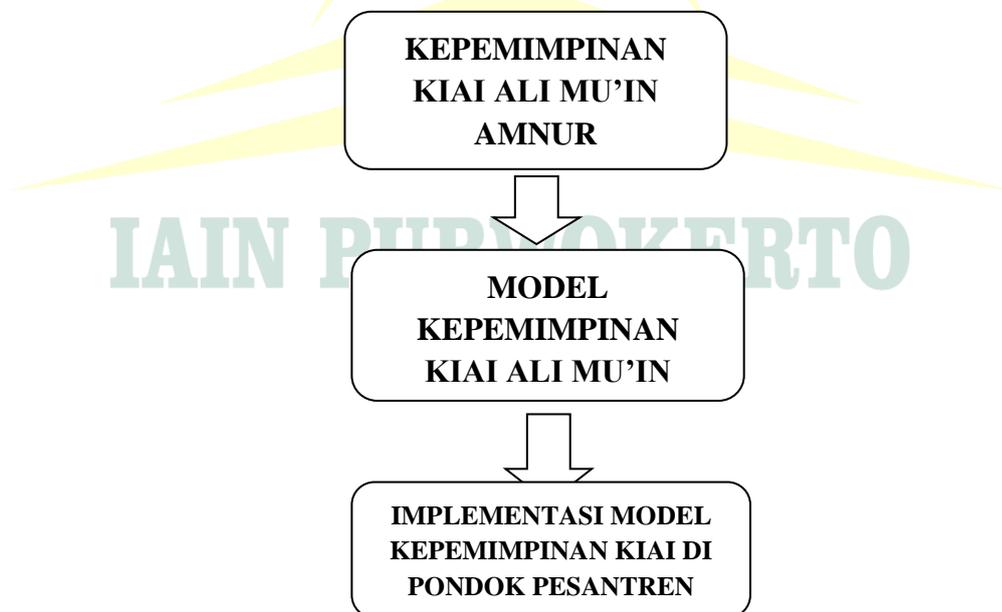
Model kepemimpinan kiai yang ada di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen berdasarkan pengamatan awal peneliti, adalah model kepemimpinan yang demokratis. Model kepemimpinan yang terbuka serta menerima masukan – masukan dari seluruh unsur jajaran pengajar di pondok pesantren, serta membuka diri dan membaaur dengan masyarakat sehingga Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen faham dan mengerti kebutuhan masyarakat dan bisa diteruskan sebagai program-program pondok pesantren. Tetapi tetap tidak meninggalkan figur kiai sebagai panutan dan landasan hukum sebuah kebijakan-kebijakan pengasuh di dalam mengambil keputusan bersama.

Pertanyaan-pertanyaan terkait kepemimpinan merupakan suatu ungkapan yang tidak pernah selesai dibahas oleh seorang pakar diberbagai belahan dunia, namun setelah abad ke 20 mulailah timbul oarang-orang yang melakukan penelitian secara ilmiah terkaithal tersebut. Akan tetapi meskipun dalam waktu yang agak panjang tersebut bukan berarti penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan tersebut akan selesai begitu saja, melainkan dari masa-kemasa hal tersebut semakin mendapat perhatian yang lebih serta peneliti-peneliti terkait kepemimpinan tersebut semakin terlihat. Begitu juga dengan penelitian terkait kekaraktristikan kepemimpinan yang terdapat didalam organisasi-organisasi, samapi saat ini pun masih dijadikan sebagai perbincangan hangat untuk diungkap kepermukaan. Dalam hal ini, tidak jauh didalam pigur pemimpin, yang memegang posisi ketokohan utama didalam kepemimpinan organisasi-organisasi. Sebagaimana pembahasan-pembahasan yang sudah lalu, kemajuan suatu organisasi akan dipengaruhi oleh

sosok pemimpin yang sudah memiliki pengalaman luas didalam memimpin. Hal tersebut menunjukkan bahwa sosok seorang pemimpin memiliki peran yang sangat strategis didalam sebuah organisasi.

Keberadaan kiai di pondok pesantren begitu vital dan central. Sebuah pendidikan informal bisa dikatakan baik jikalau seorang tokoh sentralnya ialah seorang kiai. Maka oleh sebab itu, kiai di pondok pesantren menjadi seorang penggerak dan pengembang sentral dengan pola yang dikehendaki kiai tersebut. Seorang yang dalam dirinya terdapat kecakapan serta kelebihan yang berkaitan dengan ilmu-ilmu keagamaan tentunya akan dapat dikatakan pemimpin. Kiai di dalam perannya di masyarakat juga mempengaruhi perkembangan pondok pesantren yang diasuhnya.

Kajian ini membahas Penelitian ini mengkaji tentang Model Kepemimpinan Kiyai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Masalah yang menjadi focus utama penelitian ini ialah bagaimana model kepemimpinan kiyai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Dari uraian diatas, maka dapat peneliti gambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat Penelitian

Yang menjadi objek penelitian yang hendak dilakukan oleh peneliti dalam hal ini ialah dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen yang dikhususkan tentang studi Model Kepemimpinan KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I selaku ketua Dewan Pengasuh pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Peneliti memilih Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen dikarenakan selama kurun waktu 15 (Lima Belas) tahun, mampu membawa pondok pesantren Al Istiqomah berkembang begitu pesat dengan jumlah santri saat ini adalah 1.500 (seribu lima ratus) santri. Kepercayaan masyarakat semakin meningkat dengan didirikannya berbagai lembaga formal dari tingkat dasar sampai tingkat atas, serta kuantitas santri tahun demi tahun semakin meningkat. Waktu penelitian yang dilakukan adalah mulai dari tanggal 1 Februari sampai dengan 31 Mei 2021.

B. Jenis Penelitian

Sifat kualitatif merupakan jenis dari penelitian yang hendak peneliti lakukan. Penelitian yang sifatnya natural tentunya akan dinamakan suatu penelitian yang bentuknya kualitatif atau sesuai dengan kejadian di lapangan atau istilah lainnya adalah Deskriptif Kualitatif.¹

Menurut Biklen dan Bogdan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang sumber datanya secara langsung diperoleh di lapangan sehingga sifatnya empirik sehingga menyebabkan para peneliti untuk mudah untuk memperoleh data dan informasi secara detail.²

¹ Hadari Nawawi dan mini Martini, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996). 174.

² Robert S Bogdan & Sari Knope Biklan, *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn Bacon, 1982). 28-29.

Istilah lain dari penelitian ini ialah penelitian naturalistik. Dinamakan naturalistik karena data-data yang didapatkan adalah diperoleh secara langsung di lapangan dan sesuai dengan kejadian yang sedang dikaji. Peranan seorang peneliti dalam penelitian naturalistik sangat sentral karena ia merupakan instrumen kunci penelitian naturalistik/kualitatif.³

Dilakukannya penelitian yang sifatnya kualitatif ini berdasarkan pada latar belakangnya dengan menjadikan manusia sebagai instrumen utamanya. Data-data atau informasi yang diperoleh berdasarkan tindakan maupun ucapan serta dengan menganalisis secara langsung di lapangan.

C. Subjek & Objek penelitian

1. Subjek Penelitian

Dalam hal ini, yang dikatakan dengan subjek ialah orang-orang yang nantinya peneliti memanfaatkan didalam mendapatkan data-data ataupun suatu informasi yang kaitannya dengan penelitian yang hendak peneliti lakukan. Makna lain dari Subjek ialah dapat diartikan dengan sebutan informan atau orang yang memberikan informasi-informasi secara mendalam terkait keadaan dan situasi penyebab latar belakang dilakukannya penelitian.⁴

Adapun yang menjadi informan didalam kajian yang peneliti kaji ini ialah KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I selaku Ketua Dewan pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, perwakilan beberapa santri-santri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, dan Pengurus Santri Putra dan Putri Pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

2. Objek Penelitian

³Ridwan, *Metode dan Teknik menyusun Buku*, cet.ke-5, (Bandung: Alfabeta, 2007), 51.

⁴Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 34.

Objek penelitian ialah kejadian/peristiwa yang dijadikan topik utama dalam sebuah penelitian⁵. Dalam hal ini meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen baik kegiatan Pondok Pesantren, Madrasah Diniyyah, dan kegiatan-kegiatan Lembaga Formal yang ada di lingkungan Pondok Pesantren. peneliti mengamati bagaimana figure kepemimpinan Kiai di dalam kegiatan-kegiatan Pesantren.

D. Pendekatan Penelitian

Pendekatan fenomenologis merupakan pendekatan yang hendak peneliti manfaatkan didalam melakukan kajian, yang dimana makna dari fenomenologi dalam hal ini ialah penekanan terhadap perilaku dari subjek penelitian.⁶ Pendekatan fenomenologis menyebabkan peneliti untuk mencari data penelitian dengan cara terjun secara langsung kelapangan yang menjadi tempat dari penelitian, tujuannya adalah guna untuk mendapatkan informasi atau data-data yang sebenar-benarnya yang sebagaimana yang telah menjadi harapan dari peneliti.⁷

E. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah berupa tindakan dan ungkapan sementara yang lainnya berupa dokumentasi maupun selainya. Adapun sumber data dalam sebuah penelitian ini adalah pengasuh pondok pesantren al-Istiqamah Petanahan Kebumen, yang sumber datanya secara langsung diambil dari pengasuh pondok pesantren, pengurus yayasan, pengurus pondok, dewan asatidz, santri dan kondisi sistem pembelajaran maupun sarana prasarana di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

⁵Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., 91.

⁶Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., 9.

⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002). 151.

Penelitian model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada bagian ini jenis datanya dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Kata-kata atau tindakan kiai

Kata-kata, program pengembangan, dan tindakan seorang kiai merupakan sumber data utama, sedangkan sumber pendukungnya adalah wawancara dengan dewan asatidz, dewan pengurus, dan juga dari beberapa santri yang mondok di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Sumber data utama, dicatat peneliti melalui catatan tertulis atau melalui perekaman suara. Hal ini tujuannya adalah untuk mendapatkan data-data tentang kepemimpinan yang digabungkan dari sumber data utama dan sumber data pendukung.⁸

2. Sumber Tertulis

Ditinjau dari sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku, jurnal, website pondok pesantren, channel media social pondok pesantren, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.⁹

Walaupun sumber tertulis merupakan sumber kedua, namun hal ini tidak bisa diabaikan begitu saja. Karena sumber tertulis ini adalah sebagai data penguat sumber data utama.

IAIN PURWOKERTO

F. Metode Pengumpulan Data

Adapun suatu metode yang hendak peneliti gunakan didalam menjalani penelitian kualitatif didalam kajian ini ialah memanfaatkan metode paradigma naturalistic. Yang melatar belakangi peneliti menggunakan pendekatan ini ialah dikarenakan metode pendekatan tersebut menurut pandangan peneliti ialah metode tersebut lebih memicu kepada urusan-urusan manusia. Metode interview dan oobserfase serta tehnik didalam menganalisis lebih mengutamakan eksistensi dari prilaku manusiawi seperti halnya, dalam

⁸ Abdul Manab, 'Penelitian Pendidikan', in *Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015). 20.

⁹ Lexy J Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002). 112-113.

mendengarkan, berbicara, dalam hal melihat, intraksi memberikan pertanyaan. Serta ekspresi yang ditunjukkan dapat terlihat sebuah kesungguhan terhadap orang-orang yang hendak diteliti dan melakukan pencatatan terhadap sesuatu yang tersirat.¹⁰

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga metode yaitu observasi, interview dan dokumentasi. Sementara informan wawancara dalam penelitian ini ialah Dewan pengasuh pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Untuk angket dalam penelitian ini tidak digunakan karena penelitian ini tidak bersifat massal, dan narasumber utama adalah Ali Mu'in Amnur sebagai pimpinan Pondok Pesantren Al Istiqomah.

Berikut beberapa langkah dalam melakukan pengumpulan data dalam penelitian ini yang dilakukan secara langsung di lapangan:

1. Metode observasi (Pengamatan)

Metode Observasi ialah suatu cara atau tehnik yang hendak peneliti gunakan didalam menemukan berbagai macam bentuk data-data yang peneliti butuhkan untuk dapat mempertanggung jawaban serta untuk memperlancar penelitian yang hendak peneliti kaji guna menemukan jawaban secara langsung kepada responden terkait model-model kepemimpinan kiai didalam pondok pesantren.¹¹ Makna lain dari obser Sutrisno Hadi mengungkapkan bahwa metode observasi yang merupakan salah satu cara didalam mengumpulkan data menurutnya ialah suatu cara didalam melakukan pengamatan serta pencatatan secara sistematis yang berkaitan dengan subjek penelitian terkait model-model kepemimpinan kiyai didalam pondok pesantren al-Istiqomah petanahan kebumen.¹²

Adapun observasi yang dilakukan terkait dengan model-model kepemimpinan dan program kerja Dewan Pengasuh di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Peneliti mendatangi langsung tempat penelitian yaitu Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan untuk

¹⁰ Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet Ke-IV* (Yogyakarta: Rake Sarusin, 2000). 40.

¹¹ Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004). 23.

¹² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995). 136.

mengumpulkan data, memperoleh data, observasi dan mengamati kondisi lingkungan pondok pesantren yang bertujuan untuk menggali keadaan lingkungan, dan letak geografis Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

2. Metode Interview (Wawancara)

Metode Interview ialah mengumpulkan data dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden terkait hal-hal dalam penelitian yang dilakukan. Interview biasanya dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan responden.¹³ Pedoman di dalam interview terbagi menjadi dua, yaitu :

- Terstruktur, melakukan interview secara tersusun sesuai dengan list beberapa pertanyaan dalam bentuk tulisan yang telah dibuat atau disiapkan sebelumnya.
- Tidak terstruktur, melakukan interview tanpa membuat list pertanyaan namun telah memahami terkait apa yang akan ditanyakan kepada responden.

Untuk penelitian ini, pedoman wawancara yang digunakan adalah pedoman yang bentuknya pengkombinasian terstruktur dengan pengkombinasian yang tidak terstruktur. Wawancara yang bentuknya terstruktur dapat diartikan dengan penyajian beberapa pertanyaan kepada responden secara sistematis, setelah itu dilakukan kajian mendalam terkait jawaban yang diberikan.

Sedangkan wawancara tak terstruktur adalah dengan memberikan kebebasan kepada Ali Mu'in Amnur untuk mengeksplorasi jawaban-jawaban tentang pertanyaan yang disampaikan peneliti. Tujuan digunakannya metode ini ialah guna untuk memperoleh informasi lebih mendalam serta lebih memiliki kevalidan.¹⁴ Contohnya dengan menanyakan tentang kepemimpinan pengasuh pondok pesantren, program-

¹³ S Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). 165.

¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002). 45.

program yang dicanangkan untuk meningkatkan mutu Pondok Pesantren Al Istiqomah yang merupakan fokus kajian peneliti saat ini. dan sebagainya terhadap pengasuh pondok pesantren, pengurus pondok dan dewan asatidz, guna data-data terkait cara atau model yang digunakan oleh pimpinan didalam meningkatkan mutu terhadap pendidikan di Pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

3. Metode Dokumentasi

Dalam kajian terkait model-model kepemimpinan di pondok pesantren ini, Metode dokumentasi merupakan cara atau tehnik yang dapat peneliti gunakan didalam mengumpulkan data-data didalam melakukan pengumpulan data-data yang berasal dari hasil tulisan-tulisan seperti halnya.¹⁵ Tehnik pengumpulan data dengan jalan peninggalan-peninggalan yang bentuknya tertulis seperti halnya, arsip, seperti arsip, termasuk juga sebuah buku-buku yang berkaitan dengan teori terkait pendapat, dalil, ataupun hukum, dan lainnya yang juga memiliki hbungan yang sangat dekat dengan penelitian yang dapat dikatakan dengan tehnik documenter ataupun stadi documenter.¹⁶

secara bahasa dokumentasi tersebut bisa diartikan dengan barang hasil tulis.¹⁷ Dokumentasi dilakukan dalam penelitian ini terkait dengan bagaimana peranan dari kepemimpinan yang diterapkan di ponpes Al Istiqomah tersebut. Data-data terkait dengan tema yang diambil berupa sejarah pondok, sistem pembelajaran, jumlah santri, jumlah dewan asatiz dan lain-lain. Data tersebut diperoleh dari pengasuh pondok pesantren, asatidz, santri senior dan pengurus di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

4. Teknik Analisis Data

¹⁵ Nurul Zuriyah, *Metode Penelitian Sosial Dan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). 191.

¹⁶ Nurul Zuriyah, *Metode Penelitian Sosial Dan Pendidikan, Cet. Ke-3* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). 192.

¹⁷ Arikunto. 135.

Teknik analisis data adalah menyusun data-data yang telah diperoleh secara terstruktur atau dikelompokkan sehingga mudah untuk disajikan. Menganalisis data dilakukan dengan konsep induktif yaitu data yang telah diperoleh kemudian dikelompokkan berdasarkan beberapa kriteria baru setelah itu dibuat sebuah kesimpulan secara umum terkait hasil pengumpulan data penelitian. Analisis data dilakukan dalam penelitian ini terkait dengan program – program peningkatan mutu Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen yang merupakan kebijakan pengasuh pondok pesantren kemudian dikaji berdasarkan konsep kepemimpinan.

Analisis yang dilakukan pada penelitian ini ialah analisis deskriptif. Analisis deskriptif ialah analisis yang dilakukan terhadap hasil pengumpulan data kemudian dilakukan penyusunan dan setelah itu baru dilakukan analisa. Analisis disajikan dalam bentuk pemaparan-pemaparan atau narasi terkait dengan identitas pondok, keadaan geografis, korelasi dengan stakeholders, metode kepemimpinan kiai di ponpes Al Istiqomah yang berdiri di Petanahan Kebumen tersebut dan lainnya. Terdapat 3 aktifitas didalam melakukan penganalisisan data-data, yakni:¹⁸

- a. Reduksi data, data yang didapatkan di tempat penelitian dirangkum, kemudian dipisahkan data utama dengan data sekunder sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap hasil pengamatan di lapangan.
- b. Penyajian data, data yang disajikan dalam bentuk uraian yang ringkas bersifat naratif, bagan dan sebagainya dari hasil penelitian. Banyaknya ragam data akan digunakan sesuai dengan kebutuhan penyajiannya.
- c. Penarikan kesimpulan, di dalam menarik kesimpulan terkait hasil penelitian yang dilakukan adalah dengan membuat sebuah kesimpulan awal dan bisa berubah jika dijumpai data-data yang lebih sesuai dalam melakukan langkah yang selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, (Bandung: Alfa Beta, 2015). 258.

pertama telah dinilai valid dengan bukti atau data-data yang kuat maka kesimpulan tersebut dikatakan kredibel.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

1. Melakukan triangulasi

Dalam melakukan pemeriksaan yang kaitannya dengan data-data penelitian dalam hal ini peneliti dapat memanfaatkan metode triangulasi sumber-sumber yang masuk kedalam bagian dari kriteria tingkat kepercayaan dari data-data. Triangulasi sumber yang dijalani yakni dengan *cross check*. Artinya ialah data-data pewawancara terhadap pengasuh pesantren tersebut yang hendak diperoleh di *cross check* menggunakan data-data yang didalam wawancara terhadap tiga santri senior serta data-data wawancara kepada pengurus ponpes, dari perbandingan-perbandingan serta pemaduan yang dilakukan oleh peneliti didalam melakukan *Cross check* tersebut nantinya akan meningkatkan keyakinan peneliti dari data-data yang telah peneliti dapatkan.¹⁹

2. Peer debriefing

Terkait dengan *peer debriefing* ini ialah usaha seorang peneliti didalam melakukan serta penjagaannya terhadap kredibilitas data-data yang telah peneliti dapatkan dari beberapa responden pengecekan kepada teman sebaya yang sekiranya terdapat sedikit kecenderungan yang memiliki kesamaan dengan respondeng yang telah peneliti wawancarai. Peneliti dalam ini merupakan penekanan terkait kesesuaian argumen ataupun pandangan antara ustadz dengan ustadz, santri dengan santri, santri dengan ustadz ataupun ustadz dengan santri. Analisis ini nantinya akan dapat memberikan penilaian yang berkaitan dengan kredibilitas data-data yang telah peneliti dapatkan apakah terdapat ketidak sesuai atau sebaliknya terkait berbagai macam pendapat atau argumen yang muncul. Lemah dan kuatnya kredibilitas data yang peneliti dapatkan terletak ada

¹⁹ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan...*, 373.

kekontradiksian akan gambaran-gambaran yang peneliti dapatkan dari teman sebaya tersebut.

3. Analisis kasus negative

Didalam melakukan penganalisisan berbagai kasus negatif menunjukkan bahwa pencarian data yang memiliki perbedaan atau pertentangan dengan data-data yang telah peneliti kumpulkan. Pengembangan data kasus negatif ini dapat memperkuat kredibilitas, jikalau peneliti mendapatkan jawaban informan merupakan kebalikan dari respon atau jawaban semula (keadaan peneliti) mungkin akan merubah temuannya.

4. Menggunakan bahan referensi

Yang dapat dipahami dari bahan referensi tersebut ialah didalam melakukan pembuktian terhadap data-data yang telah peneliti kumpulkan menggunakan berbagai macam bentuk dukungan-dukungan. Referensi primer dalam penelitian ini adalah Ali Mu'in Amnur, buku-buku, jurnal, foto-foto, dan alat rekam untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti. Data dapat dikomparasikan dengan temuan-temuan atau konsep-konsep yang telah berkembang yang telah tersaji dalam rekaman, buku-buku, dan jurnal. Jika terjadi kontradiksi, data tidak serta merta dibuang, melainkan sebagai pembanding atau justru sebagai temuan baru.²⁰

IAIN PURWOKERTO

²⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan...*, 108.

BAB IV

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK PESANTREN AL ISTIQOMAH PETANAHAN KEBUMEN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren Al-Istiqomah

Pondok Pesantren Al-Istiqomah, nama desa yang merupakan tempat didirikannya pondok tersebut ialah tanjung sari kecamatan Kecamatan Petanahan Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah. Sosok kiai yang merupakan pendiri serta pimpinan pertama dari pondok tersebut ialah KH. Abdullah Mukti. Yang mana beliau mendirikan pondok tersebut setelah pulangnyanya beliau dari tempat belajarnya di Makkah pada tahun 1912-1936 M dan serta belajar kepada Syekh Abdurrohman di Makkah.

K.H. Abdullah Mukti setelah kembali dari makkah yang merupakan tempat belajarnya, beliau dengan gigihnya mengembangkan ilmunya. Adapun ilmu yang menjadi fokus pengembangannya di kampung halamannya desa tanjungsari tersebut ialah ilmu yang ia pelajari semasa beliau di makkah yakni ilmu thariqat Qadiriyyah Naqsabandiyah. Pada awalnya, didalam pengembangan tersebut beliau mendirikan majlis taklim, sehingga beberapa lama kemudian setelah jamaahnya bertambah semakin banyak, beliau mulai mempusatkan masjid sebagai tempat untuk bagi seluruh jamaah didalam melakukan suluk serta pembaiatan secara langsung oleh K.H Abdullah Mukti yang pada saat itu menjadi mursyid.

Setelah dalam jangka 24 tahun, K.H Abdullah Mukti mengamalkan serta menyebarluaskan ajarannya dan melakukan pengabdian kepada masyarakat beliau wafat pada tahun 1958. Namun meski beliau telah wafat, ajaran thariqat yang telah beliau kembangkan di masyarakat selama 24 tersebut tidak serta merta akan berhenti begitu saja. Pada waktu sepeninggalan beliau kepemimpinan thareqat Qadiriyyah Naqsabandiah tersebut dilanjutkan oleh K.H Bajuri. Akan tetapi setelah kepemimpinan

pertama diambil alih oleh pemimpin selanjutnya pengembangan tersebut mengalami perubahan begitu pesat dari sebelumnya, dikarenakan para jamaah merasa bahwa kepemimpinan yang dipegang oleh pimpinan kedua kurang berjalan dengan baik sehingga para jamaah yang mulanya mengikuti Thariqat tersebut sedikit demi sedikit berpindah ke jetis, kutosari untuk mengikuti ajaran Thariqat yang diajarkan dan dipimpin langsung oleh K.H Mahfud Khasbullah bahkan terdapat juga Jamaah yang berpindah kepada ajaran Thariqat yang diajarkan serta dipimpin oleh K.H Umar Nashir yang bertempat di Karang Anyar.¹

Pesantren yang telah dibangun oleh K.H Abdullah Mukti yang dulunya pernah sempat mengalami kehabisan jamaah, kini bangkit kembali setelah kembalinya anak pertama K.H Bajuri yakni K.H. Amin Rasyid. Akibat dari berpindahnya jamaah atas dasar meninggalnya K.H Abdullah Mukti tersebut kini membuat K.H Amin Rais merintis kembali dari awal guna untuk melanjutkan majlis yang telah dibangun oleh kakeknya dulu yakni K.H Abdullah Mukti yakni dengan cara membuka majlis Ta'lim Mingguan serta mendidik para santri Masjid Al-Istiqamah.

Dari tahun ke tahun setelah K.H. Amin Roysid kembali merintis jamaah dalam melakukan pengembangan yang telah dilakukan oleh kakeknya dulu, kini beliau sedikit demi sedikit mulai untuk membangun taman pendidikan Al-Qur'an (TPA) pada tahun 1982. Adapun sistem yang digunakan oleh K.H Amin Rasyid dalam mendidik santri pada waktu itu ialah menggunakan sistem belajar cepat bisa membaca dan menulis al-Qur'an. Pada tahun 1982 tersebut beliau mulai membuat bangunan untuk dijadikan sebagai asrama guna untuk kediaman para santri, dengan telah dibangunnya serta memiliki banyak santri sehingga beliau TPA tersebut kini diganti menjadi pondok pesantren al-Istiqamah. Setelah berkembangnya pondok pesantren tersebut kini beliau juga membangun madrasah diniyyah yang pada waktu itu terdapat tiga tingkat yang pada tingkatan pertama

¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, diambil pada tanggal 30 April 2021.

namakan tingkat Awwaliyah, sedangkan tingkan kedua dinamakan al-Wushta dan tingkat ketiga dinamakan tingkat ‘Ulya.

Pondok pesantren yang dibawah asuhan K.H Amin Rasyid tersebut mulai disusun dengan sedemikian rupa rapinya setelah berada di pertengahan yakni 1990 dari sejak awal didirikannya pada tahun 1982. Penataan-penataan yang dilakukan pada waktu itu ialah diantaranya mulai dari struktur kependidikannya dengan cara terlegalisasikannya kegiatan-kegiatan untuk pesantren tersebut didalam bidang pendidikan, keagamaan, sosial, kemasyarakatan bahkan sampai dunia usaha yang bernaung dibawah bidang hukum-hukum yang tergolong kedalam instansi hukum sebuah Yayasan. Adapun nama dari yayasan dibawah pimpinan K.H Amin Rasyid tersebut diberi nama Yayasan al-Istiqamah karya guna (YAPIKA) sedangkan kegiatan-kegiatan yang berada dibawah naungan YAPIKA tersebut ialah sebuah pendidikan yang bersifat formal seperti halnya Madrasah Aliyah, YAFIKA yang didirikan pada tahun 1999 serta pendidikan yang sifatnya non formal seperti halnya Madrasah Diniyah yang didirikan pada tahun 1982.²

Perkembangan-perkembangan yang berhasil diraih oleh pondok pesantren yang dibawah naungan K.H Amin Rasyid yang dibangun di desa Tanjungsari tersebut ialah banyak mengalami perubahan baik dari segi bidang sarana, fisik ataupun sistem proses dalam mendidik. Madrasah Aliyah (MA), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Raudhotul Atfal Terpadu (RAT).

Banyak diantara mereka yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yakni ke beberapa perguruan tinggi yang terletak di kebumen, dan selebihnya itu ialah para santri yang mengikuti tahassus (Madrasah Diniyah). Kegiatan-kegiatan di madrasah diniyah dan kepesantrenan salafiyah (non formal) serta Madrasah Aliyah (Formal) merupakan pola-

² Wawancara dengan KH. Ali Mu’in Amnur selaku pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 30 April 2021.

pola sistem yang digunakan oleh pesantren yang memiliki Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP): 512330504003 tersebut.

Adapun fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh pondok pesantren di tahun 2021 ini ialah seperti halnya gedung-gedung yang memiliki bentuk leteer L yang dibangun disamping masjid sebanyak dua lantai, satu gedung didepan masjid yang terdiri dari tiga lantai bahkan Asrama khusus untuk putri berjumlah satu lokal yang telah dilengkapi dengan kamar mandi dan toilet yang husus untuk santri putri dan santri putra, dan balai latihan kerja (BLK) Komunitas. Disamping itu terdapat fasilitas-fasilitas lain yang dapat disediakan oleh pondok pesantren tersebut diantaranya ialah seperti masjid khusus digunakan menjadi tempat peribadatan, perpustakaan buku sebagai tempat untuk mencari berbagai macam refrensi menjadi tempat bagi para pembaca yang hendak belajar diluar jadwal pondok, koperasi khusus untuk santri, Aula, Laboratorium, serta gedung olahraga dan gedung yang lainnya.

Adapun yang menjadi Ekstrakurikuler dari pondok pesantren tersebut ialah: melatih para santri untuk berpidato, melatih santri hadroh, membaca barzanji, membuka kursus bahasa untuk para santri yakni bahasa Arab dan bahasa Inggris, menhajarkan para santri dibidang kaligrafi, seni didalam membaca al-Qur'an, membka kursus Komputer, perbengkelan, pagar Nusa bahkan sepak bola.

