TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M. A DAN IMPLIKASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO

Oleh :
Yulia Sisnawati, S.H.I
NIM : 11913123

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2014

TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M. A DAN IMPLIKASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO

Oleh :
Yulia Sisnawati, S.H.I
NIM : 11913123

Pembimbing:

Drs. H. Mudzaffar Akhwan, MA

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2014

PERNYATAAN KEASLIAN

TESIS berjudul	: Tipe Kepemimpinan Dr. (HC). K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
Ditulisoleh	: Yulia Sisnawati, S.H.I
NIM	: 11913123
Program Studi	: Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 22 Juni 2014

Saya yang menyatakan

Yulia Sisnawati, S.H.I

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

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Yulia Sisnawati
Tempat/tgl lahir : Pekan Baru, 16 Juli 1987
N. I. M. : 11913123
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M.A. DAN IMPLEMENTASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO**

Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. (.....)

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)

Pembimbing : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)

Penguji : Drs. H. Imam Mudjiono, M.Ag (.....)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 18 Juli 2014

Pukul : 09.00–10.00 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

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

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

NOTA DINAS

No. : 1273/PS-MSI/ND/VII/2014

TESIS berjudul : **TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M.A. DAN IMPLEMENTASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO**

Ditulis oleh : Yulia Sisnawati

NIM : 11913123

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Yogyakarta, 15 Juli 2014

Ketua,

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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul	: Tipe Kepemimpinan Dr. (HC). K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
Ditulisoleh	: Yulia Sisnawati, S.H.I
NIM	: 11913123
Program Studi	: Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diuji dihadapan tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 22 Juni 2014

Pembimbing

Drs. H. Mudzaffar Akhwan, M. A

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MOTTO

Falsafah Hidup:

"SIAP MEMIMPIN DAN SIAP DIPIMPIN"

(K. H. IMAM ZARKASYI)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

TRANSLITERASI ARAB - LATIN

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

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	bā'	b	-
ت	tā'	t	-
ث	ṡā'	ṡ	s dengan satu titik di atas
ج	jīm	j	-
ح	ḥā'	ḥ	h dengan satu titik di bawah
خ	khā'	kh	-
د	dāl	d	-
ذ	żāl	ż	z dengan satu titik di atas
ر	rā'	r	-
ز	zāi	z	-
س	sīn	s	-

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ش	syīn	sy	-
ص	ṣād	ṣ	s dengan satu titik di bawah
ض	ḍād	ḍ	d dengan satu titik di bawah
ط	ṭā'	ṭ	t dengan satu titik di bawah
ظ	ẓā'	ẓ	z dengan satu titik di bawah
ع	‘ain	‘	koma terbalik
غ	gain	g	-
ف	fā'	f	-
ق	qāf	q	-
ك	kāf	k	-
ل	lām	l	-
م	mīm	m	-
ن	nūn	n	-
ه	hā'	h	-
و	wāwu	w	-
ء	hamzah	tidak dilambangkan atau '	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā'	y	-

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

II. Konsonan Rangkap Karena *Syaddah* ditulis rangkap

رَبَّنَا ditulis rabbanâ

قَرَّبَ ditulis qarraba

الحَدُّ ditulis al-ḥaddu

III. Ta' Marbuthah di akhir kata

a. *Tā' marbūṭah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat, zakat,* dan sebagainya.

Contoh : طَلْحَة ditulis *ṭalhah*

اَلتَّوبَة ditulis *al-taubah*

فَاطِمَة ditulis *Fātimah*

b. Pada kata yang terakhir dengan *tā' marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan *h*.

Contoh : رَوْضَةُ ٱلاَطْفَالِ ditulis *rauḍah al-aṭfāl*

c. Bila dihidupkan ditulis *t*.

Contoh : رَوْضَةُ ٱلاَطْفَالِ ditulis *rauḍatul aṭfāl*

Huruf ta marbuthah di akhir kata dapat dialihaksarakan sebagai **t** atau dialihbunyikan sebagai **h** (pada pembacaan waqaf/berhenti). Bahasa Indonesia dapat menyerap salah satu atau kedua kata tersebut.

IV. Vokal Pendek

Harakat fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan ḍammah ditulis *u*.

Contoh: كَسَرَ ditulis *kasara*

يَضْرِبُ ditulis *yaḍribu*

جَعَلَ ditulis *ja'ala*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

V. Vokal Panjang

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf/transliterasinya berupa huruf dan tanda. Vocal panjang ditulis, masing-masing dengan tanda hubung (-) diatasnya atau biasa ditulis dengan tanda caron seperti (â, î, û).

Contoh: قَالَ ditulis qâla

قِيْلَ ditulis qîla

يَقُوْلُ ditulis yaqûlu

VI. Vokal Rangkap

a. Fathah + yā' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai (أي)*.

Contoh: كَيْفَ ditulis kaifa

b. Fathah + wāwu mati ditulis *au (او)*.

Contoh: هَوْلَ ditulis haula

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

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

Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan apostrop (') apabila ia terletak di tengah atau akhir kata. Apabila terletak di awal kata, transliterasinya seperti huruf alif, tidak dilambangkan.

Contoh: تَأْخُذُوْنَ ditulis ta'khużûna

شَيْءٌ ditulis syai'un

أُمِرْتُ ditulis umirtu

أَكَلَ ditulis akala

VIII. Kata Sandang Alif+ Lam

Transliterasi kata sandang dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Kata sandang diikuti huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu atau huruf lam diganti dengan huruf yang mengikutinya.

Contoh : اَلرَّحِيْمُ ditulis ar-Rahîmu

الرجال ditulis ar-rijâl.

اَلرَّجُلُ ditulis ar-rajulu

لسَّيِّدُا ditulis as-sayyidu

الشَّمْسُ ditulis as-syamsu

2. Kata sandang diikuti huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditulis *al-*.

Contoh : اَلْمَلِكُ ditulis al-Maliku

الكافرون ditulis al-kâfirûn.

اَلقَلَمُ ditulis al-qalamu

IX. Penulisan kata- kata dalam rangkaian kalimat

1. Ditulis kata perkata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il, isim* maupun *huruf*, ditulis terpisah, hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazimnya dirangkaikan dengan kata lain. Karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh : مَنِ اسْتَطَاعَ اِلَيْهِ سَبِيْلً ditulis Man istaṭâ'a ilaihi sabîla

وَاِنَّ اللهَ لَهُوَ خَيْرٌ الرَّازِقِيْنَ ditulis Wa innallâha lahuwa khair al-râziqîn

atau

Wa innallâha lahuwa khairurrâziqîn

ABSTRACT

THE LEADERSHIP TYPE OF Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M. A AND THE IMPLICATIONS IN DARUSSALAM GONTOR ISLAMIC BOARDING SCHOOL PONOROGO

Yulia Sisnawati

In the present days, where social terror, psychology, culture, and the economy continues to worsen the character of young people, among of Muslims notice that the boarding school is considered as the ideal model of educational institution that has the capabilities and advantages, both from the aspect of scientific tradition and morality aspect. The boarding schools with all of the elements (kyai) have contributed the character building of many people in this country. Because of the urgent and essential position of Kyai at boarding school, then a Kyai in demand to have a potent strategy and right type of leadership because it largely determines the progress and the development of the boarding schools to front the challenges of the days. This research purposes to find about the leadership type of Dr. (HC). K. H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A and the Implications in Darussalam Gontor Islamic Boarding School Ponorogo. This research is personage reaserch by natural-descriptive, applied by a thematic approach, autobiography and construction of the day. Capturing the subjects in this research is based on stature in the research object. The subjects in this research is Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A, the teacher of ITTC, the staff of ITTC and students in Darussalam Gontor Islamic Boarding School Ponorogo.

The data was accumulated by documentation, interviews and observations. The third way is done to obtain the data and information clearly and really be trusted, in-depth and objective. Analysis of the data is by data reduction, data display and conclusion drawing / verification. The three activities are related activities in the time before, during, and after to build a general concept called analysis. To obtain the validity of the data the literati apply a triangulation technique that utilizes data checking or for comparison of data.

Based on the results research and analysis of the leadership type of Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A and the Implications in Darussalam Gontor Islamic Boarding School Ponorogo, found the type of Educational-Transformative leadership in Dr. (HC) K. H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A figure that seen from the function and his multi-leader character as a transformational leader, that is a leader, manager, kyai, the central figure and educator. Based on his highest commitment to the values of boarding School that contained on 1) Five Pillars of ITTC, 2) Mottoes of ITTC, 3) the orientation, 4) the Philosophy, 5) Vision, Mission and the purpose, as well as he capable to transforming and implementing it, so that he competent to creates the dynamics character life in Darussalam Gontor Islamic Boarding School Ponorogo and Darussalam Gontor Islamic Boarding School Ponorogo had the integrity system of education and instruction.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Keyword: Type of Leadership, Implication, and ITTC (Instituted Teacher Training Collage).

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M.A DAN IMPLIKASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO

Yulia Sisnawati

Dalam konteks hari ini, dimana teror sosial, psikologi, budaya, dan ekonomi terus menjadi- jadi dalam membentuk karakter generasi muda, berangkat dari inilah dikalangan umat Islam sendiri nampaknya pondok pesantren di anggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki kemampuan dan keunggulan, baik dari aspek tradisi keilmuannya maupun aspek moralitasnya. Pesantren dengan segala unsur didalamnya (kyai) telah banyak memberikan kontribusi pembentukan karekter masyarakat negeri ini. Sebagaimana umumnya sebuah Pondok Pesantren keberadaan Kyai dalam komunitasnya merupakan jantung kehidupan sebuah Pondok Pesantren. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan Kyai di Pondok Pesantren, maka seorang Kyai di tuntut untuk memiliki strategi dan tipe kepemimpinan yang baik karena semua itu sangat menentukan perkembangan dan kemajuan pesantren tersebut dalam menghadapi tantangan zaman. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tipe kepemimpinan Dr. (HC). K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Penelitian ini merupakan penelitian studi tokoh yang bersifat *natural- deskriptif*, dengan menggunakan pendekatan *tematis, otobiografi dan contruction of day*. Pengambilan subjek dalam penelitian ini berdasarkan ketokohannya dalam objek penelitian. Subjek yang akan diambil pada penelitian ini adalah Dr (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, guru PMDG, alumni PMDG dan santri di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Dokumentasi, Wawancara dan Observasi. Ketiga cara ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang betul-betul dapat dipercaya, mendalam dan objektif. Analisis data yang digunakan melalui tahapan Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/Verifikasi. Ketiga kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Untuk memperoleh keabsahan data penulis menggunakan teknik trianggulasi yaitu teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis tentang tipe kepemimpinan Dr. (HC). K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, ditemukan tipe kepemimpinan *Transformatif-Edukatif* pada sosok KH Abdullah Syukri Zarkasyi dengan fungsi dan peran kyai sebagai *multi leader* yaitu sebagai transformasional leader, manajer, kyai, *central figure* dan *educator*. Berdasarkan komitmen kyai yang tinggi terhadap nilai- nilai dasar pesantren yang tertuang dalam 1) Panca Jiwa Pondok, 2) Motto Pondok, 3)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Orientasi, 4) Falsafah, 5) Visi Misi dan Tujuan, serta mampu mentransformasikannya dan mengimplementasikannya sehingga terciptalah dinamika kehidupan yang dinamis dan mendidik di Pondok Modern Darussalam Gontor dan pondok berhasil memiliki sistem pendidikan dan pengajaran yang *integreet* dan berkarakter.

Kata Kunci: Tipe Kepemimpinan, Implikasi, dan PMDG (Pondok Modern Darussalam Gontor).

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

الحمد لله نحمده، ونستعين به، ونسترشده، ونعوذ به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلن تجد له ولياً مرشداً، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، إقراراً بربوبيته، وإرغاماً لمن جحد به وكفر، وأشهد أن سيدنا محمداً صلى الله عليه وسلم رسول الله، سيد الخلق والبشر، اللهم صلِّ وسلم وبارك على سيدنا محمد، وعلى آله وأصحابه، وآل بيته الطيبين الطاهرين، وارضَ عنا وعنهم يا رب العالمين.

Tesis dengan judul **TIPE KEPEMIMPINAN Dr. (HC) K.H. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI, M. A DAN IMPLIKASINYA DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO** merupakan salah satu syarat yang harus ditempuh dan dipenuhi guna menyelesaikan Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tesis ini, hal ini berkat pertolongan Allah SWT, serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M. Sc., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. H. M. Tamyiz Mukharram, M.A., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Bapak Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji M. Pd. selaku Kepala prodi program pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia dan Drs. H. Syarif Zubaidah, M. Ag, selaku Sekretaris Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Drs. H. Mudzaffar Akhwan, M. A sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya ditengah kesibukan untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.
5. Seluruh Dosen MSI UII yang senantiasa menyampaikan ilmunya, semoga semakin berkah ilmunya dan menjadikan amal jariyah bagi bapak/Ibu dosen. Amiin.
6. Seluruh Staf Akademik dan Perpustakaan MSI UII yang senantiasa membantu proses administrasi penulis.
7. Bapak Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A selaku Pimpinan dan Pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor Ponororgo yang senantiasa membantu penulis dalam melakukan penelitian di madrasah.
8. Seluruh Guru dan staf Pondok Modern Darussalam Gontor Ponororgo yang bersedia meluangkan waktunya selama penelitian berlangsung.
9. Bapak K. H Muhammad Hudaya Lc, M. Ag selaku pengasuh cabang Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 yang telah membina dan mendidik hingga penulis mampu menyelesaikan proses penulisan tesis ini hingga akhir.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

10. Suamiku tercinta Muhammad Purwa Nugraha, Lc yang selalu membimbing dan siaga selalu dalam setiap waktu selama proses penelitian ini berlangsung.
11. Orang tuaku tercinta Bapak Idral Khandi Khas dan Yurnita Munir yang selalu memotivasi dan mendoakan penulis untuk bisa menjadi lebih baik.
12. Kakak dan adikku tercinta Kadar Yuliati, S.Pd. I, Nadia Mardhatilla dan Zaveena Syamila Haeya terima kasih atas doa dan dukungannya.
13. Keluaraga Besar Garut Ayah, Mama, Septi dan Kiki terima kasih atas doa dan supportnya.
14. Teman-teman seperjuangan alumni 2005 Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.
15. Teman- teman seperjuangan angkatan genap 2011/2012 MSI UII.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Semua pihak yang tak disebutkan satu- persatu, terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya. Semoga bantuan yang telah bapak/Ibu, dan saudara-saudari berikan mendapat balasan yang lebih baik dari sisi Allah SWT, amin.

Yogyakarta, 20 Juni 2014

Penulis

Yulia Sisnawati

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....

Halaman Tim Penguji Ujian Tesis .....

Halaman Nota Dinas .....

Halaman Persetujuan Pembimbing .....

Halaman Motto .....

Halaman Transliterasi i

Abstract vi

Abstract viii

Kata Pengantar x

Daftar Isi xiii

BAB I: PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang.....1

B. Rumusan Masalah.....9

C. Tujuan Penelitian 9

D. Manfaat Penelitian 10

E. Sistematika Pembahasan.....11

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI.....12

A. Telaah Pustaka.....12

B. Kerangka Teori.....15

1. Kepemimpinan dalam Islam.....15

a. Pengertian Kepemimpinan.....15

b. Prinsip Dasar Kepemimpinan.....20

c. Tujuan Kepemimpinan.....29

2. Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren.....34

3. Tipe Kepemimpinan Kyai.....37

4. Implikasi Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren.....51

a. Dalam Bidang Pendidikan.....54

b. Dalam Bidang Organisasi.....59

BAB III: METODE PENELITIAN.....65

A. Jenis Penelitan dan Pendekatan.....65

B. Subjek dan Objek Penelitian.....71

C. Metode Pengumpulan Data.....73

D. Teknik Analisis Data.....84

E. Keabsahan Data.....86

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN.....89

A. Biografi Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.....89

1. Kelahiran Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.....89

2. Riwayat Pendidikan.....90

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Pengalaman Pekerjaan dan Organisasi……..……..92

4. Prestasi dan Penghargaan……..……..93

B. Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A…..99

1. Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A…..99

a. Pemimpin di Pondok Modern Darussalam Gontor……..…….. 99

b. Metode Kaderisasi Pemimpin……..….105

2. Kepemimpinan Transformasional Dr.(HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A……..120

C. Implikasi Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo…...……132

1. Dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran……...132

a. Sistem Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Modern Darussalam Gontor……...133

b. Sistem Kepengasuhan Santri……..…..142

2. Dalam Bidang Keorganisasian……..…150

a. Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM)……....153

b. Organisasi Gerakan Pramuka……..…154

c. Organisasi Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM)……..……158

BAB V: PENUTUP……..……162

A. Kesimpulan……..162

B. Saran……..……..163

Daftar Pustaka……..……165

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 176

DAFTAR LAMPIRAN

Data Informan 1

Hasil Observasi..... 2

Kisi- Kisi Dokumentasi 3

Pedoman Wawancara..... 4

Rumusan Tipe Kepemimpinan Transformatif- Educatif 9

Implikasi Kepemimpinan K.H Abdullah Syukri Zarkasyi 10

Surat Keterangan Izin Penelitian 11

Foto Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo 12

Foto Ketua Lembaga dan Wakil Pengasuh Cabang 13

Foto Wawancara..... 14

Curriculum Vitae Peneliti .....