2. Dasar dan Tujuan Pondok Pesantren Al-Istiqomah

Pondok Pesantren yang dibawah naungan K.H Amin Rasyid merupakan pondok pesantren yang telah diakui oleh masyarakat sekitar didalam memberikan harapan-harapan besar bagi anak-anak didikyng didalam mencapai cita-citanya kedepan, kajain-kajian yang lebih di tekankan pada podok tersebut ialah kajiannya dibidang tafakkuh Fiddin.

Berbicara masalah tujuan dari dibangunnya suatu wadah pembelajaran seperti halnya sebuah pondok pesantren tentu memiliki dasar dan tujuan yang sangat mulia, karna bisa kita perhatikan seniri bahwa seluruh aktifitas yang menjadi kegiatan dalam ranah pondok pesantren tersebut tidak terlepas dari kajian-kajiannya terkait agama, begi jua dengan

pondok pesantren al-Istiqamah tersebut. Tujuan dibangunnya pondok tersebut guna untuk membiasakan penerus bangsa ataupun masyarakat setempat didalam mengamalkan ajaran-ajaran syari'at islam, meningkatkan ketaqwaan kepada Allah SWT, menanamkan didalam hati masyarakat untuk memiliki sikap saling tolong menolong sesama manusia, bahkan untuk dapat menyambung lebih erat silaturahmi antara sesama manusia serta guna untuk mendekatkan hubungan antara manusia dengan tuhan.³

Kandungan maksud dari keinginan pondok pesantren tersebut didalam membangun generasi yang memiliki ketaqwaan kepada Allah, memiliki keilmuan yang tinggi serta memiliki akhlak yang mulia, dapat diperhatikan lebih rinci sebagaimana yang hendak peneliti uraikan saat ini sepertihalnya ialah: memberikan pengembangan kepada insan yang merupakan generasi islami untuk lebih dapat menanamkan keimanannya lebih dalam serta guna untuk lebih dapat mendekatkan diri kepada sang pencipta alam semesta, menjadi insan yang berilmu, meningkatkan ketangguhan, dapat untuk tampil lebih mandiri dari sebelumnya serta memiliki akhlak yang terpuji. Melakukan pemberdayaan serta perkembangan didalam bidang SDM, Agama, Kependidikan, bidang Budaya serta IPTEK.

Menyebarkan serta mengokohkan ajaran-ajaran islam yang berideologi ahlusunah waljamaah. Untuk mengetahui lebih jauh tujuan-tujuan yang telah dicapai oleh pondok pesantren yang dipimpin oleh K.H Amin Rasyid tersebut dapat kita perhatikan bagaimana pola fikir, tingkah laku serta etika yang dimiliki dan yang praktikkan oleh para santri yang telah sempat mengenyampendidikan di pondok pesantren tersebut serta dapat diperhatikan melalui kegihannya didalam mengamalkan serta mengajarkan nilai-nilai keagamaan ditengah-tengah masyarakat.

³ Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 30 April 2021.

3. Pengurus Pondok Pesantren Al-Istiqomah

Secara umum, struktur organisasi Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, adalah sebagai berikut :

- a. Dewan Pembina : KH. Amin Rosyid, BA
- b. Dewan Pengasuh
 - KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I
 - K. Ali Muhdi, M.S.I
 - KH. Ahmad Muhdi, S.Ag, M.Pd.
 - K. Ali Azhar, M.Pd
 - K. Ali Iqbal, M.Pd
- c. Pengurus Pondok Putra
 - Ketua : Nailul Ihsan
 - Sekretaris : Faiz Anas, S.Pd
 - Bendahara : Luthfi Rosyadi
- d. Pengurus Pondok Putri
 - Ketua : Qori Ernawati
 - Sekretaris : Dewi Karomatul Hikmah
 - Bendahara : Virgiana Listianti, S.Pd

Setiap kali pondok pesantren al-Istiqamah mengadakan berbagai macam kegiatan di halaman pondok, baik kegiatan yang sifatnya harian, mingguan bahkan bulanan sekalipun, para pengurus mulai dari jabatan tertinggi hingga jabatan terendah diwajibkan untuk dapat aktif atau mengawal berjalannya acara mulai dari awal hingga berakhirnya acara, guna untuk menggapai kelancaran dari kegiatan baik yang bersifat keagamaan ataupun yang bersifat sosial terlebih lagi terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan-kelembagaan di pondok pesantren al-Istiqamah tersebut. Seluruh pengurus pondok pesantren tersebut diwajibkan untuk melakukan rapat koordinasi anatar sesama pengurus, guna untuk mengetahui kekurangan-kekurangan ataupun kejadian-kejadian yang dialami selama satu bulan sebelumnya. Dengan adanya rapat koordinasi

yang dilakukan setiap bulan nantinya akan dijadikan bahan evaluasi supaya lebih mudah untuk melengkapi serta mengatur kembali kinerja dari para pengurus.⁴

Khususnya untuk para santri telah diberikan jadwal kegiatan atau ekstra kulikuler yang bersifat pengembangan terkait bakat serta minat para santri, seperti halnya yang berkaitan dengan latihan-latihan dalam berpidato, latihan hadroh, membaca berzanji, dibukannya kursus bahasa arab dan bahasa inggris, kesenian dalam menulis kaligrafi, broadcast, dan kesenian didalam membaca al-Qur'an.

4. Lembaga – Lembaga di Bawah YAPIKA

a. Madrasah Diniyah

Kegiatan-kegiatan yang sifatnya umum dari pondok pesantren yang dibawah pimpinan K.H. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I tersebut telah dibagi menjadi dua bagian yakni Madrasah diniyah yang disebut dengan kegiatan intra serta kepesantrenan yang tergolong ke dalam ekstrakurikuler dari pondok pesantren itu sendiri. Madrasah diniyyah tersebut kini dikepalai oleh K.H Ahmad Mufid, S.Ag, M.Pd.I. Adapun kegiatan-kegiatan yang hendak dilakuan serta diterapkan di dalam proses pembelajaran di Madrasah Diniyah tersebut ialah tidak akan pernah terlepas dari kurikulum-kurikulum yang telah dibuat serta menjadi ketetapan pondok pesantren sendiri. Akan tetapi terdapat sedikit tambahan bagi kelas yang masih ditingkatan paling bawah yakni tingkat awwaliyah, yang dimana tambahan-tambahan kurikulum untuk tingkat Awwaliyah tersebut diantaranya ialah kurikulum madin yang merupakan ketentuan-ketentuan yang diberikan oleh departemen Agama RI. Yang menjadi kegiatan paling inti dari kegiatan yang diterapkan di pondok pesantren tersebut ialah materi yang berkaitan dengan intrakurikuler seperti halnya diniyyah.

⁴ Wawancara dengan Nailul Ihsan, selaku ketua Pengurus Putra Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 31 April 2021.

Madrasah Diniyah diniyyah dengan Nomor Statistik (NSMD) : 412330504001 ini, didalam melaksanakan proses pembelajaran antara guru dengan murid atau antara atsatidz dengan santri tidak terlepas begitu saja, dalam artian dalam proses belajar mengajar di pondok tersebut terbagi menjadi tiga tingkatan: Awwaliyah, Wustho serta Ulya, jadwal yang telah diatur oleh para pengurus untuk menjalankan proses belajar mengajar tersebut ialah dimulai dari jam 14.00-14.00 setiap hari nya dan 18.30-19.30 WIB, untuk setiap malamnya terkecuali untuk malam dan hari jum'at nya.

Didalam kegiatan yang dimanfaatkan oleh pondok pesantren tersebut didalam kegiatan proses belajar mengajar ialah metode bandongan. Adapun pelaksanaan kegiatan dengan metode bandongan tersebut hanya dilakukan setelah subuh, tempat yang dapat digunakan untuk santri putri ialah dimasjid yang merupakan tempat peribadatan para santri sedangkan untuk perempuan diwajibkan untuk menempati rumah kiai yang berada disekitaran pondok pesantren atau asrama putri, sedangkan kegiatan dengan metode itu diharuskan selesai tepat setelah jam 06.00 WIB pagi.

Adapun yang menjadi program utama atau sering dikenal dengan program unggulan dari pondok pesantren tersebut ialah program tahfidz (hafalan al-Qur'an) kegiatan-kegiatan terkait usaha-usaha santri didalam menghafal al-Qur'an tersebut dilangsungkan di pesantren putri. Asrama putri dalam hal ini telah dipimpin oleh ibu nyai Ana Nur Lathifah, S.Ag Ibu Nyai Nur Istikamah, S.Pd.I serta Ibu Nyai Hanik Rahmawati, S.Ag. bagi santri putri dipesantren al-Istiqamah tersebut diwajibka bagi semuanya untuk menghafal al-Qur'an seminim-minimnya juz 30. Adapun bagi para santri yang hendak melangsungkan hafalannya 30 juz maka diberikan dukungan secara penuh dengan diseniakannya dewan pengajar atau pentasmi' sebanyak 40 dewan atsatidz untuk santri putri 20 dan santri putra yang hendak melangsungkan hapalannya jugak disediakan 20 dewan pentasmi'.

Proses pembelajaran di pondok pesantren tersebut disamping adanya kiai selaku pengasuh dengan ibu nyai terdapat juga dewan asatidz yang merupakan guru bantu demi berjalannya program pembelajaran santri tersebut. Sedangkan guru bantu yang dimanfaatkan di pondok pesantren tersebut ialah merupakan alumni dari berbagai macam pondok pesantren yang sudah menempuh kehidupan pondok yang terlatar belakang oleh akademisi.

b. Madrasah Aliyah YAPIKA

Kelembagaan-kelembagaan yang bentuknya formal yang paling awal dibentuk oleh YAPIKA adalah lembaga madrasah aliyah, yang dimana madrasah aliyah yang telah lama dibangun pada tahun 1999 tersebut baru mulai mendapatkan pengakuan dari kantor wilayah departemen agama jawa tengah semenjak 2005 meskipun pada hakekatnya dalam beberapa tahun sebelum diakui dan dikeluarkannya Nomor Statistik Madrasah (NSM) yang telah tercatat dengan nomor : 312330504477 tersebut namun madrasah tersebut tetap dalam pendiriannya untuk membangun dan menanamkan ilmu-ilmu keagamaan pada diri seseorang yang nantinya akan menjadi penerus dikemudian hari.

Salah satu alasan didirikannya madrasah aliyah tersebut dikarenakan adanya dorongan keras dari masyarakat setempat itu sendiri guna meningkatkan kualitas pendidikan yang pada masa itu masih sangat rendah ditempat tersebut. Adapun visi yang dijadikan arah pandang dari didirikannya madrasah tersebut ialah guna untuk mewujudkan generasi muslim yang berakhlak mulia, tangguh dan cendikia". Kepala madrasah MA YAPIKA saat ini dikepalai oleh putra sulungnya K.H Amin Rasyid B.A yang merupakan perintis dari pondok pesantren tersebut yakni K.H Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I. Madrasah tersebut melakukan perpaduan antara kurikulum yang diturunkan dari Kementerian Agama dengan kurikulum pesantren yang sudah menjadi ketetapan dari madrasah itu sendiri. Sedangkan tenaga pengajar atau

seorang guru dan setaf yang selalu aktif dalam memberikan materi untuk para siswa di madrasah YAPIKA ialah orang-orang yang memiliki keilmuan agama yang sudah tinggi dari berbagai macam lulusan dari pondok pondok dan perguruan tinggi baik dari luar maupun dalam Negeri seperti halnya perguruan tinggi yang terdapat dimesir yakni al-Azhar, Universitas Islam Negeri sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Walisongo yang berada di Semarang, Yunversitas Negeri Yogyakarta, Universitas Gajah Mada yang berada di Yogyakarta, STAINU serta dari berbagai macam perguruan tinggi dan pondok pesantren lainnya.

Siswa siswi yang sedang berproses dalam kegiatan belajar mengajar pada tahun 2020/2021 di Madrasah YAPIKA pada saat ini ialah berjumlah 398 pelajar. Banyaknya siswa/siswi yang melangsungkan pembelajaran di YAPIKA tersebut sedikit berpengaruh kepada ketidakmaksimalan didalam usaha meningkatkan kualitas pembelajaran Diniyah setempat sebagai mana semestinya. Ketidakmaksimalan terkait peningkatan pembelajaran diniyah pada madrasah tersebut disamping banyaknya siswa yang hendak melangsungkan pendidikannya disana juga dikarenakan akan kurangnya ruangan serta sarana yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Meski demikian, semangat seorang siswa ataupun santri yang hendak melangsungkan pendidikan di YAPIKA tersebut sama sekali tidak mengurangi semangat gigihnya anak didik di dalam menuntut. Akan tetapi hal tersebut sama sekali tidak melemahkan para pengurus juga didalam melakukan perkembangan setiap tahunnya, seperti halnya usaha-usaha yang dilakukan oleh para pengurus yang berada di YAPIKA tersebut ialah pengembangan dari segi Imfrastruktur dan dari segi sistem serta perangkat didalamnya dengan tujuan untuk menghasilkan proses belajar mengajar untuk lebih kondusif.

c. Madrasah Tsanawiyah YAPIKA

Adapun lembaga pendidikan yang bentuknya formal yang dibangun oleh YAPIKA setelah berjalannya Madrasah Aliyah YAPIKA ialah madrasah Tsanawiyah, dimana madrasah Tsanawiyah YAPIKA berjumlah diantara kisaran 753 anak didik. Banyaknya siswa tsanawiyah yang melanjutkan studi kejenjang yang lebih atas setelah sekolah dasar (SD) tersebut, sehingga siswa tsanawiyah tersebut terbagi kedalam 21 kelas, total dari kelas 7,8 dan 9. Adapun yang memegang posisi sebagai kepala di madrasah tsanawiyah YAPIKA pada saat ini ialah seorang anak bungsu dari K.H Amin Rasyid yakni yang bernama Ali Iqbal M.Pd.I.

d. Raudlotul Atfal Terpadu YAPIKA

Setelah YAPIKA didirikannya madrasah formal tingkat tsanawiyah, tahap selanjutnya YAPIKA mendirikan lembaga pendidikan yang bentuknya formal juga yakni Raudlotul Atfal Terpadu, yang dimana pada awal pembentukannya Raudlatul Atfal Terpadu YAPIKA tersebut dipimpin oleh ibu Erni Yafiqah M.Pd yang menjabat sebagai kepala pertama, namun setelah beberapa lamanya beliau memegang jabatan di Rudlatul Athfal Terpadu tersebut kini telah tergantikan oleh Ibu Hanifah Dwi Hastuti S.Pd.I. penyebab dari tergantikannya kepala Raudlatul Athfal Terpadu yang pertama tersebut dikarenakan YAPIKA pada masa itu telah melakukan pembentukan lembaga baru yang bentuknya formal.

Berbicara masalah kegiatan, kegiatan-kegiatan yang menjadi rutinitas Raudlatul Athfal Terpadu tersebut ialah beberapa kegiatan yang sifatnya umum dan kegiatan yang sifatnya khusus yaitu diantaranya ialah melakukan sholat secara berjamaah baik sholat yang sifatnya fardhu ataupun sholat yang sifatnya sunnah seperti halnya sholat Duha, hingga melakukan memberikan hapalan-hapalan berbagai macam hadits serta surat-surat pilihan yang terdapat didalam al-Qur'an serta kegiatan-kegiatan manasik haji setiap tahun.

e. Madrasah Ibtidaiyah NU YAPIKA

Dalam suatu lembaga baik yang sifatnya formal ataupun tidak formal serta lembaga yang terendah sampai kelembagaan yang tertinggi tentunya memiliki visi dan misi, adapun yang menjadi Visi dari didirikannya MI Yapika NU adalah : *“Terwujudnya Peserta Didik Yang Beriman, Berilmu Dan Berdaya Saing Dalam Agama ,Ilmu Pengetahuan, Olahraga Dan Berwawasan Lingkungan Sekitar ”*

Proses didalam menggapai suatu visi terhadap madrasah tersebut, madrasah YAPIKA MI NU telah berupaya untuk menentukan misi yang serta kegiatan yang hendak dicapai oleh YAFIKA tersebut berupa kegiatan-kegiatan baik dalam jangka panjang ataupun kegiatan dalam jangka pendek dengan arah yang jelas serta sistematis. Adapun yang menjadi misidari MI YAFIKA NU tersebut ialah sebagai berikut:

- Menumbuhkembangkan sikap dan amaliah keagamaan.
- Menumbuhkan dan meningkatkan minat baca tulis.
- Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif,optimal sesuai dengan kemampuan siswa.
- Meningkatkan pencapaian rata rata nilai ujian madrasah.
- Menyelenggarakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan mutu Madrasah.
- Membiasakan perilaku jujur, sportif, bertanggungjawab,percaya diri, hormat kepada orang tua dan guru.Menjalin hubungan yang harmonis antara warga madrasah dengan masyarakat.
- Kecintaan warga Madrasah terhadap lingkungan sekitar.

f. Koperasi Pesantren

Mengenai berdirinya koperasi pondok pesantren tersebut bukanlah hal yang baru, tetapi merupakan hal yang sudah lama koperasi tersebut didirikan pada tahun 1993 dengan diberikan nomor 12148/BH/VI, adapun nama lengkap dari koperasi tersebut ialah kopontren Yapika mart apondok pesantren al-Istiqamah. koperasi tersebut didirikan semenjak kepala kantor wilayah departemen koperasi dan PPK propinsi jawa tengah atas nama mentri koperasi dan PPK.

Disamping itu juga, koperasi yang didirikan serta yang telah diberikan penomoran tersebut telah mendapatkan surat perizinan dalam bidang usaha perdagangan dari kantor wilayah perdagangan. Surat perizinan yang didapatkan oleh koperasi tersebut diberikan semenjak tahun 1994 bertepatan dengan tanggal 13 oktober. Adapun nomor suratnya ialah 121/11.32/PK/X/1994. Berdasarkan hal tersebut, koperasi yang telah diberi nama dengan kopontren tersebut telah lama melakukan pengoprasian dengan berbagai macam kegiatan diantaranya ialah: unit pertokoan/ warung santri, usaha pertanian, usaha penanaman albasia, dan peternakan ayam.

Pihak pesantren al-Istiqamah melakukan pembangunan koperasi tersebut dikarenakan adanya masukan yang diberikan dari berbagai macam kalangan. Kalangan-kalangan yang memberikan masukan tersebut diantaranya ialah departemen koperasi dan PPK dan juga departemen perdagangan yang ada di Kebumen. Akan tetapi, lama waktu sebelum didirikannya koperasi tersebut, pihak pondok pesantren telah terlebih dahulu berjalan secara perlahan terkait pengembangan akan perekonomian dari pesantren tersebut. Adapun yang menjadi ketua yang paling pertama kopontren al-Istiqamah tersebut ialah Drs. Sarmuji.

g. Alumni

Pondok pesantren YAPIKA tersebut telah membangun suatu organisasi dengan nama HIMAYA dengan kepanjangan Himpunan Alumni YAPIKA. Yang menjadi pengurus serta anggota dari organisasi tersebut hanyalah santri-santri yang merupakan alumni pondok pesantren tersebut yang berkisar antara 500 alumni. Para alumni lulusan pondok pesantren YAPIKA tersebut setelah lulus dari madrasah tidak sedikit yang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi ke berbagai macam daerah mulai dari daerah-daerah yang ada di dalam Negeri dan luar Negeri seperti halnya perguruan tinggi al-Azhar yang berada di Mesir, az-Zaitun yang berada di Tunisia dan juga universitas

yang berada didalam Negeri seperti halnya universitas sunan kalijaga, UGM, STAINU, politeknik dan banyak Universitas lainnya. Sedangkan jalur yang ditempuh oleh para alumni dari YAPIKA tersebut ialah tidak sedikit juga yang memanfaatkan beasiswa sebagai jalur didalam menempuh pendidikannya.

Para santri yang sudah menjadi alumni di pondok pesantren YAPIKA tersebut tidak sedikit yang sudah berhasil didalam mengamalkan ilmu yang pernah mereka dapatkan di pondok pesantren tersebut seperti halnya mereka mengamalkan ilmunya dari berbagai macam bidang diantaranya dibidang petani, perdagangan, peternak, guru swasta, PNS, bahkan banyak juga yang sudah menjadi pengasuh pondok pesantren.

B. Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah

1. Model Kepemimpinan Pengasuh

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan empat indikator perilaku kepemimpinan K. Ali Mu'in Amnur selaku ketua Dewan Pengasuh di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, yaitu :

(a) *Charizma Idealized Influence*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan keyakinan dan kesadaran akan pentingnya penguatan visi misi, serta belajar menghargai dan menyerap aspirasi bawahannya; (b) *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan inspirasi dan motivasi yang kuat kepada bawahannya tentang semangat berjuang dan menggapai misi pesantren; (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu kemampuan untuk merangsang dan menguatkan intelegensi dan kepekaan untuk memutuskan suatu hal yang tepat dan terarah serta berimplikasi positif untuk kemajuan pondok pesantren; (d) *Individualized Consideration*, yaitu perilaku atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengajari dan mengkader seseorang bawahan secara personal dengan melihat potensi yang dimiliki oleh bawahannya.

Model kepemimpinan Pengasuh di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen akan penulis uraikan berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren dan informan, serta diperkuat dengan bukti-bukti dokumen di lapangan dan pengamatan penulis, menggunakan 4 (empat) indikator perilaku, sebagai berikut :

a. Charizma Idealized Influence,

merupakan perilaku mendapatkan rasa hormat (Respect), dan kepercayaan diri (Trust) dari orang yang dipimpinnya. serta berpengaruh pada rasa saling memiliki dan tanggungjawab bersama untuk mengembangkan dan memajukan Pondok Pesantren.

Dewan Pengasuh yang diketuai oleh K. Ali Mu'in Amnur menunjukkan sikap optimis dan mempunyai keyakinan yang kuat tentang lembaga yang dikelola Pengasuh. Hal ini dibuktikan dengan perkembangan pondok pesantren pada tahun 2008 santri yang berada di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen baru sejumlah 50 santri, dan kurun waktu 16 (enam belas) tahun atau pada tahun 2021 (dua ribu dua puluh satu) santri Pondok Pesantren al- Istiqomah Petanahan Kebumen berada di angka 1500 (seribu lima ratus) santri. Kemudian gaya bicara dan pola pandang yang kuat semakin menjadikan bawahannya semakin optimis tentang perkembangan pondok pesantren.⁵

Hal serupa juga disampaikan oleh Nailul Ihsan selaku Lurah atau ketua Pengurus Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen menyatakan bahwa :

“ Jajaran Pengasuh merupakan sosok pemimpin yang optimis dan mempunyai cita-cita yang maju, terutama untuk perkembangan dan kemajuan Pondok Pesantren. hal itu membuat kami harus selalu siap untuk menerima dawuh-dawuh pengasuh tentang apapun yang

⁵ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 5 April 2021.

berkaitan tentang pondok, santri ataupun kegiatan belajar mengajar santri”.⁶

Berdasarkan wawancara diatas, penulis menelusuri biografi K. Ali Mu'in Amnur selaku ketua Dewan Pengasuh yang mempunyai pengalaman pendidikan yang bagus, diantaranya beliau menyelesaikan studi strata 1 (satu) di Universitas Al Azhar Cairo Mesir, kemudian melanjutkan studi Magisternya di Universitas Sains Al Qur'an (UNSIQ) Kalibeper Wonosobo, kemudian melanjutkan program doctoral nya di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dari pengalaman pendidikan formal tersebut sangatlah menunjang kemampuan atau skill pendidikan informal beliau. Selain menjadi Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, beliau juga menjadi Kepala Madrasah Aliyah (MA) YAPIKA serta menjadi dosen di Universitas NU Kebumen.

Dalam hal menjalin kerjasama dengan pihak lain, pihak pengasuh juga mampu menjalin kerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Kebumen, Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen dipercaya dan diamanahi untuk membuat Kampung Arab Kebumen yang dikelola oleh Pondok Pesantren Al Istiqomah Kebumen bersama dengan masyarakat sekitar pesantren. Terbukti, respon masyarakat di daerah Kebumen dan dari luar Kebumen sangat positif dan antusias.

Dewan Pengasuh merupakan sosok kiai atau pemimpin yang mampu meyakinkan diri sendiri serta menginspirasi dan memotivasi unsur – unsur yang dipimpinnya dan meyakinkannya di dalam hatinya. Sehingga perkataan Pengasuh merupakan fatwa atau pegangan di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Dampak perilaku seperti ini, membuat pemimpin menjadi seseorang yang kharismatik

⁶ Wawancara dengan Nailul Ihsan, selaku ketua Pengurus Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 8 April 2021.

di depan pengikutnya, secara tidak sadar ikatan emosional terbangun dan pengaruh kharismatik menjadi semakin kuat dan terpatri di dalam sanubari. Pemimpin yang kharismatik juga pandai memainkan kekuasaannya secara teratur dan terarah hal ini menjadikan penularan arau pengaruh visi misi dapat cepat merambat kepada orang-orang yang dipimpinya.

Kharismatik yang dimiliki oleh Jajaran Dewan Pengasuh dapat dilihat dari respon bawahan atau elemen Pengurus Pondok Pesantren. walaupun perkembangan dan kemajuan Pondok Pesantren tidak melulu dari kepemimpinan yang kharismatik, tetapi sedikit banyak mampu menajdikan efek positif semangat juang bagi elemen – elemen pondok pesantren. pemimpin yang kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang sudah lama melekat di dunia pondok pesantren, dan masih bisa dipertahankan sampai saat ini, namun harus ditambah dengan sifat-sifat baru yang visioner, dengan istilah di dunia pesantren yaitu *Al-Muhafadzotu 'ala al-qodim al-shoolih wal-akhdzu bil-jadiidil al-aslah* (memelihara warisan yang masih baik dan relevan, dan ketika ada hal yang baik dan positif, hal baru itulah yang dipakai).

Konsistensi atas komitmen juga perilaku yang dilakukan dan dicontohkan oleh Dewan Pengasuh di dalam kesehariannya, dan berpengaruh kepada pengurus atau santri-santrinya. Pelaksanaan visi misi merupakan sesuatu hal yang tidak bisa ditawar dan menjadi obrolan harian di dalam setiap kesempatan, dengan tujuan mengingatkan dan ajak untuk konsisten di dalam berjuang dan mengembangkan pondok pesantren dengan dasar visi misi pondok pesantren. usaha –usaha tersebut harus tetap dijalankan dan dilaksanakan dengan baik walaupun banyak sekali hambatan-hambatan atau rintangan yang menghalangi laju program-program pondok pesantren. hambatan-hambatan terebut dihadapi bersama sehingga mampu dilewati dengan baik.

Perilaku lainnya adalah masuknya visi misi pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ke dalam pikiran dan hati Pengasuh pondok pesantren. Visi misi merupakan hal yang harus selalu digaungkan di dalam setiap kesempatan dan moment. Pengurus dan seluruh elemen pondok pesantren harus selalu diingatkan tentang visi misi tersebut sehingga juga bisa masuk kedalam pikiran dan hati mereka.⁷

Pengasuh pondok pesantren bertanggungjawab penuh tentang pengembangan dan keberlangsungan kegiatan –kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen tidak hanya dengan ucapan tetapi juga dengan perbuatan. Konsistensi tanggungjawab serta komitmen kepada pondok pesantren dicontohkan dan ditanamkan kepada pengurus-pengurus pondok pesantren.

Hasil wawancara dengan Ketua Pengurus Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen menyampaikan bahwa :

“Dewan Pengasuh merupakan sosok poro kiai yang disiplin waktu. beliau selalu datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah diatur. Kerapian juga menjadi sorotan pengasuh di dalam kelas. Pengasuh juga tidak segan menegur ketika ada ustadz tidak bertanggungjawab dan sering tidak masuk kelas dengan teguran yang lembut dan santun”.⁸

Dalam setiap kesempatan K. Ali Mu'in Amnur bersama Dewan Pengasuh lainnya juga sering menyampaikan tentang nilai-nilai perjuangan, keikhlasan, dan amanah di dalam mengemban tugas dan tanggungjawab. Bahwasanya berjuang di pondok pesantren akan menuai hikmah yang luar biasa tidak hanya bagi dirinya tetapi juga untuk keluarganya baik di dunia sampai nanti di akherat. Nilai perjuangan tersebut juga harus diiringi dengan keikhlasan dari hati,

⁷ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 5 April 2021.

⁸ Wawancara dengan Nailul Ihsan, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 8 April 2021.

karena ruh dari perjuangan adalah keikhlasan. Perjuangan yang ikhlas merupakan ibadah yang luhur dan tidak semua orang bisa mendapatkan kesempatan tersebut, oleh karenanya memanfaatkan kesempatan berjuang dengan baik dan ikhlas agar mendapatkan pahala dari Allah SWT serta mendapatkan ketenangan jasmani dan rohani.⁹

Kunci sukses lainnya adalah pengasuh pondok pesantren mampu menumbuhkan rasa percaya diri tentang kemampuan dirinya sendiri dan selalu memperbaiki kualitas pribadi masing-masing. Menumbuhkan semangat belajar dan mengajar dan menyadarkan kepada pengurus dan dewan ustadz bahwa santri yang mondok di Pondok Pesantren merupakan amanah yang harus dikelola dan dididik dengan baik, tanpa diukur dengan nominal angka dan *reward* dari pondok pesantren.¹⁰

Dari hasil observasi yang peneliti laksanakan, menunjukkan bahwa Dewan Pengasuh merupakan sosok pengasuh Pondok Pesantren yang kharismatik, dihormati dan disegani oleh dewan guru, pengurus pondok pesantren, serta oleh santri-santrinya. Dewan Pengasuh merupakan sosok yang dimuliakan karena tauladannya tentang adab dan akhlak serta tentang kedisiplinan, dan juga tentang konsistensi visi misi dan merangkul semuanya tanpa membedakan kapasitas dan kualitas personal untuk melaksanakan komitmen bersama menjalankan visi misi pondok pesantren serta mengembangkan pondok pesantren. Hal ini disampaikan oleh pengurus putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, bahwa :

⁹ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 5 April 2021.