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok Pesantren adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan dan keagamaaan yang ada di Indonesia. Secara lahiriyah pesantren pada umumnya merupakan suatu komplek bangunan yang terdiri dari kyai, santri, masjid, pondok tempat tinggal para santri, ruangan belajar dan kitab kuning. Disinilah para santri tinggal selama beberapa tahun belajar ilmu agama langsung dari kyai. Meskipun dewasa ini pondok pesantren telah tumbuh dan berkembang secara bervariatif. Pesantren sebagai lembaga non-formal telah berkembang dari tahun ke tahun. Perkembangan pesantren kini telah mengalami kemajuan tidak hanya berkembang di pedesaan tapi juga berkembang ke perkotaan. Pesantren kini tampil dengan wajah baru sebagai pesantren modern. Pesantren kini tidak bisa dipandang sebelah mata karena keberhasilannya dalam mencetak generasi-generasi unggul di masa perjuangan dan masa kini. Perencanaan yang matang dengan sistim pengorganisasian yang tertata rapi membuat pesantren disegani oleh lembaga-lembaga formal lainnya. [1]

Pondok Modern Darussalam Gontor adalah lembaga kaderisasi pemimpin umat, Gontor dengan totalitas kehidupannya dibangun di atas jiwa dan filsafat hidup, ditata oleh sunnah dan disiplin serta digerakkan oleh panca jangka dan cita-

---

[1] Nasir Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Semarang: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 81.

cita yang tinggi "membangun peradaban dunia". Dalam kaitan pendidikan kaderisasi di Gontor, pola fikir, sikap, dan perilaku yang dimaksud adalah pola yang diwarnai oleh jiwa, filsafat hidup, ajaran, sistem, kegiatan, dan disiplin Gontor. Adapun visinya, bahwa Gontor adalah lembaga pendidikan Islam yang mencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah, dan sumber ilmu pengetahuan agama dan umum dengan tetap berjiwa pesantren. Sementara visi tersebut dijabarkan dalam bentuk misi, yaitu : 1) mempersiapkan generasi unggul dan berkualitas menuju terbentuknya khoiru ummah. 2) Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin, muslim yang berbudi 3) Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek. 4) Mempersiapkan warga negara yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.[2]

Visi dan misi inilah yang melandasi Gontor dalam membangun masyarakat madani dengan menyebarkan peradaban Islam ke seluruh penjuru dunia. Untuk membangun peradaban tersebut diperlukan calon-calon pemimpin yang handal yang memiliki integritas tinggi terhadap pondok dan umatnya. Pemimpin tersebut yang akan bergerak dan menggerakkan, hidup dan menghidupi, serta memperjuangkan ajaran Gontor, yaitu Islam.

Jejak Gontor dapat dilihat dari para alumninya yang sudah menggoreskan tintanya dalam lembaran sejarah bangsa Indonesia, di antara mereka adalah : K.H. Idham Khalid (Mantan ketua PB NU dan Ketua MPR), Prof. Dr. Nur Cholis Madjid, Emha Ainun Najib, Prof. Dr. Din Syamsuddin (Ketua Umum Pimpinan

[2] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Pemimpin*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2011), hal. 14.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pusat Muhammadiyah), K.H. Hasyim Muzadi (Mantan Ketua Umum PB NU), Dr. Hidayat Nur Wahid (Mantan Ketua MPR), Lukman Hakim Saifuddin (Wakil Ketua MPR), Maftuh Basyuni (Mantan Menteri Agama Kabinet Indonesia Bersatu Jilid I), Abu Bakar Ba'asyir (Pimpinan Jama'ah Ansharut Tauhid), Prof. Dr. Amin Abdullah (Mantan Rektor UIN Kalijaga Yogyakarta).

Dalam kaitannya dengan kemampuan pribadi dan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Menurut Nanang Fatah[3] bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Disamping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi paling tidak oleh empat faktor yang melatar belakanginya. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[3] Nanang Fatah, *Landasan Manejemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999), hal. 91.

tindakannya. Keempat lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Keberadaan seorang kyai dalam lingkungan sebuah pesantren, adalah laksana jantung dalam kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya seorang kyai, karena dialah pengelola, pengasuh, pemimpin dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren.

Sekalipun secara umum keberadaan kyai hanya dipandang sebagai pemimpin informal (*informal leader*), tetapi kyai dipercayai memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai seorang alim. Pengaruh kyai dipandang baik oleh pejabat-pejabat Nasional maupun oleh masyarakat umum. Pengaruh mereka (kyai) sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaan mereka. Lebih dari itu kualitas kekharismaan seorang kyai pada gilirannya diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan barokah bagi umat yang dipimpinnya, dimana muncul konsep barokah ini berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah yaitu suatu kekuatan gaib yang diberikan oleh Tuhan kepada siapa yang dikehendaki-Nya.[4]

Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai lembaga pendidikan Islam, tidak terlepas dari sosok kepemimpinan kyainya. Dalam melangsungkan pendidikan di lembaga pesantren, untuk dapat berkembang dan maju maka

---

[4] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng,* (Malang: Kalimasada Press, 1993), hal. 45.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

diperlukan menejemen pesantren yang baik. Dalam hal ini, sosok kyai tampil sebagai inti dari menejemen sebuah pesantren tersebut. Oleh karena itu sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren seorang kyai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu- ilmu agama dan menjadi suri teladan yang baik, dengan demikian pertumbuhan suatu pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kyainya.[5]

Dalam konsep kepemimpinan di Gontor, para kadernya harus menyatukan dirinya dengan jiwa dan filsafat, idealisme dan orientasi pondok, Gontor meletakkan standar dan dasar-dasar kepemimpinan melalui pengalaman yang panjang dengan kualifikasi tertentu. Maksud dari kualifikasi di sini adalah keterampilan atau kecakapan. Ada minimal 14 kualifikasi atau kecakapan yang harus dimiliki oleh para kader sebagai bekal memimpin khususnya di Gontor, dan umumnya di masyarakat, diantaranya: 1. Ikhlas, 2. Selalu mengambil Inisiatif, 3. Mampu membuat Jaringan Kerja dan Memanfaatkannya, 4. Dapat dipercaya, 5. Bekerja Keras dan Bersungguh- Sungguh, 6. Menguasai Masalah dan Dapat Menyelesaikannya, 7. Memiliki Integritas Tinggi, 8. Memiliki Nyali yang Tinggi dan tidak takut Resiko, 9. Jujur dan Terbuka, 10. Siap Berkorban, 11. Tegas, 12. Cerdas dalam melihat, mendengar, Mengevaluasi, Menilai, Memutuskan dan Menyelesaikannya, 13. Mampu Berkomunikasi, 14. Baik *dalam Bermu'amalah.*[6]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[5] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta/Malang: Aditya Media Publishing, 2012), hal. 3.

[6] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 45.

Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A lahir di Gontor pada tanggal 19 September 1942. Putra pertama dari KH. Imam Zarkasyi salah seorang Trimurti Pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor (KH Ahmad Sahal, KH Zainuddin Fanani, KH Imam Zarkasyi). Menamatkan Sekolah Dasar di desa Gontor pada tahun 1954. Setelah menamatkan *Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI) Pondok Modern Darussalam Gontor pada tahun 1960 melanjutkan studi di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta hingga mendapatkan gelar Sarjana Muda tahun 1965.

Adapun gelar Lc. didapat dari Al Azhar University Kairo, Mesir pada tahun 1976. Kemudian melanjutkan studi di lembaga yang sama hingga meraih gelar MA. pada tahun 1978,[7] dan mendapatkan gelar Doctor Honoris Causa pada 2005 dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.[8] Sepeninggal Trimurti, Badan Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor menetapkan tiga Pimpinan Pondok untuk memimpin Gontor paska Trimurti pada tahun 1985. Ketiga Pimpinan itu adalah K.H. Shoiman Luqmanul Hakim, K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA., dan K.H. Hasan Abdullah Sahal. Untuk menangani KMI, Badan Wakaf menetapkan K.H. Imam Badri sebagai Direktur KMI. Awal kepemimpinan Generasi Kedua diliputi oleh kekhawatiran dan keraguan akan nasib Pondok Modern Darussalam Gontor sepeninggal Generasi Pertama.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[7] Nur Hadi Ihsan, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Ponorogo: Percetakan Darussalam Press, 2004), hal. 82.

[8] Sambutan Menteri Agama RI disampaikan pada Gelar Penganugerahan Gelar Doctor Honoris causa di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 20 Agustus 2005.

Tetapi berkat tekad yang bulat, niat yang mantap, dan perjuangan yang tak kenal menyerah. Generasi Kedua ini berhasil melalui segala ujian dan rintangan untuk mempertahankan, mengembangkan, dan memajukan Pondok Modern Darussalam Gontor. Banyak kemajuan yang telah dicapai oleh Pimpinan Pondok dari Generasi Kedua ini; baik fisik maupun non fisik. Di antara wujud kemajuan yang dicapai Generasi Kedua adalah keberhasilannya merealisasikan amanat Trimurti dan melaksanakan Keputusan Badan Wakaf untuk mendirikan Pesantren Putri. Pesantren yang didirikan di Sambirejo, Mantingan, Ngawi, Jawa Timur ini dibuka secara resmi tanggal 31 Mei 1990 oleh Menteri Agama R.I. Munawwir Syadzali, didampingi oleh Duta Besar Mesir untuk Indonesia.[9]

Kepemimpinan merupakan kekuatan inspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Untuk itu, maka gaya seseorang di dalam memimpin akan amat berpengaruh terhadap organisasi yang dipimpinnya, baik pengaruh itu bersifat positif maupun negatif terhadap organisasi tersebut, Covey sebagaimana dikutip oleh Muhaimin menyatakan bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada pada karakter[10].

Beberapa tipe kepemimpinan telah dikenal, di antaranya adalah tipe Kepemimpinan Kharismatis. Dari segi bahasa, kharisma berasal dari bahasa

---

[9] Nur Hadi Ihsan, *Profil.*, hal. 82.

[10] Muhaimin, et. al, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah,* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hal. 29.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yunani diartikan karunia diinspirasi oleh Tuhan *divenely inspired gift* seperti kemampuan meramal di masa yang akan datang. Sedangkan dari segi istilah para ahli sepakat mengartikan kharisma sebagai "suatu hasil persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual dan perilaku dari para pemimpin dalam konteks situasi kepemimpinan dan dalam kebutuhan-kebutuhn individual maupun kolektif para pengikut[11].

Kepemimpinan di Pondok Pesantren amat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan kharismatik. Seorang kyai sebagai pemimpin pondok pesantren selalu identik dengan tipe kepemimpinan kharismatik. Seluruh warga lembaga pendidikan yang dipimpinnya memiliki loyalitas yang sangat tinggi kepadanya. Dengan tipe kepemimpinan tersebut, pondok pesantren terbukti tidak pernah ditinggalkan oleh umat. Tidak pernah dijumpai pondok pesantren yang gulung tikar karena kekurangan santri, berbeda dengan sekolah yang dapat gulung tikar karena kekurangan siswa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Penelitian ini mengkaji tentang tokoh agama dan salah satu dari Pimpinan Pasca Trimurti Pondok Modern Darussalam Gontor yaitu Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A yang merupakan pengelola kelembagaan dan seorang kyai yang terjun langsung dalam proses pendidikan dan pembinaan kaderisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor.

---

[11] Garry Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi,* terj. Jusuf Udaya, (Jakarta : Prehalindo, 1994), hal. 269.

Kaitannya dengan permasalahan penelitian ini adalah berusaha mengungkap tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A sebagai pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor, yang telah mengalami modernisasi pemikiran dan lembaga pendidikan dalam rangka memberdayakan masyarakat Muslim dalam menghadapi tantangan dunia modern, di segala lini kehidupan,[12] dan bagaimana implikasi kepemimpinannya dalam proses pendidikan dan organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

B. Pertanyaan Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah sebagaimana yang dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A?
2. Bagaimana Implikasi Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Tipe Kepemimpinan Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA.
2. Implikasi Kepemimpinan Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

---

[12] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), hal. 46.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
   a. Terumuskannya Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dalam rangka membangun masyarakat madani dengan menyebarkan peradaban Islam ke seluruh penjuru dunia. Untuk membangun peradaban tersebut diperlukan calon-calon pemimpin yang handal yang memiliki integritas tinggi terhadap pondok dan umatnya.
   b. Terumuskanya Tipe Kepemimpinan yang berbasis Islami dan penerapannya dalam lini kehidupan santri dan siswa, sehingga dapat dijadikan acuan bagi para penyelenggara dan pengelola pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya dalam membangun citra lembaga.
2. Manfaat Praktis
   a. Memberikan gambaran tentang Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A yang tertuang dalam totalitas kehidupan santri di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
   b. Memberikan gambaran tentang Implikasi Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dalam menanamkan nilai-nilai kepemimpinan pada santri dan kader- kader pemimpin umat di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Sistematika Pembahasan

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

Bab Pertama, Pendahuluan; terdiri dari lima subbab, yaitu: (1) Latar Belakang, (2) Rumusan Masalah, (3) Tujuan Penelitian, (4) Manfaat Penelitian, dan (5) Sistematika Pembahasan.

Bab Kedua: Telaah Pustaka dan Kerangka Teori; terdiri dari empat subbab, yaitu: (1) Kepemimpinan dalam Islam, (2) Kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren, (3) Tipe Kepemimpinan Kyai, (4) Implikasi Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren.

Bab Ketiga: Metode Penelitian, terdiri dari lima subbab: (1) Jenis dan Pendekatan Penelitian, (2) Subjek dan Objek Penelitian, (3) Metode Pengumpulan Data, (4) Teknik Analisis Data, (5) Keabsahan Data.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Bab Keempat: Hasil dan Pembahasan, terdiri dari tiga subbab yang berkaitan dengan: (1) Biografi Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A, (2) Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A, (3) Implikasi Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Bab Kelima: Penutup, yang mencangkup kesimpulan penelitian dan saran-saran peneliti.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka

Beberapa kajian tentang tipe kepemimpinan para tokoh Islam dan implikasinya pada suatu lembaga pendidikan, yang telah dilakukan diantaranya:

Siti Nur Syamsiyah, dalam penelitian tentang kepemimpinan KH. Masykur dalam pengembangan pesantren modern, mengkaji tentang gaya dan ke-efektifan kepemimpinan kyai di pesantren, menyimpulkan bahwa ; Gaya kepemimpinan kyai lebih bersifat otoriter-paternalistik, sedangkan efektifitas kepemimpinannya lebih berorientasi pada tugas (task oriented).[13] Sedangkan peneitian yang dilakukan di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo berfokus pada salah satu tokoh agama dalam kepemimpinan kolektif sehingga melahirkan konsep dan tipe kepemimpinan dari salah seorang pimpinan pondok yaitu K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Edi Safitri, dalam tesisnya memapaparkan bahwa Kepemimpinan kyai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kompetensi, kesalehan dan linkage, termasuk kyai pimpinan Pondok Pesantren UII. Sedangkan pola kepemimpinannya adalah pola kepemimpinan campuran (rasional-tradisional) dengan argumentasi bahwa meskipun kepemimpinan di Pondok Pesantren UII menggunakan pola rasionalitas akan tetapi jika didekati dengan konsep

---

[13] Siti Nur Syamsiyah, "Kepemimpinan KH.Masykur Dalam Pengembangan Pesantren Modern: Kajian Tentang Gaya dan Keefektifan Kepemimpinan: Studi di Pondok Pesantren Modern Baitul Arqom Balung Jember, *Tesis*, PPs. (UIN Malang, 2005).

Weber tradisional, kharismatik dan legal-rasional), pada prakteknya masih banyak dijumpai inkonsisten terhadap prinsip-prinsip kepemimpinan rasional.[14] Sedangkan penelitian yang di kaji dalam tesis ini adalah berfokus pada kepemimpinan transformasional yang di aplikasikan dalam dinamika kehidupan santri di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo sehingga terumuskan tipe kepemimpinan yang berimplikasi pada konsep pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponororgo.

Basri, dalam Tesisnya memaparkan peran kyai dalam proses pembelajaran dan pembekalan kecakapan hidup santri-santrinya. Hasil temuanya adalah kyai merupakan top figure berperan sebagai perancang dan pengatur kurikulum serta memberikan pembekalan kecakapan hidup bagi santri-santrinya dengan membimbing dan mengarahkan mereka dalam bidang pertambakan dan Pertanian.[15] Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan kyai di pondok pesantren salafi sedangkan penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo berfokus pada kepemimpinan kyai di pondok modern yang berangkat dari pengalaman kyai dalam memimpin sehingga berimplikasi dalam dinamika kehidupan di pondok selama 24 jam yang berkonteks pada pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[14] Edi Safitri, "Kepemimpinan Pesantren: Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren UII", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

[15] Basri, "Peran Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan kecakapan Hidup Santri di Pondok Pesantren Salafi Al fadlu wal Fadhilah", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan kalijaga, 2006).

Mupangat, dalam Tesisnya menjelaskan Kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok Pesantren "Pesat" Tawangsari Temanggung Jawa Tengah, hasil temuannya menyatakan bahwa kepemimpinan kyai masih bersifat personal (pribadi), kyai merupakan tokoh, pemuka, pemimpin dan sebagai pelindung masyarakat baik dunia dan ahirat.[16] Penelitian ini berfokus pada implikasi kepemimpinan kyai yang bersifat personal dan peran kyai sebagai multi leader di pondok pesantren "Pesat" Tawangsari Temanggung Jawa Tengah, sedangkan penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor berfokus pada implikasi tipe kepemimpinan kyai yang berangkat dari pengalaman selama bertahun- tahun sehingga menghasilkan konsep pendidikan Islam Modern.

Berbeda dengan beberapa hasil penelitaian di atas, penulis dalam tesis ini mencoba memfokuskan pada Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, semacam ini tidak didapatkan dalam penelitian-penelitian yang ada sehingga penelitian ini tentunya sangat menarik untuk dikaji agar mendapatkan suatu gambaran tentang bagaimana pada Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[16] Mupangat, "Implikasi Kepemimpinan Kyai Terhadap Manajemen Pendidikan Pesantren "Pesat" Tawangsari Temanggung Jawa Tengah Tahun 2002/2003", *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan kalijaga, 2004).

B. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan dalam Islam

a. Pengertian Kepemimpinan

Perihal mengenai kepemimpinan dalam Islam merupakan suatu wacana yang selalu menarik untuk didiskusikan. Wacana kepemimpinan dalam Islam ini sudah ada dan berkembang, tepatnya pasca Rasulullah SAW wafat. Wacana kepemimpinan ini timbul karena sudah tidak ada lagi Rasul atau nabi setelah Nabi Muhammad SAW wafat.