¹⁰ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur..., pada tanggal 5 April 2021.

“Poro Pengasuh panutan kami, tauladan kami, bapak kami, tetapi terkadang bisa menjadi sahabat kami. Sosok kiai yang selalu kami muliakan di dalam kehidupan kami”.¹¹

Dengan hasil wawancara di atas, K. Ali Mu'in Amnur dan dewan pengasuh lainnya merupakan sosok panutan yang mempunyai kharismatik tinggi. Beliau mampu menjadi seorang individu yang dihormati di kalangan pengurus, santri dan dewan ustadz karena tauladannya, sehingga tidak menutup kemungkinan perintah-perintah dan tugas-tugas dari beliau akan didengar dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

b. Perilaku Inspirational Motivation

Inspiration Motivation tercermin di dalam perilaku pengasuh pondok pesantren di dalam kesehariannya. Dewan Pengasuh memberikan kebebasan mengadakan program-program tanpa melenceng dari visi misi pondok pesantren. Pengembangan potensi diri dan kualitas dewan ustadz juga menjadi bidikan utama pengasuh pondok pesantren agar bisa lebih maksimal di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam pondok pesantren.

Dengan keteladanan yang beliau lakukan membuat banyak orang termotivasi dan terinspirasi tentang semangat dan komitmennya terhadap pondok pesantren. sebagaimana yang disampaikan Qori Ernawati selaku pengurus putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, bahwa :

“Pak Kiai inspirasi kami. Semangat belajar beliau, semangat mengabdikan beliau, kemudian kepedulian beliau serta teguran beliau yang selalu dengan santun dan mengandung banyak hikmah. Hal itu yang membuat saya selalu berbenah tentang semua hal yang masih kurang di dalam diri saya.”¹²

¹¹ Wawancara dengan Qori Ernawati selaku Pengurus Putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 10 April 2021.

¹² Wawancara dengan Dewi Karomatul Hikmah selaku Pengurus Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 10 April 2021.

Di dalam memberikan motivasi dan inspirasi, beliau tidak segan untuk menceritakan pengalaman-pengalaman yang beliau peroleh selama ini, walaupun pengalaman pahit sekalipun. Tujuannya adalah agar mereka lebih bisa menyadari tentang arti perjuangan.¹³ Kemahiran dan kelihain kata-kata yang dimiliki oleh K. Ali Mu'in Amnur dan dewan pengasuh lainnya semakin lebih didengar dan dilaksanakan perintah-perintahnya. Kemahiran tersebut diperkuat dengan symbol-simbol atau dalil agama yang menjadikan pendengar hanyut dan masuk di dalam sanubari.

Selain itu juga, Dewan Pengasuh juga setiap bulan dan triwulan mengadakan evaluasi-evaluasi kegiatan atau program yang gunannya adalah untuk memperbaiki kekurangan – kekurangan yang ada serta merancang program – program yang akan dilaksanakan satu bulan ke depan. Figur pemimpin yang tak pernah lelah untuk memotivasi orang-orang yang berada di sekitarnya agar selalu berusaha memperbaiki diri sendiri baik segi adab, akhlak, tutur kata, atau keilmuannya sehingga nantinya bisa menjadi manusia yang bermanfaat dan mendapatkn derajat keluhuran dari Allah SWT.

Dari pengamatan yang peneliti lakukan, Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen sudah mampu menjadi *Role mode* bagi pengurus, dewan asatidz dan santri-santrinya. Beliau berusaha menjadi yang pertama di dalam melaksanakan semuaprogram-program pondok pesantren, sehingga seluruh unsur pondok pesantren tanpa beban mamu melaksanakan juga apa yang sudah diprogramkan di pondok pesantren. sebagai contoh kecil, beliau memerintahkan seluruh santri putra dalam keadaan apapun selalu memakai songkok, dalam perintahnya itu beliau mengawali dan

¹³ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur selaku Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 20 April 2021.

menauladani hal tersebut, sehingga santri di dalam aktifitas apapun selalu memakai songkok.

c. Perilaku Intellectual Stimulation

Intellectual Stimulation adalah perilaku seorang pemimpin untuk melakukan inovasi-inovasi. Inovasi tersebut dilakukan dalam program- program, inovasi pembelajaran, penggalian potensi santri, maupun potensi dewan asatidz nya. Inovasi –inovasi yang dilakukan merupakan bentuk ikhtiar mengembangkan pondok pesantren agar santri yang mondok di pondok pesantren al istiqomah petanahan kebumen tidak hanya mempunyai ilmu agama yang mumpuni, tetapi juga mempunyai *lifeskill* lainnya yang nantinya bisa dilakukan dan diterapkan ketika sudah pulang dari pondok pesantren.¹⁴

Inovasi –inovasi tersebut diantaranya didirikannya Radio Komunitas Yapika, Komunitas menulis santri, Komunitas film Pendek, serta ketrampilan lainnya yang diajarkan sesuai dengan bakat dan minat santri.

Dewan Pengasuh juga memotivasi dewan asatidznya untuk selalu berinovasi di dalam pembelajaran agar santri ketika mengaji tidak merasakan kejenuhan-kejenuhan sehingga tidak kerasan di pondok pesantren. misalnya, ngaji nadzoman tetapi dengan cengkok campur sari dengan tetap menggunakan etika keilmuan keagamaan, dan inovasi-inovasi lainnya.

d. Perilaku Individualized Concideration

Individualized Concideration merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan bahwa dia mau mendengar, menampung ide atau gagasan, serta selalu menyerap asiprasi dari bawahan-bawahannya. Hal itu sangat penting dilakukan agar bisa berjalan demokratis.

Disanmping hal tersebut, bentuk yang berbeda dari keprilakuan tersebut merupakan bentuk dari sebuah kepemimpinan

¹⁴ Observasi peneliti pada tanggal 21 April 2021.

dengan jalan mendekatkan seorang diri kepada dewan atsatidz serta pengurus lainnya. Berbagai macam bentuk pendekatan yang dilakukannya disetiap kesempatan seperti halnya melakukan sholat berjamaah bersama pengurus dan ustadz yang ada disana, kegiatan-kegiatan Khotmil Qur'an, kegiatan mengaji dan sebagainya. Berdasarkan konsep tersebut, antara pimpinan dengan deawan pengurus dan ustadz lainnya dapat saling memberikan perhatian serta lebih tersa memiliki hubungan yang lebih dekat. Disamping itu juga perhatian seorang pimpinan terhadap karyawan lainnya akan dapat terpancarkan.

Pengasuh pondok pesantren secara terus menerus melakukan berbagai macam usaha didalam menyediakan serta menjadikan organisasi tersebut sebagai suatu aktualisasi diri bagi seluruh pngikutnya berdasarkan aturan-aturan yang telah disepaatinya guna tidam mengganggu kegiatan-kegiatan organisasi. Adapun yang dapat diterapkan dalam organisasi tersebut oleh menentukan seorang ketua disetiap kelas-kelas dari terendah sampai tertinggi sehingga nantinya setiap ketua dari kelas-kelas tersebut akan selalu melakukan koordinasi guna demi kelancaran organisasi serta diberikannya kesempatan untuk melakukan berbagai macam kreasi serta berinovasi terhadap kelas yang dipimpinnya.¹⁵

Kiai Ali Mu'in Amnur adalah pemimpin pondok pesantren yang yang perhatiannya selalu memfokuskan dirinya terhadap organisasi yang ada dengan tujuan supaya berbagai macam potensi yang dimiliki oleh seorang santri yang ada dapat dipertahankan serta dikembangkan. Adapun salah satu bentuk dari perhatiannya terhadap organisasi tersebut ialah diberikannya kesempatan kepada santri-santri didalam melakukan pembelajaran serta berpengalaman,

¹⁵ Wawancara dengan Qori Ernawati selaku pengurus putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 20 April 2021.

terjadinya hal tersebut jikalau dari pihak pimpinan dapat memberikan ruang bagi mereka.

Setiap yang menjadi keinginan serta harapan para santri baik terhadap santri ataupun anggota dalam organisasi tersebut selalu tanggap serta diberikan umpan balik yang sangat positif oleh pimpinan tersebut Guna untuk mendapatkan kesuksesan didalam menjalankan tugas-tugasnya didalam mensukseskan organisasi dan anggotanya. Kesuksesan kiai Ali Mu'in Amnur ialah seorang pimpinan yang kesuksesannya didalam memimpin organisasi telah terpancar di setiap santrinya sehingga konsep-konsep yang telah diakui keberhasilannya beliau dapat memberikan kepada santrinya setelah terbukti keberhasilannya guna dengan tujuan nantinya para santri yang pernah menerima konsep-konsep yang diberikannya dapat digunakannya disaat nantinya merkea menjadi pimpinan dalam berbagai macam hal.

Berdasarkan hal diatas, rahasia atau konsep yang diberikan oleh pengasuh pondok pesantren al-Istiqamah tersebut di dalam mengembangkan serta mempertahankan suatu organisasi seperti yang telah dilakukannya ialah menyiapkan ruang, waktu serta fasilitas yang menjadi kebutuhan dari setiap organiasi tersebut, serta komunikasi yang *intens* antar Dewan Pengasuh dengan tujuan memberikan kenyamanan serta mempercepat kinerja pengurus di dalam melakukan berbagai macam hal yang menjadi kebutuhannya di dalam mengembangkan kemampuan para anggota serta menjadikan organisasi tersebut supaya menjadi lebih baik. Setelah penyediaan terkait kebutuhan-kebutuhan dalam organisasi terebut pimpinan beserta dewan pengasuh membuat dan mengeluarkan kebijakan yang berupa seluruh fasilitas yang telah disediakan untuk dapat dimanfaatkan guna untuk memotivasi para santri supaya mereka lebih optimal terhadap kemajuan erta perkembangan organisasi tersebut.

2. Model Kepemimpinan Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

a. Pengambilan Keputusan

Dewan Pengasuh merupakan penanggungjawab utuh Pondok Pesantren yang setiap waktu memantau perkembangan santri- santrinya, dewan Pengasuh memimpin dengan disiplin tinggi tetapi tetap mempertimbangkan segala sesuatu untuk mempertahankan keberadaan santri agar dapat menuntut ilmu dengan baik. Beliau selalu menata dan memberi pengarahan terhadap pendidikan dan kedisiplinan santrinya.

Pengambilan keputusan –keputusan atau kebijakan pondok pesantren dilakukan di forum rapat Dewan Pengasuh yang dilakukan 1(satu) bulan sekali yang tujuannya mengevaluasi program yang sudah berjalan, membahas aspirasi masyarakat, serta mempersiapkan program yang berkelanjutan. Ini ditempuh sebagai wujud penerapan kepemimpinan kolektif dengan sudah terbentuknya Dewan Pengasuh.

Yang paling tampak berdasarkan pengamatan peneliti adalah tindakan yang sangat jarang dilakukan sendiri. Dalam banyak hal Pengasuh sering mengikut sertakan para pengurus dalam setiap tindakan atau programnya. Bahkan tidak sekedar tindakan atau program, tetapi proses pengambilan keputusan sebelum bertindakpun beliau terkesan merasa seperti kurang tepat apabila belum dimusyawarahkan di tingkatan Dewan pengasuh. Untuk sejumlah hal yang penting maupun sebaliknya beliau hampir selalu mengajak jajaran Dewan Pengasuh serta Pengurus Pondok untuk berdiskusi terlebih dahulu, membicarakan baik dan buruknya program atau tindakan tersebut. Seperti halnya dikatakan oleh K. Amin Rosyid selaku Dewan Penasihat kepada penulis bahwa setiap program –program yang direncanakan, dibahas di jajaran Dewan Pengasuh,yang terkadang mengikutsertakan Pengurus Pondok Pesantren.¹⁶

b. Orientasi Perilaku

Sosok K. Ali Mu'in Amnur dalam hal ini selaku ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen,

¹⁶ Wawancara dengan K. Amin Rosyid selaku Dewan Penasihat Pengasuh pada tanggal 26 April 2021.

merupakan sosok yang demokratis, enggan untuk bertindak sendiri serta selalu merangkul aspirasi dari wali santri, santri, dan masyarakat serta selalu merumuskannya di jajaran Dewan Pengasuh. Seperti wawancara yang dilakukan kepada Dewan Pengasuh dan Pengurus Pondok Pesantren Putra, bahwa :

“K. Ali Mu’in Amnur merupakan kiai yang aspiratif, demokratis serta dikenal sebagai sosok yang familiar dan low profil baik kepada sesama dewan pengasuh maupun kepada santri pada umumnya.”¹⁷

“K. Ali merupakan kakak kami yang mengarahkan dan selalu mengajak kami berdiskusi tentang segala hal, terutama dalam program dan kebijakan pondok pesantren. K. Ali selalu melakukan rapat bulanan dewan pengasuh sebagai monitoring dan mengevaluasi perkembangan pondok pesantren”.¹⁸

Berdasarkan pengamatan peneliti, beliau sosok panutan karena penuh dengan kewibawaan, kesabaran, kedisiplinan. Dan beliau mendukung, memberi pengarahan terhadap program- program pengasuh dan pengurus pondok, karena penguruspun selalu berkonsultasi kepada beliau, sejauh program itu tidak bertentangan dengan syara’. Bahkan ketika memutuskan tentang syahriyah yang inginnya pengurus ditambah namun selama masih cukup untuk kebutuhan operasional tidak boleh ditambah, alasan beliau tidak ingin memberatkan wali santri.

c. Sumber Kekuasaan

Model Kepemimpinan yang berada di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen dengan dibentuknya Dewan Pengasuh juga sangat mempengaruhi eksistensi pondok pesantren, kita tahu bahwa eksistensi dan manajemen yang baik serta program pondok pesantren biasanya menjadi pemikiran dan pertimbangan pertama

¹⁷ Wawancara dengan Nailul Ihsan selaku Pengurus Pondok Pesantren Putra pada tanggal 26 April 2021.

¹⁸ Wawancara dengan K. Ali Mu’idi selaku dewan Pengasuh pada tanggal 27 April 2021.

ketika wali santri akan menempatkan anaknya di suatu pondok pesantren. Seseorang yang paling menonjol sekaligus yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnya adalah model kepemimpinannya.

Seseorang sukses menjadi pemimpin pondok pesantren bisa jadi bukan saja karena strategi yang digunakan, tetapi juga 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 dan tidak bisa dipisahkan.

Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan, sangat membutuhkan pemimpin yang loyal dan mempunyai visi misi, ide dan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan.

Dalam menata pesantren Pengasuh banyak menggunakan metode yang beragam, kadang beliau yang dapat saya tangkap ketika menata dan mengarahkan tentang sarana prasarana terkonsep dengan baik, sehingga pondok pesantren semakin Nampak asri dan nyaman untuksantri. Pengasuh Juga kadang menggunakan tipe konsultatif ketika memutuskan atau mendiskusikan tentang awal tahun pelajaran dengan lembaga-lembaga yang terkait. Dalam hal rapat rutin bulanan maupun tri wulan dengan lembaga sering memunculkan sifat partisipatif, ketika lembaga memaparkan programnya untuk menelaraskan lembaga satu dengan yang lainnya.¹⁹

Kepemimpinan Pengasuh yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu kyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Pondok

¹⁹ Wawancara dengan K. Ali Mu'in Amnur selaku Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 27 April 2021.

Pesantren Al Istiqomah telah memberikan warna baru bagi dunia pesantren yaitu warna kepemimpinan kolektif.

Bahwa dengan adanya menerapkan model kepemimpinan kolektif, bukan merupakan sebuah kemunduran akan tetapi justru mampu menampilkan demokrasi, keteraturan dalam pendidikan dan kemajuan perekonomian, meskipun bisa dikatakan masih jauh dari kesempurnaan dan perlu perjuangan panjang dalam menata pesantren serta memperjuangkan eksistensi pondok pesantren.

Secara umum Pengasuh juga telah memiliki 4 sifat kepemimpinan di mana Pengasuh selain memiliki kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi dimana beliau tidak berhenti menuntut ilmu sampai saat ini disamping itu beliau juga memiliki sifat humanis dalam pergaulannya.

Secara singkat dapatlah dikatakan bahwa, dalam konteks pengambilan keputusan Dewan Pengasuh memiliki kecenderungan model kepemimpinan kolektif. Dikatakan demikian karena Pengasuh selalu menyertakan atau mengikutsertakan orang yang dipimpin dalam proses pengambilan keputusan. Perilaku kepemimpinan yang demikian ini memiliki efek psikologis yang mendekatkan pemimpin dengan orang yang dipimpinnya. Kekompakan dalam pondok pesantren dengan demikian terjamin dengan baik karena perilaku yang memang berkecenderungan menghasilkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin ini.

C. Implementasi Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

1. Kebijakan – Kebijakan Dewan Pengasuh

Model pemimpin di dalam suatu organisasi pada dasarnya memiliki perbedaan-perbedaan. Dimana yang membedakan model

kepemimpinan dari organisasi yang satu dengan lainnya ialah tergantung pada kondisi-kondisi yang terdapat di setiap anggota organisasi tersebut. Karenanya untuk menentukan model di dalam memimpin suatu organisasi perlu kiranya untuk menentukan lebih awal bagaimana kondisi anggota di dalam organisasi tersebut. Dengan perbedaan kondisi terhadap anggota tersebut tentunya akan menimbulkan perbedaan pula di dalam menentukan model kepemimpinan seorang pimpinan. Namun terkadang tidak menutup kemungkinan suatu organisasi tertentu dari masa ke masa akan terdapat kondisi yang berbeda pula dari setiap anggota di dalam organisasi. Maka dalam kondisi demikian tentu akan mempengaruhi pimpinan untuk menentukan model kepemimpinannya di dalam mengembangkan suatu organisasi. Kecocokan terkait model di dalam suatu organisasi

Model kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap model kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.

Dari waktu ke waktu suatu kebutuhan dari setiap organisasi tidak menutup kemungkinan pasti akan membutuhkan berbagai macam kebutuhan yang berbeda dengan sebelumnya terhadap seorang pimpinan, hal tersebut dikarenakan adanya pergantian-pergantian pimpinan yang terjadi di suatu organisasi sehingga akan menimbulkan kesulitan bagi setiap organisasi. Karenanya perbedaan terkait model kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh pimpinan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kecocokan suatu model tergantung pada tugas dari organisasi itu sendiri, tahapan kehidupan serta tahapan dalam organisasi ataupun kebutuhan pada saat itu. Perlu kiranya bagi suatu organisasi didalam mengubah diri mereka sendiri (anggota) serta gaya didalam menjalankan kepemimpinannya bagi setiap pimpinan organisasi.

Tidak jarang bagi seorang pimpinan didalam melakukan tindakannya sebelah mata. Sebuah tahapan-tahapan didalam organisasi menjadi suatu keharusan didalam melewati tahapan-tahapan yang beda didalam kehidupan mereka. Kepemimpinan-kepemimpinan yang sifatnya otokrasi dimungkinkan dapat untuk melakukan kerjasama dengan sebaik-baik mungkin selama periode-periode pertumbuhan suatu organisasi. Semisal, didalam mendirikan suatu organisasi keagamaan sering kerap dilakukan oleh para tokoh-tokoh yang memiliki karismatik serta pengaruh ditengah masyarakat yang mengetahui secara intuitif sesuatu yang hendak dilakukannya serta cara didalam melakukannya. Karenanya seorang pimpinan pertama yang mencoba membangun suatu organisasi terkadang tidak melakukan diskusi didalam menanamkan suatu keyakinan terkait apa yang menjadi visinya suatu organisasi. Akan tetapi didalam menjalankan proses pertumbuhannya, suatu organisasi yang baru tentunya sangat membutuhkan waktu yang cukup lama untuk merenung serta melakukan usaha-usaha untuk lebih bisa berguna. Organisasi-organisasi yang baru, seorang pendiri setidaknya ia dapat mengandalkan sebuah visi organisasi tersebut di dalam melakukan pengretrutan terhadap orang-orang yang memiliki kesamaan sasaran. Namun setelah keberhasilan suatu organisasi, maka perlu baginya untuk menerapkan cara-cara atau model didalam mempertahankan suatu organisasi semisal melakukan perpaduan antara visi sebelumnya dengan visi yang timbul setelah adanya anggota.

Keberanian-keberanian di dalam mengambil keputusan serta memikul tanggung jawab tentunya harus dimiliki oleh setiap pimpinan, dari setiap keputusan sudah pasti akan memiliki berbagai macam resiko

serta konsekuensi yang berbeda-beda, karenanya seorang pimpinan dalam hal ini harus berani tampil menjadi orang terdepan didalam menanggung segala konsekuensi yang nantinya timbul dari setiap keputusan tersebut. Adapun yang sangat dibutuhkan untuk dikuasai bagi setiap pemimpin ialah diharuskan memiliki pengetahuan, keterampilan, informasi yang begitu mendalam didalam proses penyaringan terhadap keputusan yang hendak dikeluarkannya.

Dalam menyesuaikan keinginannya sebagai pimpinan, perlu baginya untuk mempengaruhi serta memberikan arahan yang berkaitan dengan segala tingkah laku dari bawahannya dengan sebaik-baik mungkin. Disamping itu jugak Seorang yang menjadi pimpinan didalam organisasi harus mampu memberikan suatu kenyamanan serta motivasi-motivasi terkait tujuan dari organisasi ke depannya, sehingga dengan hal demikian kenyamanan setiap diri seorang anggota akan mendapatkan kenyamanan yang penuh. Kenyamanan yang diberikan oleh setiap pimpinan terhadap anggotanya akan dapat mempengaruhi anggotanya didalam menyatukan tujuan dan bersamaan didalam melakukan perjuangan sehingga segala yang menjadi harapan pimpinan terkait organisasi tersebut akan mudah untuk didapatkannya.

Indikator-indikator yang penulis gunakan didalam penelitian yang memiliki kaitan dengan kajian terkait model kepemimpinan kiai di pondok pesantren al-Istiqamah petanahan kebumen ini terdapat empat indikator perilaku seorang pimpinan didalam melakukan perkembangan terhadap suatu organisasi diantaranya ialah:

- a. Charisma Idealized Influencee, yakni keprilakuan atau kemampuan didalam memberikan wawasan kepada anggota oleh pimpinan terkait misi yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut, terbangkitnya suatu kebanggaan dan sikap hormat serta kepercayaan yang dibangun oleh pimpinan guna untuk menumbuhkan kepercayaan seorang anggota.

- b. Inspirational motivation yakni keprilakuan ataupun kemampuan sosok pimpinan didalam menumbuhkan ekspektasi yang begitu tinggi serta mencoba memanfaatkan simbol-simbol guna menghadirkan kepokusan yang lebih terkait usaha-usaha serta disaat hendak melakukan komunikasi terkait hal-hal yang penting, seorang pimpinan selalu menggunakan cara yang dianggap paling sederhana.
- c. Intelektul simulatioon, yakni keprilakuan serta kemampuan pemimpin didalam melakukan peningkatan intelegensiia, rationalitas, serta melakukan pemecahan masalah-masalah yang timbul dengan cara yang seksama.
- d. Individuallized considerasion, yakni keprilakuan pemimpin didalam memberian perhatian, pembinaan pembimbingan, serta memberikan pelatihan kepada setiap orang dengan cara yang khusus serta pribadi.

Penulis berpendapat bahwa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren al-Istiqamah petanahan kebumen adalah beliau lebih memfokuskan tentang bagaimana caranya untuk dapat memberikan motivasi-motivasi kepada setiap bawahan guna untuk melakukan pengembangan terhadap organisasi yang yang dipimpinnya. Pengasuh pondok pesantren juga disamping memberikan motivasi-motivasi kepada para anggotanya, beliau juga mampu melakukan pengembangan inovasi, kemampuannya melakukan pemberdayaan terhadap semua anggota dewan pengasuh serta organisasi bahkan kepala lembaga di bidang pendidikan, seperti halnya di bidang para ustaz, para guru, bahkan seluruh karyawan yang bernaung di bawah pondok pesantren yang berada di kebumen tersebut untuk dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan lebih semangat dan penuh dengan kesungguhan sehingga dapat mencapai suatu tujuan.

Pengasuh pondok pesantren setiap memulai berbagai macam yang menjadi kegiata organisasi, beliau selalu membuka dengan mendahulukan visi yang menjadi pandangan ke depan suatu organisasi serta pandangan

dan harapan ke depannya yang hendak dicapai oleh suatu organisasi tersebut dengan cara menyatu padukan seluruh kekuatan, kemampuan yang dimiliki oleh seluruh anggota serta keberadaan para pengikut. Teknik kepemimpinan seorang kiai dengan cara tersebut dapat dikatakan dengan sebutan transformational.

Di dalam suatu organisasi, seorang pimpinan merupakan orang yang memiliki peranan paling penting terhadap berjalannya suatu organisasi. Ketika suatu organisasi dipegang oleh seorang pemimpin yang memiliki pengalaman serta pengetahuan yang luas maka perkembangan serta masa depan suatu organisasi akan dapat tercapai sesuai dengan cita-cita serta harapan suatu organisasi tersebut. Teori-teori didalam kepemimpinan bertujuan untuk melakukan kajian-kajian bagaimana cara seorang pimpinan untuk berupaya memberikan suatu perubahan terhadap budaya serta melakukan suatu penataan terkait struktur-struktur yang kiranya kurang baik didalam suatu organisasi untuk kedepannya dapat menggapai perubahan menjadi lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi yang dituju dalam konteks ini ialah suatu organisasi pendidikan yang dimana didalamnya terdapat beberapa unsur yang bekerja didalamnya, unsur yang lebih dominan dalam hal tersebut ialah seorang pemimpin didalam organisasi tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemaksimalan seorang pimpinan di dalam menjalankan tugasnya didalam mengemban tanggung jawabnya dituntut untuk bisa lebih baik dan lebih profesional didalam mengkondisikan orang-orang yang berada dibawahnya.

Kebijakan –kebijakan Dewan Pengasuh di dalam menjalankan roda kepemimpinan di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, diantaranya adalah²⁰ :

²⁰ Wawancara dengan KH. Ali Mu'in Amnur selaku Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen pada tanggal 23 April 2021.

- a. Memadukan system pendidikan salaf dan kholaf menjadi system pendidikan terpadu dengan berdasarkan *Al-Muhafadzotu Ala-Al Qadiimis Salih wal-akhdzu bil-jadiidil ashlah.*
- b. Mendirikan lembaga-lembaga formal seperti RA, MI, MTs, MA sebagai wujud dari system pendidikan terpadu.
- c. Desain kurikulum Pondok Pesantren Al Istiqomah adalah mengutamakan penanaman akhlak dan karakter santri yang dibarengi dengan pendalaman kitab-kitab kuning.
- d. Mewujudkan pendidikan yang murah tetapi tidak murahan. Dalam arti lain, menyelenggarakan biaya pendidikan yang murah tetapi tetap menjaga kualitas system pendidikan di Pondok Pesantren tersebut.
- e. Mewujudkan santri yang mandiri dan kreatif.

Beberapa kebijakan tersebut di atas, ditempuh dalam rangka mengembangkan Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen menjadi lebih pesat. Kebijakan – kebijakan tersebut di tingkatan dewan pengasuh yang dipimpin oleh KH. Ali Mu'in Amnur dibahas, diolah kemudian diputuskan bersama di dalam rapat dewan pengasuh dan menjadi kebijakan-kebijakan pengasuh yang nantinya diaktualisasikan di dalam program-program pondok pesantren.

2. Implikasi Kebijakan Dewan Pengasuh dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Pondok Pesantren Al Istiqomah merupakan sebuah lembaga informal yang berada di Desa Tanjungsari Kecamatan Petanahan Kabupaten Kebumen dan berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Karya (YAPIKA). Selain pondok pesantren, ada juga lembaga – lembaga pendidikan formal yang didirikan untuk mendukung perkembangan pondok pesantren secara kuantitas. Lambat laun pola pendidikan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen mengalami perubahan dan perbaikan serta merangkul lembaga-lembaga formal untuk menyusun kurikulum terpadu yang menyatu. Corak kepemimpinan kiai di

Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ini pun tidak bisa lepas dari kharismatik seorang kiai. Tetapi seberapa pandai seorang kiai pengasuh pondok pesantren memanfaatkan kharisma yang dimiliki tersebut sebagai bekal memajukan pondok pesantren.

Eksistensi dan perkembangan Pondok Pesantren Al Istiqomah dinilai memang sangat dipengaruhi oleh kharisma yang dimiliki oleh pimpinannya selaku figure sentral yaitu K. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I. Meski demikian, menurut Nailul Ihsan, K. Ali Mu'in Amnur merupakan sosok pemimpin yang moderat. Di dalam kepemimpinannya beliau tidak memaksakan ide atau gagasannya untuk dilaksanakan, tetapi beliau memusyawarahkan terlebih dahulu di jajaran Dewan Pengasuh Pondok Pesantren.