Dalam firman Allah SWT dikatakan bahwa Al-qur'an itu sudah bersifat final dan tidak dapat diubah-ubah lagi. Sehingga Rasulullah SAW adalah pembawa risalah terakhir dan penyempurna dari risalah-risalah sebelumnya. "Telah sempurnalah kalimat Tuhanmu (Al-qur'an) sebagai kalimat yang benar dan adil. Tak ada yang dapat mengubah kalimat-kalimat-Nya."[17]

Tidaklah mungkin akan ada seorang nabi baru setelah Rasulullah SAW. Karena ketika ada seorang nabi baru setelah Rasulullah SAW maka akan ada suatu risalah baru sebagai penyempurna dari risalah sebelumnya, sehingga artinya Al-qur'an tidaklah sempurna dan Allah menjadi tidak konsisten terhadap pernyataannya yang la sebutkan dalam ayat di atas.[18]

---

[17] QS. Al- An'am (6): 115

[18] Abu al-Fath Muhammad bin Abd al-Karim bin Abi Bakar Ahmad al-Syahratsani, *al-Milal wa al-Nihal,* (Mesir: Mushtafa al-Babi wa Auladuh, 1387 H), Cet I, hal. 24.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Al-Qur`an menggunakan kata *Khalifah, Ulu al-Amri, Imam* dan *Malik* untuk pengertian pemimpin. Berikut ini akan diuraikan pengertian tersebut satu persatu:

1) *Khalifah*: Dilihat dari segi bahasa, term *khalifah* akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *kha`*, *lam* dan *fa.* Makna yang terkandung didalamnya ada tiga macam yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan.[19]

Dari akar kata di atas, ditemukan dalam al-Qur`an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti "mengganti", dan bentuk kata kerja yang kedua ialah *istakhlafa-yastakhlifu*[20] dipergunakan untuk arti "menjadikan".

Pengertian mengganti di sini dapat merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan kepemimpinan. Tetapi ada satu hal yang perlu dicermati bahwa konsep yang ada pada kata kerja *khalafa* disamping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.[21]

Bentuk jamak dari kata *khalifah* ialah *khalaif* dan *khulafa*. Term *khalaif* dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya

---

[19] Abi al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu`jam Maqayis al-Lughah*, Juz II, (t.tp: Dar al-Fikr, 1979), hal. 210.

[20] Al-Qur`an menggunakan bentuk *istakhlafa-yastakhlifu* pada lima ayat (QS. al-Nur;55, al-An`am;133, Hud;57, dan al-A`raf;129), selain itu menggunakan bentuk *khalafa-yakhlifu* dibanyak ayat, Lihat Muhammad Fuad Abd al-Baqi, *al-Mu`jam al-Mufahras li Alfadz al-Qur`an al-Karim*, Beirut : Dar al-Fikr, Cet. IV, 1997 M/1418 H, hal. 303-306.

[21] Lihat Abd Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik dalam al-Qur`an*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1994), hal. 112.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan *khulafa* dipergunakan oleh al-Qur`an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.[22]

2) *Ulul Amri*: Istilah *Ulu al-Amr* terdiri dari dua kata *Ulu* artinya pemilik dan *al-Amr* artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna *Imam dan Ahli al-Bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkaran, bisa juga bermakna fuqaha dan ilmuan agama yang taat kepada Allah SWT.[23] Dilihat dari akar katanya, term *al-Amr* terdiri dari tiga huruf hamzah, mim dan ra, ketiga huruf tersebut memiliki lima pengertian, yaitu; perkara, perintah, berkat, panji dan keajaiban.[24]

Kata al-Amr itu sendiri merupakan bentuk mashdar dari kata kerja *Amara-Ya`muru* artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian term *Ulu al-Amr* dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan. [25]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[22] *Ibid*, hal. 111, Al-Qur`an menggunakan term *khalaif* sebanyak empat kali (QS. al-An`am;165, Yunus;14, 73 dan Fathir;39) sedangkan term *khulafa* sebanyak tiga kali (QS. al-A`raf;69, 74 dan al-Naml;62).

[23] Lihat al-Raghib al-Ashfahani, *Mufradat Alfadz al-Qur`an*, (Damsyiq : Dar al-Qalam, 1992), hal. 90.

[24] Ibn Faris, *Mu`jam Maqayis.*, hal. 137.

[25] Abd Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan*., hal. 231.

3) Kata *Imam* berakar dari huruf hamzah dan mim, kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, diantaranya ialah pokok, tempat kembali, jama`ah, waktu dan maksud.[26]

Para ulama mendefinisikan kata *Imam* itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah itu adalah *imam*nya para imam, *khalifah* itu adalah *imam*nya rakyat, al-Qur`an itu adalah *imam*nya kaum muslimin.[27]

Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tapi juga kitab-kitab dan lain sebagainya. Kalau dia manusia, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah perkataan dan perbuatannya. Kalau dia kitab-kitab, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah ide dan gagasan-gagasannya. Tetapi jangan lupa, bahwa sesuatu yang dapat diikuti itu terbagi pada dua macam, dalam hal kebaikan dan keburukan.[28]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4) *Malik*: Akar kata al-Malik terdiri dari tiga huruf, yaitu mim, lam dan kaf, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *Malaka-Yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term al-*Malik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah

---

[26] Ibn Faris, *Mu`jam Maqayis.*,, Juz I, hal. 21.

[27] *Ibid,* hal.28.

[28] Lihat Al-Ashfahani, *Mufradat Alfadz.,* hal. 87.

pemerintahan. Tegasnya term *al-Malik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.[29]

Sebagaimana Muhammad Abduh yang terpengaruh dengan pemikiran Barat, Sayyid Quthb yang pernah mengenyam pendidikan di Barat dan bersentuhan langsung dengan politik Barat, memberikan penafsiran bahwa kepemimpinan itu adalah hak bagi orang-orang yang karena amal dan perbuatannya bukan warisan dari keturunan.[30] Hanya saja dalam penafsirannya Sayyid Quthb nampak lebih menonjolkan pembelaannya terhadap Islam. Hal ini terlihat ketika dia menyatakan bahwa terjauhnya kaum Yahudi dari kepemimpinan dan yang berhak untuk menjadi pemimpin adalah umat Islam yang sesuai dengan *manhaj* (aturan) Allah. Kepemimpinan menurut Sayyid Quthb meliputi pemimpin risalah, pemimpin kekhalifahan, pemimpin shalat dan semua *imamah* atau kepemimpinan. Sebagaimana al-Zamakhsyari, Sayyid Quthb mengungkapkan konsep keadilan bagi para pemimpin dan jika pemimpin itu melakukan kedzaliman maka lepaslah dirinya dari hak kepemimpinan.[31]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalil al-Qur'an yang membahas tentang *imamah* (kepemimpinan) dapat ditelusuri dan dikaji sebagaimana yang difirmankan Allah SWT, "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya,

---

[29] Lihat Ibn Faris, *Mu`jam Maqayis.*, Juz V, hal. 351.

[30] Sayyid Quthb, *Fi Zhilal al-Qur`an*, Jilid I, (Kairo: Dar al-Syuruq, Cet. XVIII, 1412 H/1992 M), hal. 113.

[31] *Ibid*

dan (menyuruh kamu) apabila mendapatkan hukum dan antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil."[33]

Firman Allah SWT tersebut adalah perintah umum yang mencakup semua bentuk amanah. Agama adalah amanah dan syari'ah adalah amanah. Adapun hukum dan syari'ah adalah amanah. Dan seorang pemimpin yang melaksanakan syari'ah adalah amanah. Disinilah letak wajibnya memilih seorang khalifah atau pemimpin. Ibnu Jarir menegaskan bahwa *asbabun nuzul* (sebab-sebab turun ayat) QS.An-Nisaa:58 tersebut adalah berkenaan dengan perintah *wullatul amr* (pemimpin yang sah).[34]

b. Prinsip Dasar Kepemimpinan

Tingkat keberhasilan seseorang sangat ditentukan pada seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya. Tingkat kepemimpinan seseorang juga menentukan seberapa besar dan seberapa jauh tingkat pengaruhnya. Begitu banyak pemimpin-pemimpin kaliber tingkat dunia yang dilahirkan di muka bumi ini, tetapi pengaruhnya hanya beberapa waktu saja. Ia hilang bagai ditelan zaman. Sebut saja Winston Churchill, Leonid Breznev, Jendal Mc Arthur, Ronald Reagan, Kaisar Hirihito, Yosef Broz Tito. Semua hanya tinggal kenangan, pengaruhnya boleh dibilang hampir hilang, atau bisa dikatakan hanya sedikit saja yang tersisa. Tetapi pemimpin- pemimpin besar yang diturunkan oleh Allah, seperti daud as, Musa as, Ibrahim as, Isa as, dan Muhammad SAW, pengaruhnya terasa begitu kuat hingga detik ini. Inilah yang disebut pemimpin abadi – pemimpin yang cara

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[33] QS. An- Nisa (4): 58.

[34] Harun Nasution, *Ensiklopedi Islam Indonesia*, (Jakarta: Djambatan, 1992), hal. 28

memimpinnya sangat sesuai dengan hati nurani, bisa diterima akal sehat ataupun logika. Inilah sebab keabadian pengaruh dari seorang pemimpin terkemuka seperti mereka (para nabi dan rasul).

Menurut ahli sejarah Muhammad Husein Haekal bahwa: "Perikehidupan Muhammad yang Mulia sesungguhnya berawal dari keindahan sifat- sifatnya sebagai manusia. Ia memiliki sifat serta perikemanusiaan yang luhur, dan untuk memperkuat kenabiannya. Maka Ary Ginanjar Agustian membagi tangga kepemimpinan rasulullah menjadi 5 tingkatan: 1. Pemimpin yang dicintai, 2. Pemimpin yang dipercaya, 3. Pembimbing, 4. Pemimpin yang Berkepribadian, 5. Pemimpin yang Abadi.[35]

Pemimpin Sejati adalah seseorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai. Memiliki Integritas yang kuat sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya. Selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki keprbadian yang kuat dan konsisten. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan suara hati dan fitrah. Dimana pula kah ada suatu keagungan dan keluhuran dalam hidup seperti yang terdapat dalam diri Muhammad ini, yang dalam hidup sebelum kerasulannya sudah menjadi suri tauladan pula sebagai lambang kejujurannya, lambang harga diri dan tempat kepercayaan orang. Demikian juga pada masa kerasulannya, hidupnya penuh pengorbanan untuk Allah untuk kebenaran, dan itu pula Allah telah mengutusnya. Suatu pengorbanan yang sudah berkali- kali mempertaruhkan nyawanya kepada

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[35] Ary Ginanjar Agustian, *ESQ, Emotional Spiritual Question*, (Jakarta: Penerbit Arga, 2001), hal. 158-159.

maut tetapi bujukan masyarakatnya sendiri pun yang dalam gengsi dan keturunan ia sederajat dengan mereka- baik dengan harta, kedudukan atau dengan godaan-godaan lain-tidak dapat merintanginya.[36]

Sifat kepemimpinan Rasulullah yang sangat terkenal adalah:

1) *Shidiq* (benar),

2) *Tabligh* (menyampaikan),

3) *Amanah* (dapat dipercaya/jujur),

4) *Fathonah* (cerdas).[37]

Lebih dari itu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah karena ia memiliki akhlaq yang terpuji. Empat sifat kepemimpinan Rasulullah dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kyai di persantren atau pimpinan formil lainnya memiliki beban yang berat. Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan daya tahan fisik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[36] Muhammad Husein Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad,* (Jakarta: PT. Mitra Kerjaya Indonesia, 2007), hal. 685-686.

[37] Hermawan Kartajaya dan Sula, *Muhammad Syakir, Syari'ah Marketing* (Bandung: Mizan, 2006), hal. 120.

Nabi Muhammad telah Mengekspresikan sifat- sifat dasar kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

1) Guiding Vision (visioner), 2). Passion (berkemauan keras), 3). Integrity (berkemauan kuat), 4). Trust (amanah), 5). Curiosity (rasa ingin tahu), 6). Courage (berani).

Deskripsi Skill Rasulullah dapat dilihat sebagai berikut:

1) Berpandangan jauh ke depan, 2). Menguasai Perubahan, 3). Desain Oganisasi, 4). Pembelajaran antisipatoris, 5). Inisiatif, 6). Penguasaan, 7). interdependensi, 8). Standar Integritas yang tinggi. [38]

Impian dan harapan besar umat terhadap pemimpin, mengantarkan betapa penting dan berartinya peran seorang pemimpin dalam mendesain sebuah masyarakat, bangsa dan negara. Sejarah membuktikan, kejayaan dan keemasan sebuah bangsa sangat ditentukan oleh kualitas dan kapasitas para pemimpinnya.

Sebaliknya sebuah bangsa yang sebelumnya besar dan beradab hancur dan tak berarti karena kerakusan, keserakahan dan buruknya sikap mental para pemimpinnya. Suatu contoh, hancurnya Daulah Umayyah dan Daulah Abbasiyah, lebih disebabkan oleh karena penerus tahta mahkota kekhalifahan berada di tangan-tangan pemimpin yang lemah dan tak bermoral. *Hubbuddunnya* (cinta dunia) lebih kentara dan lebih lekat dibanding dengan *hubbul-akhirah* (cinta akhirat).

---

[38] Mardhiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memeihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), hal. 52.

Islam memberikan dasar-dasar normatif dan filosofis tentang kepemimpinan yang bersifat komprehensip dan universal. Tidak hanya untuk umat Islam tapi juga untuk seluruh umat manusia.

Prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam adalah sebagai berikut;

1) hikmah, ajaklah manusia ke jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan nasehat yang baik lagi bijaksana.[39]
2) diskusi, jika ada perbedaan dan ketidaksamaan pandangan, maka seorang pemimpin menyelesaikan dengan diskusi dan bertukar pikiran.[40]
3) *qudwah*, kepemimpinan menjadi efektif apabila dilakukan tidak hanya dengan nasihat tapi juga dengan ketauladanan yang baik dan bijaksana.[41]
4) *musyawarah*, adalah suatu bentuk pelibatan seluruh komponen masyarakat secara proporsional dalam keikutsertaan dalam pengambilan sebuah keputusan atau kebijaksanaan.[42] Dengan *musyawarah*, maka tidak ada suatu permasalahan yang tak dapat diselesaikan. Tentu dengan prinsip-prinsip *bilhikmah wamauidhatil khasanah* yang harus dipegang teguh oleh setiap komponen pemerintah atau imamah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[39] QS. An- Nahl (16): 125.

[40] QS. An- Nahl (16): 125.

[41] QS. Al- Ahzab (33): 21.

[42] QS. Al- Imran (3): 159 dan QS. As- Syura (26):38.

5) *adl*, tidak memihak pada salah satu pihak. Pemimpin yang berdiri pada semua kelompok dan golongan.[43] Dalam memimpin pegangannya hanya pada kebenaran, *shirathal mustaqim* (jalan yang lurus). Timbangan dan ukurannya bersumber pada al-Qur'an dan al-Hadits. Kecintaannya hanya karena Allah dan kebencian pun hanya karena Allah. Hukum menjadi kuat tidak hanya saat berhadapan dengan orang lemah, tapi juga menjadi kuat saat berhadap-hadapan dengan orang kuat.

6) kelembutan hati dan saling mendoakan. Kesuksesan dan keberhasilan Rasulallah dan para sahabat dalam memimpin umat, lebih banyak didukung oleh faktor performa pribadi Rasul dan para sahabat yang lembut hatinya, halus perangainya dan santun perkataannya. Maka Allah SWT menempatkan Muhammad Rasulallah sebagai rujukan dalam pembinaan mental dan moral sebagaimana firmannya, "Laqad kana lakum fi Rasulillahi uswatun hasanah" (Sungguh ada pada diri Rasul suri tauladan yang baik).[44]

7) kebebasan berfikir, kreativitas dan berijtihad. Sungguh amat luar biasa, sepeninggal Rasulallah para sahabat dapat menunjukkan diri sebagai sosok pemimpin yang mandiri, kuat, kreatif dan fleksibel.

Kelembutan pribadi Abu Bakar (khalifah ke-1) tak menjadikan dirinya menjadi sosok pemimpin yang lemah, malah sebaliknya ia menjadi pemimpin yang kuat dan tangguh. Tak gentar menghadapi musuh-musuh Islam. Ketegasan

---

[43] QS. An- Nisa (4): 58 dan QS. Al- Maidah (5): 8.

[44] QS. Al- Ahzab (33):21 dan QS. Al- Qalam (68):10.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

beliau dibuktikan dengan kesungguhan memerangi para pemberontak, nabi palsu dan kaum yang tak mau membayar zakat.

Kebalikannya ketegaran Khalifah Umar bin Khattab (khalifah ke-2) akhirnya menjadi sosok yang lembut, sederhana dan bersahaja. Sekalipun ia seorang khalifah dan menyandang gelar *amirul mu'minin*, tak menjadikan kehidupan diri dan keluarganya berubah drastis, bergelimang harta dan tahta atau menampilkan diri sebagai sosok pembesar yang suka "*petentang-petenteng*" dan pamer kekuasaan.

Justru sebaliknya yang terjadi, Umar bin Khattab lebih menampakkan diri sebagai sosok yang *low profil high produc*. Tak salah kiranya bila banyak rakyatnya dan pejabat negara lain yang terkecoh dengan penampilan fisiknya dan tak mengira bahwa yang berdiri dihadapannya adalah seorang khalifah yang disegani dan dicintai rakyatnya.