Tidak sedikit kita temukan bahwa kepemimpinan suatu lembaga tidak terlepas kekarismatikan yang dimiliki oleh seorang pimpinan pondok pesantren tersebut. Disamping hal tersebut, suatu kekarismatikan yang dimiliki oleh para kiai merupakan suatu yang memiliki pengaruh besar terhadap kestrategisan suatu lembaga didalam melakukan pembangunan lingkungan pondok pesantren.

Melalui kepemimpinan kharismatik ini pula instruksi dari kiai dapat begitu lancar dijalankan oleh para Ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner. Dengan kharismatik ini pula Pondok Pesantren mempunyai daya pikat tersendiri yang membuat lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan yayasan menjadi terkenal dan dikunjungi oleh calon santri atau siswa dari berbagai penjuru.

Penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen merupakan komunitas tersendiri di bawah kepemimpinan Kiai Ali Mu'in Amnur. Bentuk model kepemimpinannya yang kolektif, dengan menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik yang diwarnai corak demokratik. Kepemimpinan demokratis Kiai Ali

Mu'in Amnur terlihat dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan Pondok Pesantren Al Istiqomah yang diputuskan dengan musyawarah, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis.

Dewan Pengasuh mengkomunikasikan visi misi pondok pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan formal lainnya dengan menggunakan pola kepemimpinan yang dimilikinya. Sehingga visi misi pondok pesantren bisa menjadi ruh pembelajaran di lembaga-lembaga pendidikan formal di sekitar. Dengan komunikasi yang massif antar lembaga, pondok pesantren dan lembaga formal nya berkembang dan maju bersama. Dengan penyamaan persepsi semua unsur – unsur lembaga tersebut dan motivasi yang sering dilakukan, akhirnya semangat berjuang dan mengabdikan menjadi pondasi semua orang-orang yang berada di dalamnya.

Karismatik yang dimiliki Kiai Ali Mu'in Amnur dan Dewan Pengasuh Lainnya terletak pada pandangan para bawahannya. Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan, bisa eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik. Prinsip utama yang digunakan adalah diktum yang sudah lama dikenal dipesantren sendiri, yaitu *“al-Muhāfazhatu `ala al-qadīm al-ṣālih wal-akhzu bil-jadīd al-aṣlah”* (Memelihara warisan lama yang masih baik, namun jika ada kreasi baru yang lebih baik, maka yang baru itulah yang dipakai). Apalagi pola kepemimpinan kiai didapat secara alami, sehingga kemungkinan kepemimpinan yang relatif stabil atau baik susah ditemui. Tetapi, jika

dilihat fungsi Dewan Pengasuh membangun Pondok Pesantren Al Istiqomah dan mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya juga dengan karisma yang ada pada diri beliau, sehingga mampu menciptakan lulusan yang handal dan mumpuni. Maka dari itu yang lebih penting bagaimana kharismatik tersebut dikelola dengan baik sehingga menimbulkan kemajuan yang luas di berbagai bidang. Kebijakan yang telah disepakati dan diputuskan di forum dewan pengasuh, ia wujudkan di dalam sebuah program-program atau terobosan –terobosan²¹, diantaranya :

- a. Membagi peran dan fungsi dewan pengasuh ke dalam lembaga-lembaga formal yang sudah didirikan. Antara lain :
 - KH. Ali Mu'in Amnur sebagai Kepala MA YAPIKA.
 - K. Ali Iqbal, M. Pd.I sebagai Kepala MTs YAPIKA
 - KH. Ahmad Mufid, S. Ag, M. Pd.I sebagai Kepala MADIN Al Istiqomah.
 - K. Ali Muhdi, M.S.I difokuskan kepada penggalangan jaringan – jaringan pesantren dengan isntansi atau lembaga lainnya.
- b. Sistem pendidikan terpadu diterapkan di dalam pembagian kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren al istiqomah petanahan kebumen.
- c. Kurikulum pesantren didasari dengan kitab-kitab akhlak dan tauhid, kemudian dilanjutkan dengan ilmu – ilmu alat seperti ilmu nahwu, sorof, balaghoh dan lainnya.
- d. Mendirikan bengkel motor, sebagai wadah pembelajaran *skill* santri putra.
- e. BLK Komunitas tata busana, sebagai wadah pembelajaran *skill*

²¹ Wawancara dengan KH. Ali Mu'in Amnur selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, pada tanggal 23 April 2021.

santri putri.

- f. Biaya pendidikan santri sebesar Rp.200.000,- /bulan yang sudah include biaya pondok dan madrasah.
- g. Membuat komunitas-komunitas peminatan santri, diantaranya komunitas menulis, film, broadcast dan lainnya.
- h. Mendirikan Kampung Arab Kebumen sebagai wadah untuk mewujudkan lingkungan pondok pesantren yang kondusif , serta sebagai corong informasi keberadaan dan eksistensi Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.

Kesuksesan Kiai Ali Mu'in Amnur beserta Dewan Pengasuh di dalam mewujudkan kebijakan ke dalam program nyata, dan dengan tujuan memajukan Pondok Pesantren Al Istiqomah dengan kharismanya ini, dan kharismanya tidak digunakan untuk kelanggengan kepemimpinan dia, tetapi digunakan secara tepat untuk simbolisasi perjuangan mereka. Kiai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan dan telah disebutkan di atas, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam- macam dan sebagainya.

Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan Kiai Ali Mu'in Amnur secara efektif dan efisien. Kata efektif dalam hal ini dapat di maknai dengan artian kemampuan seorang pimpinan didalam memilih suatu tujuan yang menjadi target pencapaian dengan cara memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya didalam

memproeh hasil hendak ia capai. Adapun makna dari efisien ialah dalam konteks kepemimpinan dalam hal ini dapat diartikan dengan kemampuan seorang pimpinan di dalam memakai kemampuan-kemampuan yang sudah ada pada dirinya dengan jalan yang baik dan sebenar-benarnya.

Dalam permasalahan komunikasi kepala lembaga pendidikan terhadap yayasan yang pada tatanan konsep sangat ideal, namun dalam tatanan pelaksanaan masih terjadi pengambilan tugas dan tanggung jawab yang didasari kepentingan bersama, namun hal ini masih penulis sayangkan, sebab seperti yang dikemukakan penulis di awal bahwa didalam komunikasi juga sangat dibutuhkan kejelasan prosedur, saling menghargai prosedur tersebut.

Masyarakat sekitar oleh dewan pengasuh diajak untuk bekerja sama di dalam menjaga santri dan sebagai informan akhlak atau perilaku santri di luar pesantren. kemudian juga diajak untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang ada di pondok pesantren, misalkan akhirussanah pondok pesantren, majlis selapanan, peringatan hari besar islam serta kegiatan –kegiatan lain yang bersifat umum. Model kepemimpinan yang dipakai oleh K. Ali Mu'in Amnur sangat jarang diterapkan oleh pondok pesantren. pada umumnya, pondok pesantren memakai kepemimpinan sentralistik atau model kepemimpinan individual yang bertumpu pada tokoh sentral yaitu kiai atau pengasuh Pondok Pesantren.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan hasil penelitian yang dilakukan penulis tentang model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, maka penulis menarik beberapa kesimpulan, antara lain :

1. K. Ali Mu'in Amnur sebagai ketua Dewan Pengasuh berbagi peran dengan dewan pengasuh lainnya ke Lembaga –Lembaga ormal yang dimiliki oleh pondok pesantren, agar terjalin visi misi bersama dan dalam rangka mewujudkan dan mengembangkan pondok pesantren menjadi lebih pesat. berdasarkan pengamatan dan penelitian penulis dengan memakai empat indicator perilaku kepemimpinan (*Idealized Influence, Inspirational motivation, intellectual stimulation, individual concideration*). K Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I merupakan sosok pemimpin yang selalu menyerap aspirasi dari seluruh dewan pengasuh, pengurus pondok putra putri Al Istiqomah, serta aspirasi dari masyarakat. Serta tidak segan untuk mengajak masyarakat untuk berkontribusi aktif di dalam pengembangan Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Sebagai contoh, ketika ada usulan dari masyarakat untuk mendirikan lembaga formal, beliau merespon positif usulan tersebut serta masyarakat untuk ikut aktif dalam pendirian tersebut, baik di pencarian siswa baru, pembangunan ruang kelas baru, ataupun lainnya.
2. Dalam kondisi tertentu, atau di dalam situasi yang *urgent*, K. Ali Mu'in Amnur menggunakan model kepemimpinan individual, yaitu memutuskan keputusan atau kebijakan dengan menggunakan kekuasaannya dan wewenangnya sebagai ketua dewan pengasuh.
3. Model kepemimpinan campuran yang dipakai oleh K. Ali Mu'in Amnur mampu menstabilkan pola organisasi pondok pesantren, menjauhkan konflik internal yang sering menjadi permasalahan pondok pesantren, serta

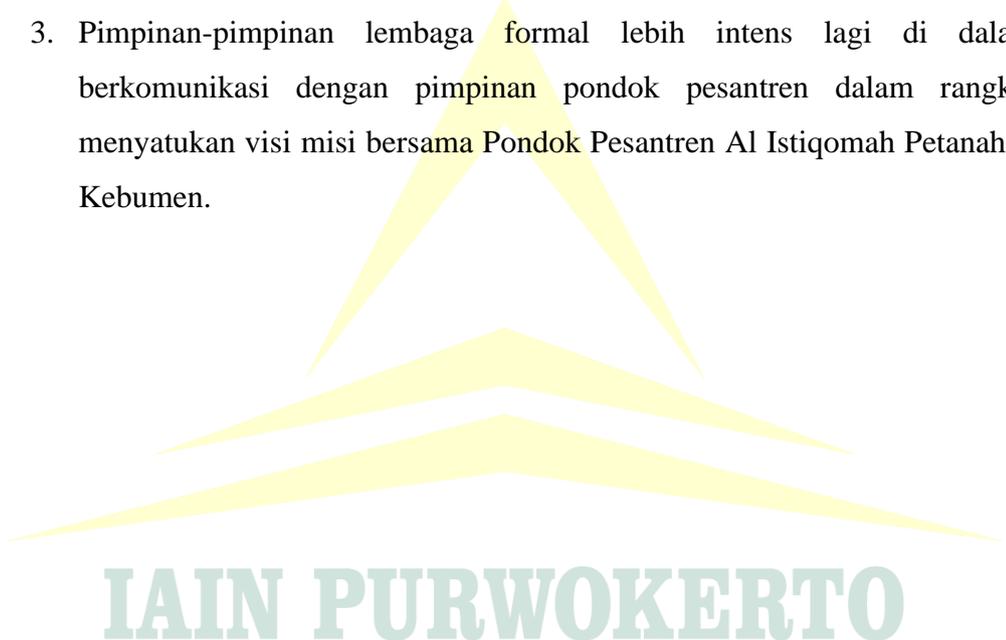
menjadikan komunikasi yang massif antar pengasuh terkait kendala-kendala dan masukan masyarakat tentang pondok pesantren yang harus disikapi bersama oleh Dewan Pengasuh. Karena hal itu juga, mampu merangkul masyarakat dan menambah kepercayaan konsumen pendidikan menitipkan anak-anaknya berproses di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Perkembangan dan kemajuan Pondok Pesantren, baik dari segi kualitas maupun kuantitas juga mengalami effect positif.

4. Implikasi positif di dalam kepemimpinannya yaitu dalam kurun waktu kurang lebih 15 (lima belas) tahun, perkembangan dan kemajuan Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen diantaranya :
 - a. Secara continue input santri di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen mengalami grafik yang signifikan.
 - b. Output santri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen mampu mengabdikan dan cepat beradaptasi dengan masyarakat dan menunjukkan perannya sebagai alumni Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.
 - c. Segi sarana prasarana pondok pesantren juga mengalami perkembangan yang bagus guna menunjang KBM dan keamanan santri ketika belajar di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.
 - d. Pendirian lembaga pendidikan formal dari tingkat RA (Raudlotul Atfal), MI (Madrasah Ibtidaiyah), MTs (Madrasah Tsananwiyah), dan tingkat MA (Madrasah Aliyah) dalam kurun waktu 15 (Lima Belas) tahun dan sudah menunjukkan banyak prestasi-prestasi yang diraih.
 - e. Adanya iklan gratis berbasis loyalitas wali santri kepada Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen. Setiap tahun ajaran baru, tanpa diminta, wali santri secara sadar berpartisipasi aktif di dalam sosialisasi Pondok Pesantren kepada masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen, ada beberapa saran dari penulis sebagai bahan pertimbangan untuk Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen antara lain :

1. Dewan Pengasuh lebih dimasifkan lagi agar supaya visi misi pondok pesantren bisa cepat terwujud
2. K. Ali Mu'in Amnur sebagai seorang pimpinan yang dikenal aspiratif, lebih selektif lagi di dalam menampung aspirasi dan usulan-usulan dari masyarakat tentang Pondok Pesantren.
3. Pimpinan-pimpinan lembaga formal lebih intens lagi di dalam berkomunikasi dengan pimpinan pondok pesantren dalam rangka menyatukan visi misi bersama Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen.