Dua sosok pemimpin penerus Rasulallah yang berbeda karakter tersebut, disaat sama-sama diberi amanah untuk memimpin umat dan mengelola roda pemerintahan yang tampak adalah sosok pemimpin yang banyak dipengaruhi dan diwarnai oleh nilai-nilai al-Qur'an dan al-Hadits. Tidak sebagai pemimpin yang dipengaruhi dan dikuasai oleh karakter pribadi dan hawa nafsu.

8) Sinergis membangun kebersamaan. Mengoptimalkan sumber daya insani yang ada. Hebatnya Rasulullah salah satunya adalah kemampuan beliau dalam mensinergikan dan membangun kekuatan dan potensi yang dimiliki umatnya. Para sahabat dioptimalkan keberadaannya. Keberbedaan potensi yang dimiliki sahabat dan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Busthami. M. Said dalam bukunya Pembaharu dan Pembaharuan dalam Islam, menjelaskan beberapa ciri- ciri kekhalifahan yang benar diantaranya:

1) *Musyawarah*: prinsip ini termasuk dalam cara memilih khalifah, cara menjalankan roda pemerintahan dan hak objektif yang bertujuan untuk menegakkan kebenaran.
2) *Amanah*: pelaksanaan prinsip ini berarti memilih yang penting dan patut di antara orang- orang yang mempunyai tingkah laku yang baik untuk menduduki jabatan pemerintahan, tanpa pandang bulu atau pilih kasih.
3) *'Adil* di dalam menghukum: (termasuk yang dikehendaki) , prinsip ini telah menghukum dengan apa yang turun dari Allah, tanpa takwil dan memutarbalikan arti dan mengambil sebagian saja.
4) *Amar Ma'ruf dan Nahi Munkar*: adalah prinsip yang universal, yaitu usaha untuk memperbaiki agama umat, menyebarkan ilmu dan menegakan jihad untuk mengangkat syi'ar Islam di muka bumi ini.[48]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Nabi Muhammad SAW merupakan seorang manusia yang sempurna ciri akhlaknya. Ini ditegaskan oleh Allah dalam Al- Qur'an yang bermaksud: "Demi sesungguhnya, adalah bagi kamu pada diri Rasulullah itu contoh ikutan yang baik, yaitu orang yang sentiasa mengharapkan (keridhaan) Allah dan (balasan baik) hari akhirat, serta ia pula menyebut dan mengingati Allah

---

[48] Busthami. M. Said, M.A, *Pembaharu dan Pembaharuan dalam Islam,* (Ponorogo: (PSIA) Pusat Studi Ilmu, dan Amal, ISID Gontor, 1992), hal. 43.

surat al-Nahl. Hukum-hukum tersebut tidak akan berubah dan berlaku sejak terciptanya sampai hari akhir (Q.S.: 48:23).

Hakikat penciptaan manusia baik kedudukan dan fungsi sesungguhnya ada konsekuensi logis hanya untuk menyembah Allah (Q.S.: 51:56). Menyembah berarti mengabdikan diri dengan cara mengerjakan segala yang diperintahkan dan menjauhi segala yang dilarang. Sebagai balasan dari pengabdian itu akan memperoleh kebahagiaan di akherat dan kesejahteraan di dunia. Manusia diperintahkan untuk mencari kedua kebahagiaan itu sekaligus (Q.S.: 28: 77). Untuk keperluan itu Allah menurunkan petunjuk untuk dipikirkan, dipahami, ditafsirkan dan dihimpun sebagai ilmu pengetahuan untuk dihayati dan diamalkan. Petunjuk itu adalah himpunan ayat-ayat Allah yang tertulis, yang isinya mengandung kebenaran mutlak sebagai petunjuk bagi orang-orang bertakwa.[51] Perintah Alquran agar manusia memperhatikan segala sesuatu yang ada di alam semesta memerlukan observasi dan eksprimentasi sehingga diperoleh ilmu pengetahuan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Aktivitas-aktivitas ini memerlukan kemampuan berfikir kritis dan alatnya berupa ilmu pengetahuan.[52] Menurut Bachtiar Surin yang dikutip oleh Maman

---

[51] QS. Al- Baqarah (2): 2.

[52] Muhammad Anwar H.M, *"Modernisasi Pesantren Pergeseran Tradisi dan Pudarnya Kyai"*, Vol 10,no 01, (Juni 2013), hal. 28.

Ukas bahwa "Perkataan *Khalifah* berarti penghubung atau pemimpin yang diserahi untuk menyampaikan atau memimpin sesuatu"[53]

Bila konsep manusia dalam Alquran dikaitkan dengan usaha membangun sumber daya manusia yang berkualitas atau manusia seutuhnya sebagai salah satu faktor pembangunan, baik ia sebagai subjek maupun objek pembangunan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah upaya dan proses peningkatan kualitas hidup manusia baik aspek fisik, intelektual maupun rohani atau mental spiritualnya secara utuh. Untuk semua ini memerlukan pendidikan. Tanpa pendidikan manusia tidak akan mencapai kesempurnaannya sebagai manusia. Karena pendidikan merupakan proses pewarisan dasar-dasar nilai kebenaran dan budaya untuk memanusiakan manusia. Hasan Langgulung mengatakan bahwa pendidikan adalah pewarisan tamaddun oleh generasi terdahulu kepada generasi berikut. Pewarisan itu berfungsi untuk mengeksplorasi potensi dan bakat yang dimiliki manusia dan mengeksposenya.[54]

Antara tujuan dan fungsi-fungsi kepemimpinan merupakan hal yang sulit dibedakan. Karena keduanya sama-sama mempunyai maksud untuk mensukseskan proses kepemimpinan. Tujuan kepemimpinan merupakan kerangka ideal/ filosofis yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi Patokan yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[53] Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung: Ossa Promo, 1999), hal. 253.

[54] *Ibid.*

maka pemimpin harus melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan. Bernard menyebutkan fungsi-fungsi kepemimpinan antara lain: [55]

(1) Menentukan sasaran/ tujuan

(2) Memanipulasi cara

(3) Perubahan tindakan

(4) Merangsang usaha-usaha yang terkoordinasi

Ada dua pendapat tentang peranan atau fungsi pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu :

1) Tinjauan yang bersifat Operasional Praktis, dimana tinjauan kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses yang terjadi dalam suatu kelompok (Jung).

Adapun fungsi pemimpin menurut Jung adalah :

(a) Merumuskan situasi dan mengemukakan konsepsi tertentu perihal masalah tersebut

(b) Mengajukan saran sugestif, penyelesaian persoalan apabila diharapkan dan kemudian memberikan keputusan penyelesaian

(c) Melaksanakan keputusan penyelesaian problema.

2) Tinjauan yang bersifat Konsepsional Teoritis, dimana seorang pemimpin dalam batas tertentu harus melaksanakan fungsi: *planner, executive, police maker, expert, external group representatif, controller of internal relationship, exemplar, symbol of the group, ect.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[55] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 65-66.

Adapun prinsip dan fungsi pokok pemimpin dalam Islam, yaitu: [56]

(1) bertaqwa kepada Allah

(2) memimpin adalah melaksanakan amanah

(3) menegakkan hukum dalam masyarakat

(4) memupuk rasa persaudaraan

(5) prinsip persamaan setiap anggota jama'ah

(6) menghidupkan prinsip musyawarah

(7) ketaatan umat terhadap pemimpin

(8) pendelegasian wewenang

(9) mengamalkan prinsip kontrol sosial

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa manusia telah dikaruniai sifat dan sekaligus tugas sebagai seorang pemimpin. Pada masa sekarang ini setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya serta komplek persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevan dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[56] S. Bekti Istiyanto, S.Sos, *Kepemimpinan Islam (Islamic Leadership)*, Disampaikan pada Training Manajemen Organisasi BEM STAIN Purwokerto, pada tanggal 26 Juli 2003.

2. Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Berbicara tentang kepemimpinan di pesantren, kyai merupakan aktor utama. Sebagai perintis, pengasuh dan sekaligus pimpinan pesantren, kyai sangat menentukan dan mewarnai pembentukan tipologi pesantren yang tercermin dalam pola hidup keseharian para santri dan komunitas pesantren. Karena itu, menurut Mujammil Qomar, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil kyainya. Kyai ahli fikih akan mempengaruhi pesantrennya dengan kajian fikih, kyai ahli ilmu 'alat' juga mengupayakan santri di pesantrennya untuk mendalami ilmu 'alat', begitu pula dengan keahlian lainnya juga mempengaruhi idealisme fokus kajian di pesantren yang diasuhnya.[57]

Sebelum menguraikan kedudukan (kepemimpinan) kyai di pesantren, terlebih dahulu akan diuraikan pengertian kyai. Kata "Kyai" berasal dari bahasa jawa kuno "kiya-kiya" yang artinya orang yang dihormati. Sedangkan dalam pemakaiannya dipergunakan untuk: pertama, benda atau hewan yang dikeramatkan, seperti kyai Plered (tombak), Kyai Rebo dan Kyai Wage (gajah di kebun binatang Gembira loka Yogyakarta), kedua orang tua pada umumnya, ketiga, orang yang memiliki keahlian dalam Agama Islam, yang mengajar santri di Pesantren. Sedangkan secara terminologis menurut Manfred Ziemnek pengertian kyai adalah "pendiri dan pemimpin sebuah pesantren sebagai muslim "terpelajar" telah membaktikan hidupnya "demi Allah" serta menyebarluaskan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam.

---

[57] Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam,* (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 64.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Namun pada umumnya di masyarakat kata "kyai" disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah Islam. Moch. Eksan, dan Abdurrahman Mas'ud memasukkan kyai kedalam lima tipologi: [58]

(1) Kyai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti Nawai al-Bantani.

(2) Kyai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren al-Qur'an.

(3) Kyai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, seperti KH. Kholil Bangkalan Madura.

(4) Kyai Dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif.

(5) Kyai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[58] A. Haedar Ruslan, Artikel "*Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren*", diunduh dari http://re-searchengines.com/0607arlan.html, 28 Maret 2013 Pukul 20.35 WIB.

kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti KH. Hasyim Asy'ari.

Kepemimpinan kyai sebagaimana digambarkan Ziemek[59] adalah kepemimpinan kharismatik yang mempunyai kewenangan penuh untuk mengelola pesantren yang didirikannya, Kyai berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren. Pada sistem yang seperti ini, Kyai memegang pimpinan mutlak dalam segala hal. Dengan model ini, kyai berposisi sebagai sosok yang dihormati, disegani, serta ditaati dan diyakini kebenarannya akan segala nasehat-nasehat yang diberikan kepada para santri. Hal ini dipandang karena kyai memiliki ilmu yang dalam (alim) dan membaktikan hidupnya untuk Allah, serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Sikap kepemimpinan kyai selain kharismatik adalah *paternalistic*, yaitu jenis keistimewaan yang berbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh *patron* kepada *client*. Sebagaimana kata Horikoshi, kyai adalah patron masyarakat muslim, dan bentuk tingkah lakunya dalam berhadapan dengan masyarakat ditandai oleh *paternalism*. Dalam hal ini kyai sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*.

Menurut Dawam Raharjo, Posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta

---

[59] Zeimek, *Pesantren dan Perubahan Sosial,* (Jakarta: P3M, 1986), hal.138.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik persantren. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya similator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya).[60]

3. Tipe Kepemimpinan Kyai

Tipe kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Tiga tipe dasar pemimpin sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan, adalah sebagai berikut:[61]

a. Pemimpin Otokratis

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka. Tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dengan segera dijalankan. Memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya. Selalu jauh dengan anggota sepanjang masa.

---

[60] Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat- P3, 1985), hal. 46.

[61] Soewarno Handoyo Ningrat, *Pengantar Ilmu Studi Dan Manajemen.*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1980), hal. 76.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b. Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dahulu dengan anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dilakukan setelah dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta bertanggung jawab sebagai anggotanya.

c. Pemimpin Laissez-Faire

Pemimpin liberal yaitu kebebasan tanpa pengendalian. Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan bawahan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya. Dari ketiga gaya kepemimpinan diatas dapat diambil kesimpulan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang demokratis.[62]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sedangkan kartini kartono dalam bukunya menegaskan beberapa tipe kepemimpinan, diantaranya[63] :

(1) Tipe kharismatis: Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatanYang Maha Kuasa.

---

[62] Sondang Siagian. P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Pt Rineka Cipta, 1988), hal. 18.

[63] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1983), hal. 80-81.

(2) Tipe paternalitis dan maternalistis: Tipe Kepemimpinan dengan sifat-sifat antara lain;Menganggap bawahannya belum dewasa, bersikap terlalu melindungi, Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan, Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

(3) Tipe militeristis: Dalam tipe ini pemimpin mempunyai siafat sifat:: menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku, lebih banyak menggunakan system perintah, menghendaki keputusan mutlak dari bawahan, Formalitas yang berlebih-lebihan, Tidak menerima saran dan kritik dari bawahan, Sifat komunikasi hanya sepihak.

(4) Tipe otokratis/otoritatif: Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi bawahan sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan bawahan yang kurang kompeten.

(5) Tipe *laisser faire*: Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

(6) Tipe populistis: Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisonal, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

(7) Tipe administrative: Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administratur-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, indutri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

(8) Tipe demokratis (group developer): Tipe demokrasi mengutamkan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam akatifitas, yang dimulai penentuan tujuan,, pembuatan rencana keputusan, disiplin

Menurut G. R. Terry yang dikutif Maman Ukas, bahwa tipe-tipe kepemimpinan ada 6, [64] yaitu :

(1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan;

(2) Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan;

(3) Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritotian leadership*). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati;

(4) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usahan pencapaian tujuan;

(5) Tipe kepemimpinan paternalistis (*paternalistis leadership*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya;

(6) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenious leadership*). Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya

---

[64] Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999), hal. 261-262.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelempok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.

W.J. Redding dalam atikelnya "What Kind of Manager" menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu : berorientasi tugas (task orientation), berorientasi hubungan kerja (relationship orientation), berorientasi hasil yang efektif (effective orientation)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu[65]:

a) Tipe deserter (pembelot)
b) Tipe borokrat
c) Tipe misionaris
d) Tipe developer (pembangun)
e) Tipe oktokrat
f) Tipe Benevolent autocrat (otokrat yang bijak)
g) Tipe copromis
h) Tipe eksekutif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dari hasil beberapa penleitian ada beberapa tipe kepemimpinan kyai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut: [66]

(1) Tipe Kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan santri atau bawahan didasarkan atas nilai-

---

[65] Moesadin Malik, *Manajemen Umum*, (t.tp, Pusat Pengembangan Daya Ajar UMB, 2011).

[66] Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hal. 85-90.

nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Muhammad saw.

(2) Tipe Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak- anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata- kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang besangkutan dapat dteruskan atau dihentikan.

(3) Tipe Kepemimpinan *Legal Formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing- masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

(4) Tipe Kepemipinan bercorak alami, gaya kepemimpinan ini pihak kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi kebijakannya secara mutlak.

(5) Tipe Kepemimpinan *paternalistic* dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak- anaknya untuk berkreasi,tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang besangkutan dapat dteruskan atau dihentikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam UU NO.25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 200-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen Pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokratis.

Untuk pendidikan dasar menengah proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional. Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS, tak lain karena ciri-ciri kepemimpinal tranformasional sejalan dengan gaya kepemimpinan MBS, yaitu:

(1) Adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama.

(2) Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi.

(3) Adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.[67]

Tidak lain halnya dengan pengalaman beberapa *public school* yang menerapkan manajemen berbasis sekolah di Mesir, Selandia Baru, California, Victoria dan Canada memperlihatkan bahwa karakter kepemimpinan tampaknya

---

[67] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hal. 171-173.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

sangat penting dalam menetukan keberhasilan model MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Hal tersebut karena seorang pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan program- program administrasi dan peningkatan mutu sekolah agar lebih berkualitas dan efektif. [68]

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.[69] Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:[70]

(1) *Charisma:* Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

(2) *Inspiration:* Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

(3) *Intellectual stimulation:* Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

(4) *Individualized consideration:* Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[68] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 53.

[69] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas.*, hal. 58.

[70] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Cet Kedua, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2013), hal. 133-134.

Kepemimpinan Transformasional punya sejumlah komponen sebagai berikut:

1) Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

2) Motivasi yang Inspiratif *(Inspirational Motivation)*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.

3) Stimulasi Intelektual *(Intellectual Stimulation)*

Pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin.

4) Pertimbangan Individual *(Individualized Consideration)*

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut.[71]

Pentingnya pola kepemimpinan ini, boleh dibilang menjadi penentu keberhasilan tujuan yang ingin dicapai dalam kelembagaan sebuah organisasi. Sehingga banyak hasil kajian yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor penentu produktifitas dan efektifitas, serta keberhasilan lembaga tersebut secara keseluruhan.

Kebanyakan orang menyimpulkan bahwa lembaga-lembaga pesantren mempunyai kelemahan dalam mendidik pemimpin penerus, hal ini bisa dibenarkan karena terbukti dari sejarah jarang sekali pesantren dapat bertahan lebih dari satu abad. Namun para kyai menyadari akan adanya hal ini, seorang kyai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya sendiri setelah ia meninggal. Sarana para kyai yang paling utama dalam usaha melestarikan tradisi pesantren ialah membangun solidaritas dan kerjasama sekuat-kuatnya antara sesama mereka. Cara praktis yang ditempuh diantaranya: mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon

---

[71] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition* (Thousand Oaks, California: SAGE Publication, 2010), hal. 3.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kuat pengganti kepemimpinan pesantren, mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan *endogamous* antara keluarga kyai, dan mengembangkan transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antara sesama kyai dan keluarganya.[72]

Tipe kepemimpinan seorang Kyai di pesantren di dukung oleh watak sosial komunitas di mana ia hidup. Hal itu masih di tambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam di *wilayatul imam* dan pengaruh ajaran sufi. Dengan demikian dapat difahami mengapa pola kepemimpinan Kyai dapat menjadi sedemikian rupa sentralnya dalam kehidupan di pesantren, dimana kekuasaan mutlak berada di tangan Kyai. Sehingga pola kepemimpinannya cenderung otoriter, ini terjadi secara otomatis mengingat kyai merupakan sosok atau figur guru besar pesantren yang membawa barokah.[73]

Menurut Nanang Fatah bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, niali-nilai dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Disamping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi paling tidak oleh empat factor yang melatar belakanginya. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap,

---

[72] Zamarkhasi Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, t.t.), hal. 61-62.