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

- Aly, Abdullah, *Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011)
- Antonia, Ria, 'MODEL KEPEMIMPINAN KIAI ADNAN DALAM MENINGKATKAN SANTRI PONDOK PESANTREN DARUL FALAH KEBUMEN SUMBERJO TANGGAMUS', 2017
- Ardy Wiyani, Novan, 'Kompetisi Dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing Di TK Islam Al-Irsyad Banyumas', *MANAGERIA*, 2016 <<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/1825>>
- , 'Menciptakan Layanan PAUD Yang Prima Melalui Penerapan Praktik Activity Based Costing', *Jurnal IlmuKeluarga & Konsumen*, 13 No. 2 (2020), 175–286 <<https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jikk/article/view/28495>>
- , 'Aktualisasi Prinsip Continuous Improvement dalam Kepemimpinan Responsif Kepala PAUD Islam Terpadu Al-Ikhlas Bumiayu', *At Athfal Jurnal* 2019<<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/alathfal/article/view/2423>>
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Baqi, Syaikh Muhammad Fuad Abdul, *Shahih Bukhori Muslim* (Jakarta: Jabal, 2005)
- Biklan, Robert S Bogdan & Sari Knope, *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn Bacon, 1982)
- Block, Peter, *Stewardship, Choosing Service Over Self Interest* (San Francisco: Seventh Printing, 1995)
- Van Bruinessen, Martin, *NU, Tradisi, Relasi-Relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru* (Yogyakarta: LKiS, 1999)
- Danim, Sudarwan, , *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002)
- Dzofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren (Studi Tentang Pandangan Hdiup Kiai)* (Jakarta: LPES, 1982)
- Ebta Setiawan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 2005)
- Efendi, Nur, 'Islamic Educational Leadership', in *Praktik Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), pp. 253–69
- Fata, Badrus Samsul, 'ARAH BARU PESANTREN DI INDONESIA: Fundamentalisme, Modernisme Dan Moderatisme', *ESENSIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 15.1 (2014), 17–39 <<https://doi.org/10.14421/esensia.v15i1.762>>

- George R, Terry, *Prinsip - Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- Greenleafe, Robert K, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New Jersey: Paulist Press, 2002)
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995)
- Haedari, Amin & El Saha, Ishom, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren Dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2008)
- Handoko, T.H, *Manajemen* (Yogyakarta: BPF, 2003)
- Hasan, Iqbal, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Hopson Barry, *Life Skill Teaching* (London: Mc Graw-Hill Book Company UK Limited, 1981)
- Kenneth Blanchard, *The Leadership Pill, The Missing Ingredient in Motivating People Today* (New York: Free Press, 2003)
- Komariyah, Aan dan Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Kompri, 'Manajemen & Kepemimpinan PondokPesantren' (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018)
- Madjid, Nurkholis, *Bilik-Bilik Pesanten* (Jakarta: Paramadina, 2006)
- , *Masyarakat Religius* (Jakarta: Paramadina, 1995)
- Mahmud, Achmad, *Teknik Simulasi Dan Permodelan* (Yogyakarta: UGM Press, 2008)
- Manab, Abdul, 'Penelitian Pendidikan', in *Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015)
- Margono, S, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Martini, Hadari Nawawi dan mini, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996)
- Mesiono, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Cipta Pustaka, 2010)
- Moeloeng, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002)
- Muhaimin, dkk, *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam DiSekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004)
- Muhajir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet Ke-IV* (Yogyakarta: Rake Sarusin, 2000)
- Muhtarom, *Laporan Penelitian Individual:Kepemimpinan Kiai Tradisional* (Semarang: Pusat Penelitian IAIN Walisongo, 2005)
- Mulyasa, E, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2004)
- N, Gistituati, *Manajemen Pendidikan Budaya Dan Kepemimpinan Organisasi*

- (Padang: UNP Press, 2010)
- Nasir, Ridlwan, *Mencari Tipologi Formar Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan)* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2005)
- 'Pondok Pesantren Al-Istiqomah' <<https://www.ponpesalisticomah.com/>> [accessed 21 April 2021]
- Pramono, Ari Agung, 'Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus' (Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group, 2017), p. 52
- Purwanto, M Ngalm, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2003)
- Qomar, Mujammil, *Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005)
- Rahardjo, M Dawam, *Pesantren Dan Pembaruan; Pergumulan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah* (Jakarta: LP3ES, 1985)
- RI, Kemenag, *Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, Dan Berpolitik; Tafsir Al Qur'an Tematik* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al Qur'an, 2012)
- Rozaki, Abdur, *Menabur Kharisma Menuai Kuasa, Kiprah Kiai Dan Blater Sebagai Rezim Kembar Di Madura* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2004)
- Sallis E, *Total Quality Manajement* (London: Kogan Page, 1993)
- Soekarto, Indrachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006)
- Sugiyono, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, (Bandung: Alfa Beta, 2015)
- Sukanto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999)
- Suprayogo, Imam, *Spirit Islam Menuju Perubahan & Kemajuan* (Malang: UIN Maliki Press, 2012)
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 1988)
- Umam, Khaerul, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012)
- Umam, Wafiqul, 'Attractive : Innovative Education Journal', *Innovative Education Journal*, 2.2 (2020),
- Us, Kasful Anwar, 'Kepemimpinan Kiai Pesantren : Studi Terhadap Pondok Pesantren Di Kota Jambi',
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997)
- Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001)
- Yusuf Syaifulloh, *Melahirkan Ilmuwan-Ulama Tanggungjawab Ganda Pesantren Di Era Kesejagatan, Pengantar Dalam Babun Suharto, Dari Pesantren Untuk*

Ummat (Surabaya: Imtiyaz, 2011)

Zuriah, Nurul, *Metode Penelitian Sosial Dan Pendidikan, Cet. Ke-3* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)

———, *Metode Penelitian Sosial Dan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)



Lampiran 1

Instrumen Pertanyaan dengan Pengasuh Pondok Pesantren Al Istiqomah
Petanahan Kebumen

1. Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam membimbing para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan kegiatan dan visi misi pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
2. Bagaimanakah kepemimpinan kiai dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar didalam kelas pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
3. Apakah model kepemimpinan kiai dalam mendorong para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan tugas dan fungsinya telah terlaksana dengan baik sesuai dengan ranahnya di pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
4. Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam menggerakkan seluruh dewan pengasuh, ustadz dan ustadzah dalam proses kepemimpinannya untuk melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tupoksinya?

IAIN PURWOKERTO

Lampiran 2

Instrumen Pertanyaan dengan Pengurus Putra Putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

1. Bagaimanakah model kepemimpinan kyai dalam membimbing para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
2. Bagaimanakah pola kepemimpinan kyai dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar didalam kelas pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
3. Apakah model kepemimpinan kyai dalam mendorong para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan tugas dan fungsinya telah terlaksana dengan baik sesuai dengan ranahnya di pondok pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen ?
4. Bagaimanakah model kepemimpinan kyai dalam menggerakkan seluruh pengurus putra putri dalam proses kepemimpinannya untuk melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tupoksinya?

IAIN PURWOKERTO

Lampiran 3

Pedoman Wawancara dengan Kiai
Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Nama Pon-Pes : Al Istiqomah

Hari/Tanggal : Jum'at, 30

April 2021

Alamat Pon-Pes : Tanjungsari Petanahan Kebumen

NO	TANGGAL	PERTANYAAN	JAWABAN
1	5 April 2021	Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam membimbing para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren Al Istiqomah ?	Saya dalam membimbing ustadz dan ustadzah supaya sesuai visi dan misi pondok pesantren maka dilaksanakan sebuah evaluasi yaitu dengan melaksanakan musyawarah antara dewan pengasuh dan ustadz dan ustadzah supaya didalam musyawarah terdapat tanya jawab untuk memberikan kesempatan kepada ustadz dan ustadzah agar dewan pengasuh dapat mengetahui perkembangan santri dan kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren.

2	5 April 2021	Bagaimanakah pola kepemimpinan kiai dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar didalam kelas pondok pesantren Al Istiqomah?	Saya dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah dilaksanakannya musyawarah antara kiai dan ustadz dan ustadzah untuk diberikan sebuah strategi atau langkah-langkah dalam hal pembelajaran supaya sesuai dengan tujuan pondok pesantren untuk mencetak santri yang berakhlakul karimah maka diberikan pengarahan oleh pengasuh.
3	30 April 2021	Apakah model kepemimpinan kyai dalam mendorong para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan tugas dan fungsinya telah	Kiai dalam hal mendorong ustadz dan ustadzah yaitu dengan diberikannya sebuah motivasi kepada ustadz dan ustadzah supaya lebih semangat, disiplin serta lebih bertanggungjawab terhadap

		terlaksana dengan baik sesuai dengan ranahnya di pondok pesantren Al Istiqomah?	tugas-tugas yang telah diberikan oleh kyai dan diberikan sebuah hak wewenang didalam pondok pesantren.
4	30 April 2021	Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah dalam proses kepemimpinannya untuk melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tupoksinya?	kami dalam menggerakkan ustadz dan ustadzah sudah dilaksanakan yaitu dengan memberikan tugas kepada ustadz dan ustadzah untuk melaksanakan tugasnya dengan baik yaitu dengan memberikan tanggungjawab sesuai bidangnya masing-masing kepada ustadz dan ustadzah yaitu terkait dengan penugasan dalam hal pembelajaran di pondok pesantren.

*Lampiran 4***Pedoman Wawancara dengan Pengurus Putra****Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen**

Nama Pon-Pes : Al Istiqomah

Hari/Tanggal : Kamis, 8 April 2021

Alamat Pon-Pes : Tanjungsari Petanahan Kebumen

NO	TANGGAL	PERTANYAAN	JAWABAN
1	08 April 2021	Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam membimbing para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren Al Istiqomah ?	Pak kiai dalam membimbing pengurus dan ustadz dan ustadzah supaya sesuai visi dan misi pondok pesantren maka dilaksanakan sebuah evaluasi yaitu dengan melaksanakan musyawarah antara kiai dan ustadz dan ustadzah supaya , didalam musyawarah terdapat Tanya jawab untuk memberikan kesempatan kepada ustadz dan ustadzah supaya kyai dapat mengetahui perkembangan dari santri serta perkembangan ustadz dan ustadzah.

2	08 April 2021	<p>Bagaimanakah kepemimpinan kiai dalam mengarahkan pengurus dan ustadz ustadzah untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar didalam kelas pondok pesantren Al Istiqomah ?</p>	<p>Kepemimpinan kiai dalam hal mengarahkan ustadz dan ustadzah yaitu dengan cara mengarahkan yaitu memberikan wawasan untuk pembelajaran didalam kelas kepada ustadz dan ustadzah sesuai dengan yang telah ditentukan oleh pondok Pesantren. beliau sangat bersahabat dengan kami sehingga kami tidak segan untuk minta bimbingan kepada beliau.</p>
3	04 Mei 2019	<p>Apakah model kepemimpinan kiai dalam mendorong para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan tugas dan fungsinya telah terlaksana dengan baik sesuai dengan ranahnya di pondok pesantren Al istiqomah ?</p>	<p>Model kepemimpinan kyai dalam mendorong sudah dilakukan kepada ustadz dan ustadzah yaitu dengan memberikan sebuah motivasi-motivasi dari kyai kepada ustadz dan ustadzah yang dilaksanakan pada waktu pelaksanaan musyawarah yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali.</p>

4	04 Mei 2019	<p>Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah dalam proses kepemimpinannya untuk melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tupoksinya?</p>	<p>Kiai dalam menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah sudah terlihat kepemimpinannya yaitu dengan memberikan tugas dengan cara menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah yang mempunyai kemampuan dibidangnya supaya tercapainya pembelajaran sesuai dengan tujuan pondok pesantren, sebagai bukti dari peran kyai dalam menggerakkan yaitu dengan adanya prestasi-prestasi dari santri diberbagai cabang perlombaan baik di dalam provinsi lampung maupun di luar provinsi Lampung.</p>
---	-------------	---	--

Lampiran 5

Pedoman Wawancara dengan Pengurus Putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan Kebumen

Nama Pon-Pes : Al Istiqomah

Hari/Tanggal : Selasa, 20 April 2021

Alamat Pon-Pes : Tanjugsari Petanahan Kebumen

NO	TANGGAL	PERTANYAAN	JAWABAN
1	20 April 2021	Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah dalam proses kepemimpinannya untuk melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tupoksinya?	Kiai dalam menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah sudah terlihat kepemimpinannya yaitu dengan memberikan tugas dengan cara menggerakkan seluruh ustadz dan ustadzah yang mempunyai kemampuan dibidangnya supaya tercapainya pembelajaran sesuai dengan tujuan pondok pesantren, sebagai bukti dari peran kiai

			dalam menggerakkan yaitu dengan adanya prestasi-prestasi dari santri diberbagai cabang perlombaan baik di dalam kabupaten maupun di tingkat provinsi.
2	20 April 2021	<p>Bagaimanakah Peran kepemimpinan kiai dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar didalam kelas pondok pesantren Al Istiqomah ?</p>	<p>kepemimpinan kiai dalam mengarahkan ustadz dan ustadzah dalam pembelajaran yaitu sesuai dengan bidangnya masing-masing ustadz dan ustadzah mata pelajaran yang telah diterapkan oleh pondok pesantren dapat dipahami oleh santri-santri dengan baik</p>
3	20 April 2021	<p>Bagaimanakah model kepemimpinan kiai dalam membimbing para ustadz dan ustadzah untuk</p>	<p>Model kepemimpinan kiai dalam membimbing ustadz dan ustadzah yaitu dengan mengevaluasi setelah dilaksanakannya KBM</p>

		<p>menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren Al Istiqomah ?</p>	<p>pembelajaran dipondok pesantren yaitu dengan dilaksanakannya musyawarah antara kiai dan ustadzah untuk membahas pembelajaran dipondok pesantren yang bertujuan supaya pembelajaran yang telah dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren</p>
4	20 April 2021	<p>Apakah model kepemimpinan kiai dalam mendorong para ustadz dan ustadzah untuk menjalankan tugas dan fungsinya telah terlaksana dengan baik sesuai ranahnya di pondok pesantren Al Istiqomah?</p>	<p>Dalam hal memotivasi, kiai memberikan sebuah dorongan kepada ustadz dan ustadzah yaitu diberikannya sebuah motivasi supaya timbulnya rasa semangat yang bertujuan dalam proses pembelajaran dipondok pesantren dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan.</p>

Lampiran 6

LAMPIRAN FOTO - FOTO



Gambar 6.1 : Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan tampak depan



Gambar 6.2 : KH. Ali Mu'in Amnur, Lc, M.Pd.I saat peneliti sowan ke ndalem



Gambar 6.3 : Gedung asrama dan kelas Pondok Pesantren bagian utara



Gambar 6.4 : KH. Ali Mu'in Amnur terlihat ikut turun langsung mengkondisikan santriwan santriwati



Gambar 6.5 : Asrama Putra dan Kelas untuk belajardan ngaji



Gambar 6.6 : Pintu masuk Komplek Madrasah YAPIKA



Gambar 6.7 : Pusat Kesehatan Pesantren



Gambar 6.8 : Koperasi YAPIKA



Gambar 6.9 : Balai Latihan Kerja Komunitas



Gambar 6.10 : Gedung Baru MI NU YAPIKA



Gambar 6.11 : Pengurus Putri Pondok Pesantren Al Istiqomah Petanahan
Kebumen



Gambar 6.12 : Kegiatan rutin Pengajian wali santri selapanan



Gambar 6.13 : Asrama Timur dan Masjid Al Istiqomah



Gambar 6.14 : Tata tertib Pondok Pesantren Al Istiqomah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iaipurwokerto.ac.id Email : pps@iaipurwokerto.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 091 TAHUN 2021
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 139 tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. M. Misbah, M.Ag.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Wafiqul Umam NIM 191765030** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 18 Maret 2021

Direktur,

(Signature)
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. f.
NIP. 19681008 199403 1 001

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK

RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

1. Nama : Wafiqul Umam
2. Tempat / Tgl lahir : Banyumas, 22 April 1987
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Laki -Laki
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : Pendidik
7. Alamat : PP Tanwirul 'Ilmi Sidamulya Kemranjen Banyumas
8. Email : wafiq161012@gmail.com
9. No. HP : 0811287438

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. MI Tasmirussibyan Sidamulya Kemranjen Banyumas
2. MTs PPPI Miftahussalam Banyumas
3. MA PPPI Miftahussalam Banyumas
4. S1 Bahasa & Sastra Arab Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,



Wafiqul Umam