[73] Zamarkhasi Dhofier, *Tradisi.*, hal. 47.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. Keempat lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.[74]

Dari beberapa tipe kepemimpinan yang dipaparkan di atas adapun lembaga pendidikan pesantren mempunyai model dan ciri khas kepemimpinan kyainya, karena tradisi pesantren berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya tradisi yang masih berbau feodal.

Pola kepemimpinan pondok pesantren ini selanjutnya digunakan sebagai acuan, pedoman, pegangan dan rujukan dalam mengelola pesantren dalam rangka mencapai tujuanya, yaitu menyebarkan ajaran Islam, menumbuhkan budaya dan tradisi Islam, serta menghasilkan para ulama, serta tujuan lainnya sesuai dengan perkembangannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pola kepemimpinan pondok pesantren ini selanjutnya memiliki ciri-ciri khusus yang membedakannya dengan pola kepemimpinan pada lembaga pendidikan lainnya. Nurcholish Madjid sebagaimana dikemukakan di atas, menemukan pola kepemimpinan pesantren itu pada umumnya berada di tangan seorang kyai yang bersifat kharismatik, individual dan *religious feodalistik*. Namun demikian ciri-ciri pola kepemimpinan pondok pesantren ini mengalami pengembangan dan dinamika sebagai jawaban terhadap tantangan modernisasi dan globalisasi. Mastuhu yang melakukan penelitian terhadap enam pesantren terbesar di Jawa, yaitu Pesantren Modern Gontor, Pesantren Tebu Ireng, Pesantren

---

[74] Nanang Fatah, *Landasan Manejemen Pendidikan.*, hal. 91.

Pacitan, Pesantren Guluk-guluk, Pesantren Blok Agung dan Pesantren Sukorejo, misalnya, mengemukakan dua pola kepemimpinan pondon pesantren, yaitu dari kharismatik ke rasionalistik, dan dari Laissez-Faire ke Birokratik. Sedangkan Nurcholish Madjid berdasarkan hasil pengamatannya terhadap pesantren di Jawa, sebagaimana dikutip di atas menemukan tiga pola kepemimpinan pondok pesantren, yaitu kharismatik, personal (individual), dan religio fedodalisme. Sementara itu Kasful Anwar USU, yang melalukakan penelitian terhadap kepemimpinan kyai pada tiga pesantren terbesar di Jambi, yaitu Pesantren Nurul Iman, Pesantren As'ad dan Pesantren Karya Pembangunan al-Hidayah menyimpulkan adanya pola kepemimpinan individual, kolektif pasif (pada Pesantren Nurul Iman dan Pesanten As'ad), dan kepemimpinan birokratik (pada Pesantren Karya Pembangunan al-Hidayah). Dengan demikian pola kepemimpinan pondok pesantren yang ada saat ini adalah 1) pola kepemimpinan individual, kharismatik religio feodalistik; 2)pola kepemimpinan kolektif passif; 3)Laissez-Faire, dan 4)pola kepemimpinan birokratik.[75]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa Kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik mengajarkan kitab dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang

---

[75] Prof. Dr. H. Abuddin Nata, *Transformasi dan Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren,* http://fdi.uinjkt.ac.id/index.php/detail/artikel/19/transformasi_dan_pola_kepemimpinan_pondok_pesantren.fdi, diunduh pada 10 April 2014 pukul. 10.10 WIB.

tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

4. Implikasi Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Sejak dahulu kala, manusia jika berkumpul bersama untuk mencapai tujuan telah merasakan kebutuhan akan seorang pemimpin. Efektivitas dari suatu lembaga atau organisasi setelah dicermati tergantung pada kualitas seorang pemimpin yang muncul di dalam lembaga tersebut, baik yang sifatnya formal maupun informal.[76]

Dubin (1968) dalam Cyril Poster memandang kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan, sedangkan pemimpin adalah seseorang dalam suatu kelompok tertentu yang tugasnya mengatur dan mengkordinasi kegiatan kelompok tugas yang relevan. Lipham (1964) membatasi kepemimpinan sebagai pengambilan inisiatif untuk suatu susunan atau prosedur baru dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Sehingga Pondy (1978) menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin terletak dalam kemampuannya menjadikan kegiatan bermakna, bukannya mengubah sikap, tetapi untuk

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[76] Azhar Arsyad, *Pokok-pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif,* Cet. 2, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hal. 130.

memberikan kepada orang lain gairah memahami apa yang sedang mereka lakukan.[77]

Bagi Greendfield (1986) dalam Cyril Poster menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan penuh semangat dimana seseorang berupaya membangun dunia organisasi bagi orang lain, dan ia menyarankan bahwa pemimpin akan berusaha melibatkan orang lain kepada nilai-nilai yang mereka yakini.[78] Berdasarkan pengertian tersebut dapat dibedakan antara pemimpin dan kepemimpinan, dimana pemimpin menunjuk pada subyek/pelaku sedangkan kepemimpinan menunjukkan pada sifat seseorang.

Lebih jauh Azhar Arsyad, dkk, membagi pengertian kepemimpinan dalam arti sempit dan kepemimpinan secara luas dalam posisi manajerial. Kepemimpinan secara sempit adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain. Sedangkan kepemimpinan secara luas dalam posisi manajerial adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya dalam pencapaian tujuan.[79]

Dari Pengertian diatas dapat ditarik 4 implikasi sebagai unsur kepemimpinan,[80] yaitu:

(1) Kepemimpinan menyangkut *orang lain*-bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota

---

[77] Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul,* Cet. I, (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), hal. 156.

[78] *Ibid.* hal. 157

[79] Azhar Arsyad, dkk, *Pengantar Manajemen Bagian Pertama,* (Makassar: Alauddin Press, t.t.), hal. 133.

[80] *Ibid*, hal. 133-134.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kelompok membantu menentukan status/ kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.

(2) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian *kekuasaan*

(3) Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh.*

(4) Pentingnya seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang memungkinkan untuk menciptakan suasana dan situasi organisasi yang kondusif sehingga para bawahan dapat melakukan tugasnya dengan rasa nyaman.

Dari berbagai defenisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu. Sehingga pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.

Pondok pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan *(power and authority)* dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, karena itu kyai merupakan elemen yang paling esensial dari sebuah pesantren. Secara sosiologis peran dan fungsi kepemimpinan kyai adalah sangat vital, Ia memiliki kedudukan kultural dan struktural yang tinggi di mata masyarakatnya.[81]

Imam Bawani mengatakan bahwa maju mundurnya suatu pesantren amat tergantung pada pribadi kyainya, terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, *wibawa* dan *kharisma* kyai serta keterampilannya dalam

---

[81] Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah*, (Jakarta: LP3ES, 1986), hal. 109.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengelola pesantrennya. Hal ini dikarenakan kyai dalam lembaga pesantren adalah elemen penting dan sekaligus sebagai tokoh sentral dan esensial, karena dialah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren.[82]

Oleh karenanya, kyai tidak hanya dipandang sebagai tokoh agama (Islam) tetapi juga sebagai seorang pemimpin masyarakat, bahkan kekuasaannya seringkali melebihi kekuasaan pemimpin formal khususnya di pedesaan. Ia juga mempunyai pengaruh yang melampaui batas-batas geografis pedesaan berdasarkan legitimasi masyarakat untuk memimpin upacara-upacara keagamaan, adat dan menginterpretasi doktrin-doktrin agama. Selain itu, seorang kyai dipandang memiliki kekuatan-kekuatan spiritual yang bersifat transcendental karena kedekatannya dengan sang pencipta. Kedudukan dan perannya yang sangat strategis tersebut, menjadikan seorang kyai tidak hanya tinggal diam di pesantren yang ia pimpin, tetapi juga hidup di tengah-tengah masyarakat luas. Ia memiliki jaringan komunikasi yang sangat luas dengan berbagai lapisan masyarakat melalui organisasi-organisasi keagamaan, kemasyarakatan, politik, pemerintahan dan lain sebagainya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Dalam Bidang Pendidikan

Pendidikan Islam sangat berperan untuk senantiasa diaktualisasikan sehingga bisa menjadi petunjuk sesuai dengan fungsinya antara lain sebagai

---

[82] Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam,* (Surabaya: Al-Ikhlas, 1997), hal. 14.

faktor pembimbing, pembina, pengimbang, penyaring dan pemberi arah dalam hidup menuju masyarakat yang di dalamnya tecipta persemakmuran intelektual di dalam bingkai agama. Tidak ada obat yang dapat menyembuhkan kecuali syari'at Islam itu sendiri yang di dalamnya sarat dengan petunjuk ke arah kebaikan.[83]

Pendidikan Islam merupakan pangkal ketaatan dan kebenaran dan sarana untuk menciptakan manusia menjadi mukmin yang sempurna serta menjadikan manusia sebagai hamba Allah yang shaleh dalam seluruh segi kehidupannya.[84]

Pendidikan Islam yang tujuan akhirnya mengarahkan agar anak didik menjadi manusia yang bertakwa kepada Allah. Pendidikan memang bukan sekedar transfer pengetahuan, pembinaan mental jasmani dan intelek semata, tetapi bagaimana pengetahuan dan pengalaman yang telah didapatkan dipraktekkan dalam prilaku sehari-hari. Ki Hajar Dewantara dalam hal ini menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan penuh keinsyafan yang ditujukan untuk keselamatan dan kebahagiaan manusia. Pendidikan tidak hanya bersifat pelaku pembangunan tetapi sering merupakan perjuangan pula. Pendidikan berarti memelihara hidup tumbuh ke arah kemajuan, tidak boleh melanjutkan keadaan kemarin. Pendidikan adalah usaha

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[83] Ali Maḥfuz, *Hidāyat al-Mursyīdīn*, cet. ke-4, (Kairo: Al-Maṭba'ah al-Uṡmāniyyah al-Miṣriyyah, 1958), hal. 69-70.

[84] Abū al-'Ainain, Abū Khalīl, *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islāmiyyah fi al-Qur'ān al-Karīm*, (ttp.: Dār al-Fikr al-'Arabī, 1980, hal.154.

kebudayaan, berazas peradaban, yakni memajukan hidup agar mempertinggi derajat kemanusiaan.[85]

Pendidikan yang Islami adalah pendidikan yang mendasarkan konsepsinya pada ajaran tauhid. Dengan dasar ini maka orientasi pendidikan Islam di arahkan pada upaya mensucikan diri dan memberikan penerangan jiwa, sehingga setiap manusia mampu meningkatkan dirinya dari tingkatan iman ke tingkat ihsan yang melandasi seluruh bentuk kerja kemanusiannya (amal saleh). Dengan demikian pendidikan yang Islami tidak lain adalah upaya mengefektifkan aplikasi nilai-nilai agama yang dapat menimbulkan transformasi nilai dan pengetahuan secara utuh kepada manusia, masyarakat dan dunia pada umumnya. Dengan cara demikian maka seluruh aspek kehidupan manusia akan mendapatkan sentuhan nilai-nilai ilahiyah yang transcendental.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut Nur Kholis Madjid Pendidikan Islam mampu menawarkan penyelesaian atas permasalahan moral dan etika ilmu pengetahuan modern. Peran yang diambil oleh pendidikan Islam yang dalam praktiknya diwakilkan oleh umat Islam mempunyai tanggung jawabnya sesuai dengan fungsi kekhalifahan. Tanggung jawab pendidikan umat Islam sejalan dengan fungsi kekhalifahan juga diungkapkan oleh Muhamad Kamal Hasan, kendatipun ia dalam beberapa hal tidak sejalan dengan pemikiran Nur kHolis Majid. Ia menulis seperti ini:

---

[85] Ki Hajar Dewantara, *Bagian Pertama Pendidikan*, (Yogyakarta: Majlis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), hal. 19.

Terminologi "pendidikan Islam" berarti suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang meliputi intelektual, spiritual, emosi, fisik, sehingga seorang muslim disiapkan dengan baik untuk melaksanakan tujuan- tujan kehadirannya oleh Tuhan sebagai hamba dan wakilnya di dunia.[86]

Ada banyak pernyataan yang dapat dikemukakan untuk merumuskan hakikat pendidikan, dalam gagasan Fananie: Tujuan Pendidikan adalah menolong menunjukan jalan kepada anak- anak, atau, kepada siapa saja yang belum dapat berjalan dan memilih jalan dengan sendirinya. Pendidik dengan demikian bertugas untuk menunjukan jalan kebaikan sehingga anak didik menjadi baik dalam segala perbuatan, perkataan, dan hatinya.[87]

Rumusan pendidikan di atas, tampak memberikan kesan dinamis, modern, dan progresif. Pendidikan tidak boleh hanya memberikan bekal untuk membangun, tetapi seberapa jauh didikan yang diberikan itu dapat berguna untuk menunjang kemajuan suatu bangsa. Semangat progresif yang terkandung dalam pendidikan sebagaimana definisi di atas, tampak mengingatkan kita pada pesan Khalifah Umar yang mengatakan bahwa anak-anak muda masa sekarang adalah generasi di masa yang akan datang. Dunia dan kehidupan yang akan dihadapi berbeda dengan dunia yang sekarang,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[86] Yasmadi, M.A, *Modernisasi Pesantren, Kritikan Nur Kholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Pres, 2002), hal. 148.

[87] Zainudin Fananie, *Pedoman Pendidikan Modern*, (ttp: Arya Surya Perdana, 2010), hal. Xxii.

untuk itu apa yang akan diberikan pada anak didik harus memperlihatkan kemungkinan relevansi dan kegunaannya di masa datang.[88]

Budaya organisasi menurut Sondang P. Siagian adalah adanya persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. Pengertian yang sederhana tersebut sesungguhnya berarti, bahwa dalam lingkungan suatu organisasi mutlak diperlukan pemahaman yang tepat tentang cara- cara bertindak dan berperilaku yang akseptabel bagi organisasi. Implikasi yang sangat mendasar ialah, bahwa kehadiran dan keberadaan seseorang sebagai anggota/ pemimpin organisasi hanya akan diterima oleh berbagai pihak lain, seperti atasan langsung, termasuk menejemen puncak dan rekan- rekan setingkat, apabila yang bersangkutan mau, mampu, dan bersedia melakukan berbagai jenis penyesuaian dalam tindakan dan perilakunya sehingga mencerminkan penerimaannya tentang budaya organisasi. Dengan kata lain setiap orang yang pada mulanya ke suatu organisasi dengan budaya pribadi, harus dengan segera mempelajari budaya organisasi yang bersangkutan untuk melihat penyesuaian- penyesuaian apa yang perlu dan harus dilakukannya.[89]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk

---

[88] Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam,* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), hal. 9-10.

[89] Sondang Siagian. P., *Teori Motivasi dan Aplikasinya,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 187.

mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.[90]

b. Dalam Bidang Organisasi

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peranan yang sangat vital. Tipe kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam kegiatan yang direncanakan. Bagaimana model keterlibatan anggota dalam kegiatan akan mempengaruhi gerak langkah organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perlu disadari bahwa meskipun semua anggota terlibat dalam kegiatan, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu bagi efektifitas dan efisiensi kegiatan organisasi.[91]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

---

[90] Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998), hal. 169.

[91] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, cet I, (Jakarta: PT. Pustaka LP3ES, 1999), hal. 20.

Dalam penelitian Khadiq Muakram pola kepemimpinan kyai sangat berpengaruh dalam kegiatan pondok pesantren yaitu Dalam meningkatkan kualitas input pendidikan, pengasuh pondok pesantren Darul Amanah menggunakan dua pola kepemimpinan, yaitu pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan demokratisnya dituangkan dalam pembentukan sebuah kepanitiaan di setiap pelaksaan kegiatan. Seperti pelaksanaan kegiatan rekruitmen/penerimaan santri baru, perekrutan tenaga pengajar, dalam merumuskan kurikulum dan dalam memutuskan segala keputusan dengan bermusyawarah. Dengan kharisma seorang pengasuh pondok pesantren Darul Amanah, menjadikan hubungan yang cukup baik dengan lingkungan dan masyarakat sekitar. Hal ini dikarenakan pengasuh pondok pesantren menjalin hubungan kerja sama yang timbal balik dengan lingkungan dan masyarakat sekitar. Dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan formal, pengasuh pondok pesantren Darul Amanah juga menggunakan pola kepemimpinan kharismatik dan pola kepemimpinan demokratis. [92]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pola Baru Kepemimpinan Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan(Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya) penelitian ini membahas perkembangan baru dalam pola kepemimpinan kyai yang berbeda secara signifikan dari tradisi yang sudah lama berkembang di dunia pesantren. Studi difokuskan di pesantren Hidayatullah Surabaya yang dipimpin oleh K.H.

---

[92] Khadiq Muakrom, *Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, Semarang, 2012.

Abdurrahnan. Studi ini dimaksudkan untuk mencari aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pondok pesanrren Hidayatullah dan penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai tersebut. Studi ini mempergunakan pendekatan kualitatif-fenomenologik dari studi kasus. Studi ini menunjukkan terjadinya pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dan pola dogmatis-internal ke pola dognatis-ekskternal; dari pola dognatis-tradisional ke pola dogma-rasional; dari pola deduktif-tradisional ke pola indukif-rasional. Pergeseran ini pada gilirannya menjadi penyebab pcrubahan pola baru kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengembangan pendidikan dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal.[93]

Dalam penelitiannya Muhammad Bagir tentang *Kepemimpinan Ustadz Abdullah Abdun Dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam di Pesantren Daruttauhid* Malang ditemukan hasil penelitian yang menggambarkan bahwa Ustadz Abdullah Abdun adalah pemimpin di lembaga pendidikan Islam yang bersifat karismatik yang menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis, kolektif dengan pendekatan yang partisipatoris. Usaha-usaha yang di lakukan oleh Ustadz Abdullah Abdun dalam mendirikan dan mengembangkan Pondok Pesantren Daruttauhid dengan Niat dan Perencanaan, Aksi perencanaan, Berkomunikasi, Megumpulkan dan Mempergunakan Kekuatan Sosial, Perbaikan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[93] Dakir, Jurnal Siudi Agama dan Masyarakat, Volume I, Nomor 1, (Juni 2004), hal. 27.

infrastruktur, pembiyaan, system pelaksanaan, peka kemajuan dan kemauan zaman. Implikasi perubahan yang dialami pesantren Daruttauhid menyangkut:

(1) Peningkatan Pembangunan,

(2) Sistematisnya Kurikulum Pendidikan,

(3) Peningkatan Jumlah Siswa,

(4) Tenaga Pengajar,

(5) Tenaga Administrasi/Staf Karyawan,

(6) Status Pesantren Daruttauhid

Adapun faktor pendukungnya adalah Kemampuan berkomunikasi ustadz yang baik terhadap beberapa kalangan termasuk santri dan keluarganya sendiri dalam mendirikan dan mengembangkan pesantren. Keihklasan dan kegigihan, strategis letak pesantrten, Respon yang baik dari santri, wali santri, masyarakat. Sedangkan Faktor penghambat meliputi: Tidak dimilikinya sumber pendanaan yang tetap, Kurang terbukanya dengan masyarakat sekitar sehingga terkesan eksklusif.[94]

Adapun penelitian yang dilakukan Muhtohar ditemukan Pola kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an menggunakan dua pola kepemimpinan, yaitu pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan demokratisnya dituangkan dalam pembentukan sebuah kepanitiaan di setiap pelaksanaan kegiatan pengajian maupun pendidikan formal. Ini bertujuan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan

---

[94] Muhammad Bagir, *Kepemimpinan Ustadz Abdullah Abdun Dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam di Pesantren Daruttauhid Malang*, Fakultas Tarbiyah Pendidikan Agama Islam, 2007.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan. Kyai atau pengasuh pondok memberikan kebebasan santri untuk memilih sekolah formal yang disukai. Dengan kharisma yang dimiliki oleh seorang pengasuh Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an, lingkungan dan masyarakat sekitar sebagian besar mendukung setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren. Dalam hal ini hubungan antara pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar relatif baik. Hubungan yang dilakukan adalah hubungan yang timbal balik/ saling menguntungkan dua pihak Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi bahan informasi dan masukan bagi mahasiswa, Kyai, para ustadz, para santri, para peneliti dan semua pihak yang membutuhkan.[95]

Sekalipun secara umum keberadaan kyai hanya dipandang sebagai pemimpin informal *(informal leader)*, tetapi kyai dipercayai memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai seorang alim. Pengaruh kyai diperhitngkan baik oleh pejabat-pejabat Nasional maupun oleh masyarakat umum. Pengaruh mereka (kyai) sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaan mereka. Lebih dari itu kualitas kekharismaan seorang kyai pada gilirannya diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan barokah bagi umat yang dipimpinnya, dimana muncul konsep barokah ini berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin yang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[95] Muhammad Muhtohar, *Pola Kepemimpinan KH. M.Thohir Abdullah, AH. dalam Upaya Pengembangan Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an di Mangkang Semarang,* Thesis, IAIN Walisongo, 2012.

sudah dianggap memiliki karomah yaitu suatu kekuatan gaib yang diberikan oleh Tuhan kepada siapa yang dikehendakinya.[96]

Kepemimpinan kyai dalam pesantren merupakan salah satu unsur kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan pensantren. Kepemimpinan sebagaimana difahami tidak lain adalah kesiapan mental yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka mau melakukan sesuatu urusan yang terkait dengan suatu tujuan yang diinginkan oleh lembaga pendidikan pesantren. Kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pemberi penjelasan tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita atau tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh sekelompok individu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[96] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng,* (Malang: Kalimasada Press, 1993), hal. 3.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitan dan Pendekatan

Penelitian ini merupakan penelitian studi tokoh yang bertujuan mendapatkan gambaran secara mendalam tentang Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Riset atau penelitian secara etimolologi, berasal dari bahasa Inggris *research,* yaitu *re* yang berarti kembali atau berulang-ulang dan *search* berarti mencari, menjelajahi, menemukan makna.[97] Menurut Kerlinger, penelitian adalah proses penemuan yang mempunyai karakteristik sistematis, terkontrol, empiris, dan mendasarkan pada teori dan hipotesis atau jawaban sementara. Sedangkan menurut Tuckman penelitian adalah suatu usaha yang sistematis untuk menemukan jawaban ilmiah terhadap suatu masalah, sistematis artinya mengikuti prosedur atau langkah-langkah tertentu.[98]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Selain itu penelitian didefinisikan sebagai: "Suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, dan usaha-usaha itu dilakukan dengan metode ilmiah".[99]

---

[97] Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif: Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora,* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 25.

[98] *Ibid,* hal. 27.

[99] Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psycologi Universitas Gajah Mada, 1996), hal. 23.

Sedangkan pengertian tokoh adalah seseorang yang terkemuka atau kenamaan dibidangnya, atau seseorang yang memegang peranan penting dalam suatu bidang atau aspek kehidupan tertentu dalam masyarakat. Seseorang tersebut berasal, dibesarkan, dan hidup dalam lingkungan masyarakat tertentu.[100]

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian studi tokoh adalah usaha untuk menemukan, mengembangkan, mengumpulkan data-data dan informasi tentang seorang tokoh secara sistematik guna untuk meningkatkan atau menghasilkan informasi dan pengetahuan.[101]

Tujuan studi ini pada umumnya adalah untuk mencapai suatu pemahaman tentang ketokohan seorang individu dalam suatu komunitas tertentu, melalui pandangan-pandangannya yang mencerminkan pandangan warga dalam komunitas yang bersangkutan.[102]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Adapun secara spesifik, tujuan studi tokoh adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran tentang persepsi, motivasi, aspirasi dan ambisi sang tokoh tentang bidang yang digelutinya.

2. Memperoleh gambaran tentang teknik dan strategi yang digunakannya dalam melaksanakan bidang yang digelutinya.

---

[100] Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach.*, hal. 23.

[101] Syahrin Harahap, *Metodologi Studi Tokoh Pemikiran Islam,* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hal. 4.

[102] Arief Furchan dan Agus Maimun, *Study Tokoh: Metode Penelitian Mengenai Tokoh,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 6-7.

3. Memperolah gambaran tentang bentuk-bentuk keberhasilan sang tokoh terkait dengan bidang yang digelutinya.
4. Dapat mengambil hikmah dan keberhasilan sang tokoh.[103]

Di samping itu, studi tokoh juga sangat berguna bagi penelitian sosial-keagamaan, karena mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Data riwayat hidup seorang tokoh adalah penting untuk memperoleh pandangan orang dalam *(insider's view)* mengenai gejala-gejala sosial keagamaan dalam suatu masyarakat melalui pandangan para warga sebagai partisipan dari masyarakat yang bersangkutan.
2. Data riwayat hidup tokoh adalah penting untuk mencapai pemahaman tentang individu-individu warga masyarakat yang berperilaku lain (menyimpang) sebagai pendorong munculnya gagasan baru dan perubahan dalam masyarakat dan kebudayaan.
3. Untuk memperolah pengertian mendalam tentang masalah-masalah psikologis yang tidak mudah diamati dari luar.
4. Penting untuk mendapatkan gambaran lebih mendalam tentang rincian hal-hal yang tidak mudah diceritakan melalui metode wawancara berdasarkan pertanyaan langsung.[104]

Penelitian studi tokoh ini merupakan jenis penelitian kualitatif, karena studi tokoh merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif. Penelitian semacam ini dapat berbentuk studi kasus, multi kasus, multi situs, penelitian historis,

---

[103] Arief Furchan dan Agus Maimun, *Study Tokoh.*, h al. 9.

[104] *Ibid*, hal. 9-10.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

penelitian kepustakaan, penelitian ekologi, penelitian fenomenologis, atau penelitian masa depan. Sehingga, kaidah-kaidah yang dibangun dalam studi tokoh mengikuti kaidah penelitian kualitatif.[105] Hal ini sesuai dengan pendapat Idrus, bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersinergi dengan filsafat fenomenologi yang juga diistilahkan dengan metode naturalistik. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah meneliti informan sebagai subjek penelitian.[106] Dalam penelitian kualitatif merupakan upaya memahami makna yang mendasari tingkah informan, mendeskripsikan latar, dan interaksi yang kompleks, serta eksplorasi untuk mengindentifikasi tipe-tipe informan dan mendeskripsikan fenomena.[107]

Karakter penelitian kualitatif ini juga sesuai dengan karakter penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

1. Bersifat alamiah: Penelitian ini berlangsung dalam situasi alamiah (*natural setting)*, artinya peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A ataupun melakukan intervensi terhadap aktifitas pendidikan dan organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dengan memberikan *treatment* (perlakuan) tertentu dalam implikasinya. Namun, peneliti

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[105] Arief Furchan dan Agus Maimun, *Study Tokoh.,*, hal. 13.

[106] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif,* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009), hal. 23.

[107] Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi,* (Malang: YA3, 1990), hal. 22.

berusaha untuk memahami realitas yang dirasakan subjek sebagaimana adanya.

2. Bersifat deskriptif: Penelitian ini akan berusaha melakukan penggambaran secara mendalam tentang tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
3. Data penelitian bersifat deskriptif: Data penelitian ini berupa narasi cerita, tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dokumen-dokumen pribadinya, catatan pribadinya, pemikirannya dan nasehat-nasehatnya. Juga mendeskripsikan implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
4. Berfokus pada proses dan interaksi subjek: Penelitian ini akan terfokus kepada proses lahirnya Tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, serta interaksi Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA atau Pondok Modern Gontor Ponorogo dengan Tipe kepemimpinan secara individual atau kelompok.[108]

Sehubungan dengan hal tersebut, pendekatan yang digunakan dalam studi tokoh adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan tematis *(Tipical Appoarch)*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[108] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial.*, hal. 24.

Aktivitas seseorang dideskripsikan berdasarkan sejumlah tema / topik yang menggunakan konsep-konsep yang biasanya dipakai untuk mempelajari suatu bidang keilmuan tertentu, misalnya studi tokoh mengenai pemikiran hukum Islam di Indonesia dan sebagainya. Pendekatan ini bersifat analitis, sehingga dapat membedakan antara pemikiran sang tokoh dari pemikiran tokoh lain dalam suatu bidang keilmuan tertentu.[109] Dalam penelitian ini berusaha menganalisa tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A sehingga dapat disimpulkan perbedaannya dengan tipe kepemimpinan tokoh lainnya.

2. Pendekatan otobiografi

Pendekatan ini sangat luas dan intensif dari masing-masing tokoh. Teknik ini digunakan untuk memahami sang tokoh berdasarkan pendapat tokoh lain yang mempunyai disiplin keilmuan yang sama atau berbeda. Prinsipnya adalah baik yang dinilai maupun yang menilai adalah sama-sama tokoh. Pandangan bebas dari masing-masing tokoh terhadap sang tokoh yang menjadi fokus studi dapat membantu kesahihan dan keandalan data yang diperoleh dari teknik ini.[110] Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji tipe kepemimpinan tokoh lainnya, selain sebagai pebanding, pemikiran tokoh lainnya pun digunakan sebagai "pisau" analisis dalam mengukur standarisasi tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A. Selain itu, akan di ungkapkan juga pendapat para tokoh

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[109] Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filisofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 115.

[110] Furchan, *Studi Tokoh.*, hal. 35.

lainnya tentang kredibilitas Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A sebagai pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

3. Pendekatan *contruction of days*

Pendekatan ini tidak terbatas pada cerita mengenai apa yang dialami sang tokoh pada hari kemarin, tetapi dapat juga dipilah hari-hari tertentu secara acak, misalnya hari-hari biasa saja tanpa kejadian luar biasa. Namun, dapat pula dipilih hari-hari yang luar biasa bagi tokoh, seperti hari-hari saat menghadapi masa sulit dalam hidup sang tokoh, saat masa keemasan dalam karir dan hidup sang tokoh dan seterusnya. Dengan kata lain, pendekatan ini lebih memfokuskan pada hari-hari tertentu yang mempunyai nilai historis bagi tokoh selama karir atau hidupnya.[111] Dengan pendekatan ini akan mengkaji proses lahirnya tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A yang didasari pengalaman-pengalamannya, baik dari riwayat pendidikan, sosio-kultural, pengalaman organisasi, serta pengalaman lainnya yang memberikan inspirasi tipe kepemimpinannya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Subjek dan Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah tipe kepemimpinan pesantren, sedangkan subjek penelitian atau yang diistilahkan dengan *informant* dan *key informant* adalah Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A. Pada dasarnya istilah *informant* dan *key informant* bermakna sama, yaitu subjek penelitian. Penggunaan istilah informan untuk subjek penelitian merupakan penekanan bahwa dari yang

---

[111] Furchan, *Studi Tokoh.*, hal. 36-37.

bersangkutan peneliti akan memperoleh informasi yang bersangkutan dengan dirinya sendiri atau lingkuangan sekitarnya yang menjadi topik penelitian ini.[112] Dalam hal ini, untuk informan yang akan menjadi acuan peneliti adalah karya tulis K.H. Imam Zarkasyi pemikirannya dan karya tulis Dr. (HC) KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan karya tulis lainnya yang mengkaji tentang tipologi kepemimpinan kyai pondok pesantren, serta faktor yang mempengaruhi konsep pemikirannya mencangkup latar belakang pendidikan, sosio-kultural, dan sosio-politik pada zamannya. Kemudian melakukan konfirmasi dengan tokoh yang berinteraksi langsung dengan subjek penelitian seperti kerabat dekat, tokoh masyarakat, alumni, serta santri. Informan ini akan berkembang sesuai kebutuhan peneliti dalam mendeskripsikan objek penelitian secara mendalam.

Dalam penelitian studi tokoh ini, penentuan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A sebagai subjek penelitian berdasarkan ketokohannya dalam objek penelitian. Menurut Harahap, ketokohan seseorang paling tidak dapat dilihat dari tiga indikator, yaitu:

1. Integritas tokoh tersebut. Hal ini dapat dilihat dari kedalaman ilmunya, kepemimpinannya, keberhasilan dalam bidang yang digeluti hingga mempunyai kekhasan atau kelebihan dibanding orang-orang segenerasinya, dan juga dapat dilihat dari integritas moralnya. Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A berhasil merumuskan tipe kepemimpinan pondok pesantren yang khas, dan implikasinya di Pondok

[112] Muhammad Idrus, *Metode.*, hal. 246.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang kini menjadi pesantren besar dan memiliki ribuan santri.

2. Karya monumentalnya, baik karya tulis, pemikiran, karya nyata dalam bentuk fisik maupun nonfisik yang bermanfaat bagi masyarakat atau pemberdayaan manusia, baik sezaman maupun sesudahnya. Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A banyak memiliki karya, baik karya tulis dalam pendidikan Islam, kepemimpinan atau karya nyata dalam mengelola Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
3. Kontribusinya dalam masyarakat yang dapat dirasakan oleh masyarakat, baik dalam bentuk pemikiran maupun aksinya.[113] Tipe Kepemimpinan beliau di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo telah banyak memberikan kontribusi, bukan hanya bagi masyarakat pulau Jawa, tetapi juga masyarakat luar Jawa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. Metode Pengumpulan Data

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tipe kepemimpinan Dr. (HC) K. H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan implikasinya di Pondok Modern Darussaalam Gontor Ponorogo.

---

[113] Syahrin Harahap, *Metodologi Studi Tokoh Pemikiran Islam,* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hal. 8.

Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui dua sumber data, yaitu:[114]

1. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah sebagai data pendukung data primer dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari individu atau suatu organisasi yang berupa bahan bacaan, bahan pustaka, dan laporan-laporan penelitian.

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari karya tulis, teks pidato, nasehat, dan interaksi K.H. Imam Zarkasyi yang berkaitan dengan kepemimpinan pesantren. Sedangkan data sekunder diperoleh dari karya tulis, pemikiran, teks pidato, nasehat, dan interaksi Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A dan pimpinan Pondok Modern Gontor lainnya yang berinteraksi langsung dengan data primer, serta implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode:

1. Dokumentasi

---

[114] Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Rosda Karya, 2010), hal. 134.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kata dokumen berasal dari bahasa latin yaitu *docere*, yang berati mengajar. Menurut Louis Gottschalk kata dokumen seringkali digunakan para ahli dalam dua pengertian, yaitu: *pertama*, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. *Kedua*, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya.[115] Lebih lanjut, Gottschalk menyatakan bahwa dokumen (dokumentasi) dalam pengertianya yang lebih luas berupa setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang berupa tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis.[116]

G.J. Renier, sejarawan terkemuka dari University college London menjelaskan istilah dokumen memiliki tiga pengertian, *pertama* dalam arti luas, yaitu yang meliputi semua sumber, baik sumber tertulis maupun lisan. *Kedua* dalam arti sempit, yaitu yang meliputi semua sumber tertulis saja. *Ketiga* dalam arti spesifik, yaitu hanya yang meliputi surat-surat resmi dan surat-surat Negara, seperti surat perjanjian, undang-undang konsesi, hibah dan sebagainya.[117]

Dari berbagai pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), dan karya-karya monumental, yang semua itu menberikan informasi bagi proses penelitian.

---

[115] Louis Gottschalk,*Understanding History; A Primer of Historical Method*, terj. Nugroho Notosusanto, (Jakarta: UI Press, 1986), hal. 38.

[116] *Ibid.*

[117] G.J Renier, *History its Purpose and Method*, terj. Muin Umar, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997), hal 104.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dari berbagai dokumen yang dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya monumental.[118] Dengan dokumentasi, peneliti dapat mencatat karya-karya yang dihasilkan sang tokoh selama ini atau tulisan-tulisan orang lain yang berkaitan dengan tokoh.[119]

Data dalam penelitian kualitatif mayoritas diperoleh dari sumber manusia atau *human resources*, melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber bukan manusia, *non human resources*, diantaranya dokumen, foto dan bahan statistik, Studi dokumen yang dilakukan oleh para peneliti kualitatif, posisinya dapat dipandang sebagai "nara sumber" yang dapat menjawab pertanyaan penelitian.[120]

Menurut Sugiyono studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode obsevasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan atau menggunakan studi dokumen ini dalam metode penelitian kualitatifnya.[121]

Metode dokumentasi ini akan peneliti gunakan dalam mengkaji karya tulis, teks pidato, nasehat K.H. Imam Zarkasyi dan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A serta pimpinan Pondok Modern Gontor lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kyai di pondok pesantren, kemudian didukung dan diperkuat oleh pemikiran pendidikan tokoh lainnya tentang kepemimpinan

---

[118] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitaf, Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 329.

[119] Furchan, *Studi Tokoh.*, hal. 54.

[120] S Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hal. 86.

[121] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Alfabeta, 2005), hal. 83.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kyai di pondok pesantren. Teknik pengumpulan data ini di khususkan dalam mengkaji dari segi teoretis tentang kepemimpinan di pondok pesantren, khususnya tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

Kisi-kisi panduan dokumentasi:

No	Nama dokumen yang dibutuhkan	Ada (✓)	Tidak ada (✓)	Keterangan
1	Tulisan K.H. Imam Zarkasyi			
2	Tulisan K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi			
3	Pidato K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi			
4	Visi, misi, nilai-nilai kepondokmodernan dan tujuan lembaga			
5	Kurikulum pendidikan PMDG			
6	Arsip kegiatan Pendidikan dan Organisasi Pondok			
7	Kalender Tahunan Pondok			
8	Struktur Organisasi: Kelembagaan, Kepengasuhan, KMI, OPPM, Koordinator Pramuka.			
9	Foto, Video, Rekaman Kegiatan			

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

	di PMDG			
10	Buku, jurnal, majalah, surat-menyurat, yang berkaitan ttg kepemimpinan Dr. (HC) KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A			

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan sebuah percakapan antara dua orang atau lebih yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek atau informan penelitian untuk mendapatkan jawaban.[122] Metode wawancara yang digunakan dalam studi tokoh dapat dilakukan dengan wawancara tidak terstruktur atau wawancara mendalam.[123] Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara, yaitu: pedoman wawancara tidak terstruktur yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan dan pedoman wawancara terstruktur/terarah yang disusun secara terperinci.[124]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Melalui wawancara terarah ini, diharapkan dapat diungkap berbagai persoalan yang berkaitan dengan studi fokus. Sementara dari wawancara tidak terarah, diharapkan dapat diungkap berbagai informasi yang dapat mendukung

---

[122] Danim, *Menjadi Peneliti.*, hal. 130.

[123] R.G. Burgess, *Strategies of Educational Research: Qualitative Methods,* (London: The Falmer Press, 1985), hal. 55.

[124] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hal. 270

data yang diperoleh melalui wawancara terarah.[125] Untuk mendukung wawancara tidak terstruktur, dapat juga dilakukan wawancara sambil lalu *(casual interview)*, dimana informan tidak diseleksi terlebih dahulu dan wawancara ini dilakukan secara informal dan spontanitas.[126]

Wawancara hendaknya dilakukan secara terbuka *(open-ended)* untuk menggali ide, pendapat dan pandangan sang tokoh. Wawancara sebaiknya dilakukan pada waktu dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan berulang kali sesuai dengan keperluan *(indepth-interview).*[127]

Wawancara dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Wawancara langsung dilakukan pada tokoh yang masih hidup, sedangkan wawancara tidak langsung dilakukan untuk tokoh yang telah meninggal ataupun masih hidup dengan informan yang dianggap tahu tentang tokoh tentang aktivitas dan produktivitas sang tokoh.[128]

Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[125] Furchan, *Studi Tokoh..*, hal. 51.

[126] J. Danandjaja, *Antropologi Psikologi: Teori, Metode dan Sejarah Perkembangannya* (Jakarta: Rajawali Press, 1988), hal. 103.

[127] Furchan, *Studi Tokoh..*, hal. 52.

[128] *Ibid.*, hal. 52-53.

pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.[129]

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode wawancara terarah dan wawancara tidak terarah, wawancara terarah akan terpaku dengan panduan wawancara guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sedangkan wawancara tidak terarah merupakan pengembangan dari wawancara terarah guna mendapatkan informasi yang melengkapi hasil informasi dari wawancara terarah. Wawancara tidak terarah ini tidak terpaku dengan pedoman wawancara, dan sifatnya kondisional sesuai kebutuhan.

Wawancara yang akan dilakukan merupakan wawancara langsung, informan utama yaitu Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A serta wawancara yang akan dilakukan kepada informan yang di anggap mengetahui secara mendalam tentang informan utama. Informan yang dianggap mengetahui tentang informan utama secara mendalam adalah kerabat terdekat sebagai representasi dari Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A. representasi dari K.H Abdullah Syukri Zarkasyi ini diperkuat dengan dalil Mahfudhot yang berbunyi *'an al- Mar'i la tas'al wa sal 'an qoriinihi* yang artinya "Janganlah bertanya tentang seseorang melainkan (bertanya) kepada orang yang terdekat darinya".[130]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[129] HB Sutopo, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Surakarta: UNS Press, 2006), hal. 72.
[130] *Dalil Mahfudzot*

Kisi-kisi pedoman wawancara:

No	Sub Variabel	Indikator	No Item
1	Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo	a. Dinamika Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo	a1, a2
		b. Modernisasi Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponororgo	b1, b2
2	Biografi Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A.	a. Riwayat hidup	a1
		b. Riwayat pendidikan	b1
		c. Riwayat Organisasi	c1
		d. Tipe kepemimpinan	d1, d2, d3, d4, d5
3	Implikasi Kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor	a. Implikasi di dalam Pendidikan (1) Kepengasuhan Santri (2) KMI	a1, a2, a3, a4
		b. Implikasi di dalam Organisasi (1) OPPM (2) Koordinator Gerakan Pramuka (3) IKPM	b1, b2, b3, b4, b5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Observasi

Secara definitive, pengertian observasi adalah tindakan atau proses pengambilan informasi melalui media pengamatan. Dalam melakukan observasi ini peneliti menggunakan sarana utama indera penglihatan. Melalui pengamatan mata dan kepala sendiri seorang peneliti diharuskan melakukan tindakan pengamatan terhadap tindakan dan perilaku responden di lapangan dan kemudian mencata dan merekamnya sebagai material utama untuk dianalisis.[131]

Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta dan yang tidak berperan serta. Pengamatan dapat dibagi atas pengamatan terbuka dan pengamatan tertutup. Pengamatan secara terbuka diketahui oleh subjek, sedangkan sebaliknya para subjek dengan seluruh sukarela memberikan kesempatan pada pengamat untuk mengamati peristiwa yang terjadi. Sebaliknya pada pengamatan tertutup, pengamatnya beroperasi dan mengadakan pengamatan tanpa diketahui oleh subjeknya.[132]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Untuk mengalami bias pengamatan yang terjadi, peneliti dianjurkan menggunakan pola pengamatan bertingkat yaitu pengamatan secara umum kemudian menyempit dan akhirnya mengarah pada hal- hal yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dalam pengamatan umum para peneliti mula- mula mengambil semua informasi yang masih ada kaitannya dengan perilaku responden

---

[131] Sukardi, MS. PhD, *Penelitian Kualitatif- Naturalistik dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Usaha Keluarga, 2006), hal 49.

[132] Lexy J. Moleong, M.A, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 176.

yang pada umumnya terdiri atas tiga dimensi yaitu ruang, actor dan tindakan responden.[133]

Seperti halnya melatih pewawancara, dalam melatih pengamat dilakukan dua tahap:[134] *Tahap pertama* adalah mendiskusikan format observasi, menjelaskan dengan contoh- contoh kejadian dan gerak untuk setiap item, memahami apa yang harus diamati dan bagaimana cara membuat catatan. *Tahap kedua* adalah latihan mengamati dan sekaligus mencatat.

Dalam hal ini peneliti bertindak sebagai pengamat yang tidak berperan serta dan dengan melakukan pengamatan penuh yaitu peneliti dengan bebas melakukan proses pengamatan tanpa diketahui oleh subjek yang sedang diamatinya. Peneliti akan menjaga jarak agar identitas dirinya sebagai peneliti tidak diketahui oleh subjek yang sedang diamatainya.[135] Mula- mula peneliti akan terlebih dahulu menggunakan observasi deskriptif dengan menggambarkan secara umum situasi Pondok Modern Gontor sebagai Lembaga Kaderisasi Pemimpin, kemudian dilakukan observasi terfokus untuk menemukan kategori- kategori penelitian, seperti Metode Kaderisasi Pemimpin, Kualifikasi Pemimpin dan Tipologi Kepemimpinan Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A, kemudian setelah itu dilakukan observasi selektif yaitu mencari implikasi yang mendasari tipe kepemimpinan Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[133] Sukardi, *Penelitian*., hal. 52.

[134] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2010), hal.273.

[135] Idrus, *Metode*., hal.103.

D. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang diproleh peneliti sehingga menghasilkan makna (*meaning*). Karena itu, analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

Menurut Miles dan Huberman, analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi bersama-sama, yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*), yaitu: menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data. Menurut Lexy J. Moleong reduksi data merupakan identifikasi satuan unit. Pada mulanya diidentifikasikan adanya satuan bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan focus dan masalah penelitian. Kemudian setelah satuan diperoleh memberi kode pada setiap satuan agar tetap dapat ditelusuri datanya berasal dari sumber mana.[136]
2. Penyajian data (*data displays*), yaitu: menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.
3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*), yaitu: membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi.

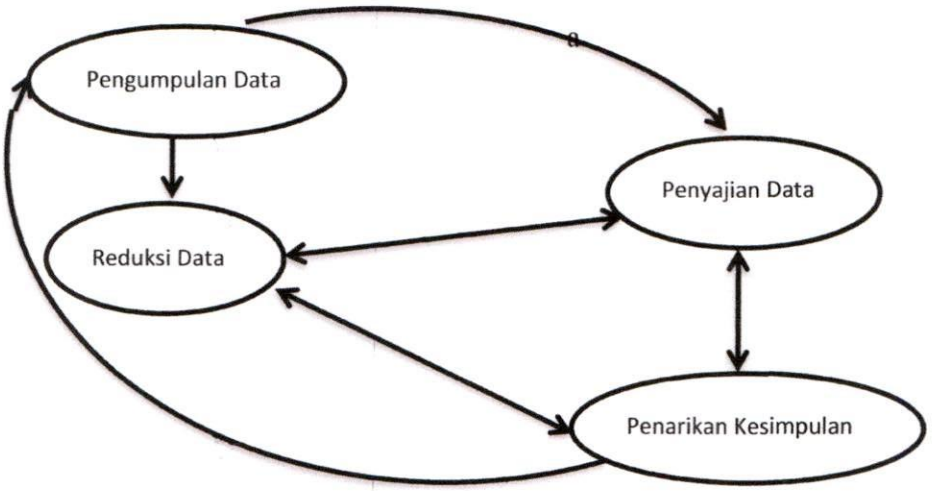
Gambaran model interaktif ini sebagai berikut :[137]

---

[136] Moleong, *Metodologi*., hal. 288.

[137] Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Penerj. Rohidi, Tjetjep Rohendi, Cet Pertama, (Jakarta: UI Press, 1992), hal. 19-20.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Proses analisis interaktif ini merupakan proses siklus interaktif. Artinya peneliti harus siap bergerak di antara empat sumbu kumparan itu, yaitu proses pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kesimpulan atau verifikasi. Dalam kegiatan penelitian kualitatif ini, penarikan kesimpulan dapat saja berlangsung saat proses pengumpulan data berlangsung, baru kemudian dilakukan reduksi danpenyajian data. Hanya saja ini perlu disadari bahwa kesimpulan yang telah dibuat itu bukan sebagai kesimpulan final. Hal ini karena setelah proses penyimpulan tersebut, peneliti dapat saja melakukan verifikasi hasil temuan ini kembali ke lapangan. Dengan begitu, kesimpulan yang diambil dapat sebagai pemicu peneliti untuk lebih memperdalam lagi proses observasi dan wawancaranya.[138]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[138] Muhammad Idrus, *Penelitian Sosial*., hal. 151.

E. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data adalah bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari penelitian kualitatif. Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria, yaitu:

1. Kredibilitas

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan.

Sedangkan meurut Lincoln dan Guba bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh dengan teknik pengecekan data melalui: *Pertama,* observasi yang dilakukan secara terus menerus. *Kedua,* trangualasi sumber data, metode, dan peneliti lain. *Ketiga,* pengecekan anggota, diskusi dengan teman sejawat. *Keempat,* Pengecekan mengenai kecukupan referensi transferibilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara uraian rinci.[139]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengecekan data dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan agar data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data penelitian. Verifikasi terhadap data konsep K.H. Imam Zarkasyi tentang modernisasi pendidikan pesantren dilakukan dengan langkah-langkah berikut.

a. Mengoreksi metode yang digunakan untuk memperoleh data. Dalam hal ini peneliti melakukan cek ulang terhadap metode yang diunakan

---

[139] Muhammad Idrus, *Penelitian Sosial*., hal. 151

peneliti dalam mendapatkan data, yaitu metode dokumentasi dan wawancara.

b. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti. Peneliti akan mengulang-ulang hasil laporan yang merupakan produk dan analisis data yang diteruskan dengan *cross check* subjek penelitian.

2. Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan penulis kepada para ahli untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Oleh karena itu, diperlukan *dependent auditor* atau para ahli di bidang pokok permasalahan penelitian ini. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah pembimbing dan promotor.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif, namun penekanannya tetap pada data. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasikan data dengan para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependibilitas. Perbedaanya, jika pengauditan dependibilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan komfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara

data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang telah tersedia.[140]

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

[140] Muhammad Idrus, *Penelitian Sosial*., hal. 151

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Biografi Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

1. Kelahiran Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

KH Abdullah Syukri Zarkasyi lahir di Gontor pada tanggal 19 September 1942. Putra pertama dari KH. Imam Zarkasyi (1910-1985) salah seorang Trimurti Pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor, Ponorogo, Jawa Timur (KH Ahmad Sahal, KH Zainuddin Fanani, KH Imam Zarkasyi).[141]

Sepeninggal Trimurti, Badan Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor menetapkan tiga Pimpinan Pondok untuk memimpin Gontor paska Trimurti pada tahun 1985. Ketiga Pimpinan itu adalah K.H. Shoiman Luqmanul Hakim, K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA., dan K.H. Hasan Abdullah Sahal. Untuk menangani KMI, Badan Wakaf menetapkan K.H. Imam Badri sebagai Direktur KMI. Awal kepemimpinan Generasi Kedua diliputi oleh kekhawatiran dan keraguan akan nasib Pondok Modern Darussalam Gontor sepeninggal Generasi Pertama.

Tetapi berkat tekad yang bulat, niat yang mantap, dan perjuangan yang tak kenal menyerah, generasi Kedua ini berhasil melalui segala ujian dan rintangan untuk mempertahankan, mengembangkan, dan memajukan Pondok Modern

---

[141]Hasil Dokumentasi, Nur Hadi Ihsan, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor,* (Ponorogo: Percetakan Darussalam Press, 2004), hal. 82.

Darussalam Gontor. Banyak kemajuan yang telah dicapai oleh Pimpinan Pondok dari Generasi Kedua ini; baik fisik maupun non fisik. Di antara wujud kemajuan yang dicapai Generasi Kedua adalah keberhasilannya merealisasikan amanat Trimurti dan melaksanakan Keputusan Badan Wakaf untuk mendirikan Pesantren Putri. Pesantren yang didirikan di Sambirejo, Mantingan, Ngawi, Jawa Timur ini dibuka secara resmi tanggal 31 Mei 1990 oleh Menteri Agama R.I. Munawwir Syadzali, didampingi oleh Duta Besar Mesir untuk Indonesia.[142]

2. Riwayat Pendidikan

Menamatkan Sekolah Dasar di desa Gontor pada tahun 1954. Setelah menamatkan *Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI) Pondok Modern Darussalam Gontor pada tahun 1960 melanjutkan studi di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta hingga mendapatkan gelar Sarjana Muda pada fakultas Adab tahun 1965. Adapun gelar Licentiate (Lc). Di dapat dari Al Azhar University Kairo, Mesir pada tahun 1972. Kemudian melanjutkan studi di lembaga yang sama hingga meraih gelar MA pada tahun 1976,[143] dan mendapatkan gelar Doctor Honoris Causa pada tahun 2005 dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Pidato Penerimaan Gelar Doktor Honoris Causa dalam bidang Pendidikan Islam ini bertema "Pengembangan Pendidikan Pesantren di Era Otonomi Pendidikan: Pengalaman Pondok Modern Darussalam Gontor" disampaikan di

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[142] Hasil Dokumentasi, Nur Hadi Ihsan, *Profil* ., hal. 82.

[143] *Ibid*

Hadapan Sidang Senat Terbuka UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, dengan promotor Prof. Dr. Salman Harun dan Prof. Dr. Dede Rosyada, MA.[144]

Adapun kunjungan budayanya di Negara- Negara Barat diawali dari kedatangannya di Belanda, Belgia, Jerman, dan Perancis hingga pada akhirnya menetap di Belanda dalam rangka menyelesaikan tesisnya pada 1975. Hal ini telah memeberi pengalaman yang sangat luas untuk memperjelas pemahaman akan arti pentingnya komunikasi dan wawasan kemanusiaan sebagai basis pendidikan kemandirian dan *self help*. Pada 1987 ia mendapat undangan untuk mengikuti *Internasional Visitor* Program di Amerika Serikat, dan hal ini merupakan pengalaman sendiri baginya untuk memperjelas eksistensi dan geneusitas metode pendidikan pesantren di Indonesia. Kemudian kunjungannya ke Inggris pada 1988, studi komparatif di India 1999, Cina 1992, Pakistan 1991, Penandatanganan MoU kerjasama pendidikan dengan PAS Malaysia 1996, studi Tour ke Thailand bersama 20 orang guru Pondok Modern Darussalam Gontor 1997, Studi Tour ke Alighart University 1999, Penandatanganan MoU kerjasama pendidikan dengan *Fellowship of Muslim Students Association* (FMSA) 1999, studi banding ke Pakistan 2000[145] dan di Negara- Negara ASEAN antara 1989-2000 pun tak luput dari pengataman khusus yang dilakukannya semakin meyakinkan dirinya untuk melegalisasikan eksistensi metode pendidikan ala Pondok Modern Darussalam Gontor dalam menciptakan kader- kader yang siap

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[144] Hasil Dokumentasi, Sambutan Menteri Agama RI pada Penganugerahan Gelar Doctor Honoris causa di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 20 Agustus 2005.

[145] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Pengembangan Pendidikan Pesantren di Era Otonomi Pendidikan: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Pidato Penerimaan Gelar Doktor Honoris Causa dalam bidang Pendidikan Islam, Disampaikan di Hadapan Sidang Senat Terbuka UIN SYarif Hidayatullah Jakarta, Sabtu, 20 Agustus 2005, hal. 70.

memimpin dan siap dipimpin di segala aspek kehidupan bermasyarakat di mana saja berada.[146]

Sebagai seorang praktisi pendidikan yang terus menerus berfikir dan berusaha untuk memajukan dunia pendidikan Islam, ia meyakini bahwa sistem pendidikan pesantren dengan totalitaas kehidupan dan pembelajarannya yang unik akan mampu mendidik para santri menjadi pribadi- pribadi yang berkarakter kuat, yang memiliki etos kerja yang tinggi dan tidak mudah terombang ambing oleh berbagai dinamika akibat perubahan zaman.

3. Pengalaman Pekerjaan dan Organisasi

Ketika masa- masa pendidikan, ia tidak hanya berkutat dengan buku- buku pelajaran, tetapi juga terlibat dalam diskusi- diskusi dan aktifitas kemahasiswaan untuk mengembangkan wawasannya dalam melihat persoalan-persoalan kemasyarakatan dan kebangsaan. Semenjak duduk di bangku perkuliahan ia aktif di organisasi kemahasiswaan. Karier organisasinya diawali dari keterlibatannya secara langsung menjadi pengurus HMI cabang Ciputat, 1964-1966; pengurus Himpunan Pemuda Pelajar Islam (HPPI) Kairo, Mesir; pengurus Persatuan Pelajar Indonesia (PPI) di Den Haag, Belanda 1975-1976; dilanjutkan ketika kembali ke tanah air menjadi ketua Badan Silaturahmi Pondok Pesantren (BSPP) Jawa Timur 1997 hingga sekarang. Ketua Majelis Ulama (MUI) Kab. Ponorogo; Ketua Forum Silaturrahmi Umat Islam (FSUI) 1999 hingga sekarang, Ketua MP3A (Majelis Pertimbangan Pendidikan dan Pengajaran Agama) Departemen Agama RI 1999

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[146] *Ibid*, hal. 8.

hingga sekarang; Anggota Dewan Penasehat MUI Pusat hingga sekarang; dan Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor 1985 hingga sekarang.[147]

Hampir seluruh hidupnya berkaitan dengan pesantren. Hal ini tercermin dari sejarah keluarga dan pendidikan yang dilaluinya. Wawasan dan pergaulan dunia ditangkapnya menjadi sebuah proses pendewasaan diri sebagai seorang anak manusia dan salah satu generasi kedua penerus perjuangan TRIMURTI yang kelak akan memimpin dan menjadi panutan santri- santrinya di masa depan. Prinsip yang selalu dipegangnya adalah *"Khaira Al- nas anfa'uhum li an-nas*" (sebaik- baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain). Berangkat dari komitmen yang tinggi itulah ia terpanggil untuk berperan aktif dalam pembinaan serta pengembangan umat. Diantaranya adalah: pembinaan lembaga pendidikan yang mencangkup pengembangan Pondok Modern Darussalam Gontor, Pondok Pesantren Alumni Gontor se- Indonesia, Taman Pendidikan Al-Qur'an se- Kabupaten Ponorogo, Pembinaan Alumni Pondok Modern Darussalam Gontor, pembinaan langgar/masjid se-Kabupaten Ponorogo, serta pembinaan *warok* (Jawara) se-Kabupaten Ponorogo.[148]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Prestasi dan Penghargaan

Dalam kepemimpinan Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A selama kurang lebih dari 25 tahun, beliau berhasil meraih beberapa penghargaan dan melakukan berbagai perbaikan serta improvisasi bagi perkembangan Pondok

---

[147] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi., *Pengembangan* ., hal. 6.

[148] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Pengembangan*., hal. 7.

Modern Darussalam Gontor, beberapa prestasi dan penghargaan besar selama 10 tahun terakhir ini adalah: [149]

1) Pengakuan Ijazah dari Depag: Nomor E.IV/PP.03.2/KEP/64/98
2) Pengakuan Ijazah dari Depdiknas: Nomor 105/O/2000
3) Mendapatkan hutan secara resmi seluas 50.000 hektar di Kalimantan
4) Perluasan tanah Gontor 2 seluas 6 hektar
5) Beasiswa dari Saudi Arabia untuk 11 Orang
6) Membangun Masjid ISID
7) Membangun Masjid Gontor 2
8) Mendatangkan Presiden Habibie, Abdurrahman Wahid, Megawati Soekarno Putri
9) Mendatangkan Capres dan Cawapres
10) Mendirikan Pondok Gontor Putri 2, 3, 4, 5
11) Mendirikan Pondok Gontor 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
12) Membangun Aula Pondok Gontor Putri 1
13) Mendapat Gelar Doktor Honoris Causa
14) Gebyar Acara Peringatan 80 tahun
15) Mendatangkan Grand Syekh AL- Azhar, Ulama se-Indonesia dan Presiden RI
16) Peletakan Batu Pertama Gedung Rabithah Al- Islamiyah
17) Beasiswa penuh Al- Azhar

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[149] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Diktat Khutbatul 'Arsy Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*, 10 Dzulqo'dah 1429 /8 November 2008.

18) Beasiswa Lybia

19) Asrama Mahasiswa di Kampus ISID Siman

20) Membina kurang lebih 211 Pondok Alumni

21) Mendapatkan HPH (Hak Pengelolaan Hutan) seluas 100.000 hektar

22) Lahan kelapa sawit 552 hektar, Murasabah Tanjung Jabung Barat Jambi

23) Mengadakan Mu'tamar Internasional Liga Universitas Islam

24) Buka puasa bersama Presiden RI Dr. Susilo Bambang Yudhoyono pada 10 Ramadhan 1429 H

25) Mengadakan Program Pendidikan Kader Ulama

26) Kerjasama Kemitraan (MoU) antara ISID dan UGM

27) 30 Hektar tanah wakaf di Kendari dan lain- lain.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Mengingat tingginya animo masyarakat untuk memasukkan anaknya di Gontor dan keterbatasan fasilitas yang tersedia di Pondok Modern Darussalam Gontor serta untuk memberikan bekal yang lebih baik kepada para calon santri yang ingin masuk di Pondok Modern Darussalam Gontor, dibukalah cabang-cabang Gontor di beberapa tempat, yaitu: [150]

1) Pondok Modern Darussalam Gontor 2 di Ds. Madusari Kec. Siman Kab. Ponorogo, Jawa Timur.
2) Pondok Modern Gontor 3 'Darul Ma'rifat' di Ds. Sumbercangkring Kec. Gurah Kab. Kedri, Jawa Timur.

---

[150] Hasil Dokumentasi, Wardun Pondok Modern Darussalam Gontor, ISSN 2087-0175, Vol.66, Sya'ban, 1434 H.

3) Pondok Modern Gontor 5 'Darul Muttaqin' di Ds. Kaligung Kec. Rogojampi Kab. Banyuwangi, Jawa Timur.
4) Pondok Modern Gontor 6 'Darul Qiyam' di Ds. Mangunsari Kec. Sawangan Kab. Magelang, Jawa Tengah.
5) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 1 di Ds. Sambirejo Kec. Mantingan Kab. Ngawi, Jawa Timur.
6) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 2 di Ds. Sambirejo Kec. Mantingan Kab. Ngawi, Jawa Timur.
7) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 di Ds. Karangbanyu Kec. Widodaren Kab. Ngawi, Jawa Timur.
8) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5 di Ds. Bobosan Kec. Kandangan Kab. Kediri, Jawa Timur.
9) Pondok Modern Riyadhotul Mujahidin Gontor 7, Ds.Pudahea, Kec.Mowila, Kab.Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara.
10) Pondok Modern Darussalam Gontor 8, Ds. Labuhan Ratu 6, Kec.Labuhan Ratu, Kab.Lampung Timur.
11) Pondok Modern Darussalam Gontor 9, Ds.Tajimalela, Kec.Kalianda, Kab. Lampung Selatan.
12) Pondok Modern Darul Amin Gontor 10, Aceh Besar, Nangroe Aceh Darussalam.
13) Pondok Modern Darussalam Gontor 11. Bubuh Limau, Mandi mandi-an, Ompang Talogo Lawe, Sulit Air, Padang, Sumatera Barat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

14) Pondok Modern Darussalam Gontor 12, Parit Culum 1, Muara Sabak Barat, Tanjung Jabung Timur, Jambi.

15) Pondok Modern Darussalam Gontor 13, Ds. Tokorondo, Kec.Poso Pesisir, Kab.Poso, Sulawesi Tengah.

16) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 4. Konawe Selatan.

17) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 6. Ds.Tokorondo, Kec.Poso Pesisir, Kab.Poso, Sulawesi Tengah.

18) Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 7. Kota pekanbaru- Riau

Hingga kini gontor telah memiliki 17 cabang yang terdiri dari 13 kampus di seluruh Indonesia dan santri/ santriwatinya mencapai 18.775 orang. Tidak seperti pesantren pada umumnya, para pengajarnya pun berdasi dan bercelana panjang pantalon.[151]

Adapun beberapa karya tertulis dan non tertulis yang dihasilkan dari Dr. (HC) K.H Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A, diantaranya adalah:[152]

1) Pokok-Pokok Pikiran untuk Perubahan Pendidikan Nasional
2) Refleksi dan Rekonstruksi Pendidikan Islam: Model Pendidikan Pesantren *Ala* Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
3) Menggali Sumber Keuangan Madrasah : Strategi dan Teknik
4) Pengelolaan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

---

[151] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 87.

[152] *Ibid*, hal. 71.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5) Pengelolaan Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
6) Pola Pendidikan Pesantren Sebuah Alternatif
7) Strategi dan Pola Manajemen Pendidikan Pesantren
8) Optimalisasi Peran Sektor Pendidikan dalam Pengembangan Ekonomi Islam di Indonesia
9) Etika Bisnis dalam Islam dan Relevansinya Bagi Aktivitas Bisnis di Dunia Pendidikan Pesantren: Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor
10) Strategi Alternatif Pembelajaran Bahasa Arab di Pondok Modern Gontor
11) Optimalisasi Peran Sektor Pendidikan dalam Pengembangan Ekonomi Islam di Indonesia: Pengalaman Pondok Modern Darussalam Gontor
12) Pendidikan Pesantren di Era Modern
13) Peran Agama dan Budaya Islam dalam Mendorong Perkembangan Iptek: Iptek di Pondok Modern Darussalam Gontor
14) Manajemen Pesantren
15) Bekal Pemimpin

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Tipe Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

1. Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

a. Pemimpin di Pondok Modern Darussalam Gontor

Pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab dan membimbing, mengarahkan kinerja serta aktifitas, para pengikut merupakan orang yang melaksanakan suatu kegiatan dengan pengaraahan dan bimbingan dari seorang pemimpin, konteks adalah situasi baik formal maupun informal, social atau pekerjaan, dinamis atau statis, khusus atau rutin, yang melingkupi hubungan antara pemipin dan pengikut.[153]

Pendapat dari T Hani Handoko, Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memepengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.[154] Soewarno Handoyo Ningrat, Kepemimpinan itu merupakan suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberi perintah atau pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[155]

Sergiovanni (1991) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan

---

[153] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*., hal. 127.

[154] **T**.Hani Handoko, Manajemen, (BPFE Yogyakarta, 1986), hal. 294.

[155] Soewarno Handoyo Ningrat, *Pengantar Ilmu Stud* .,hal. 64.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.[156]

Dari pendapat-pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan didalam situasi tertentu.

Dengan perkembangan Pondok yang semakin luas dan kompleks, maka pola kepemimpinannya tidak lagi didasarkan kepada kharisma individual semata, melainkan pada kharisma kelembagaan yang dicerminkan oleh kepemimpinan kolektif yang kuat dan berwibawa. Kepemimpinan kolektif mengandaikan bahwa inisiatif kebijakan yang diambil oleh pimpinan harus dikomunikasikan sedemikian rupa kepada semua pihak. Tujuannya agar terbangun kesamaan persepsi di semua tingkatan, bahwa hakikat kebijakan itu berguna bagi pendidikan di Pondok.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[156] Diambil dari: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SumberDaya Manusia di Sekolah Dasar.* Jakarta, 2007.

Dalam kerangka ini pimpinan tidak bisa mengambil keputusan secara sendiri karena Pondok bukan milik pribadi kyai.[157]

Ada beberapa kriteria kepemimpinan yang sangat diperlukan untuk mengendalikan Pondok seperti Gontor, antara lain seorang pemimpin perlu memiliki wawasan keilmuwan, pemikiran dan pengalaman. Mendidik manusia penggerak dan pejuang dengan mendidik manusia yang biasa saja sungguh sangat berbeda, manusia idealis akan menggali potensi dirinya baik dengan gerak pikir, dzikir dan fisik, yang bersumber dari ajaran- ajaran Islam yang sudah terkemas rapi dalam ajaran taqwa. Namun taqwa disini hendaknya diletakkan dalam posisi keinsafan diri yang diikuti dengan kepatuhan dan ketaatan dalam melaksanakan perintah Allah dan menjauhi segala larangan- Nya. Letaknya ada di hati, sebagai baik tidaknya amalan dan niat seseorang.[158]

Tidaklah salah bila dikatakan, pemimpin juga merupakan manajer atau administrator, yaitu yang menata seluruh totalitas kehidupan pondok, akan tetapi secara khusus, pola kepemimpinan di Gontor bukanlah kepemimpinan manajerial atau administratif saja yang hanya mengatur, menyelenggarakan dan membagi tugas rutin kemudian menunggu laporan dan berakhir memberikan keputusan yang bisa dilakukan beberapa jam saja. Dalam ilmu manajemen, Manajer berfungsi mengatasi kerumitan rutinitas, pragmatis, dan hanya melaksanakan unsur- unsur organisasi yaitu POACE (*planning, organizing, actuating, Controlling and Evaluating*). Dalam kamus Gontor, model kepemimpinan seperti

---

[157] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen.*, hal. 230.

[158] *Ibid*, hal. 234.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ini sama dengan manajer. Ditinjau dari fungsinya, leader atau pemimpin memiliki fungsi yang berbeda.

Di Gontor, pemimpin adalah pendidik, yang memiliki visi dan misi jauh kedepan, setiap saat menata, mengarahkan, memberi tugas, melatih, mengawal, mendoakan serta memberikan contoh. Disamping pemimpin juga berfungsi sebagai motivator, supervisor, evaluator, bahkan terjun langsung dan ikut campur dalam seluruh tata kehidupan di pondok.[159]

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitiann seorang kandidat doctor tentang budaya organisasi di pesantren. Hasilnya menunjukkan, bahwa kepemimpinan yang ideal dikarenakan banyak data menunjukkan adanya keseimbangan antara fungsi manajer yang kuat dengan kuatnya fungsi *leader*, buktinya di Gontor terlihat rapi dalam rutinitas aktivitas sehari- hari, tetapi juga kuat dalam komitmen melaksanakan nilai- nilai yang disertai dengan uswatun hasanah.[160]

Di Gontor ada tiga macam Loyalitas, yaitu loyalitas kepada nilai dan jiwa, loyalitas kepada system dan loyalitas terhadap pimpinan. Karena untuk membangun kekuatan gerakan di Pondok tidak mungkin bisa tercapai, bila tidak ada loyalitas dari seluruh kader, sampai guru dan santri. Loyalitas berarti kesiapan diri untuk taat dan patuh terhadap tatanan yang ada.[161]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[159] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 22.

[160] *Ibid.*

[161] Hasil Dokuementasi, Taushiyah K.H. Muhammad Hudaya, Lc, M. Ag, Pidato di sampaikan dalam acara Pembinaan Karakter Pengurus OPPM Dengan Kualifikasi Kepemimpinan Gontor, di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, tanggal 19 Maret 2012.

Pengertian dan pemahaman yang benar dan tepat, juga akan melahirkan etos kerja yang tinggi, sedangkan etos kerja akan menumbuhkan militansi. Dengan demikian apapun yang dikerjakan dan ditugaskan akan terasa ringan, asyik dan menyenangkan. Mengerti apa itu pondok, mau dibawa kemana, bagaimana cara menata kehidupan, mengembangkan dan bagaimana memberikan pengaruh kepada masyarakat. Semuanya harus dimengertikan berkali- kali bahkan seribu kali.[162]

Teori- teori diatas diperkuat dengan penjelasan Ustad Adib Fuadi Nuriz yang menggambarkan sosok KH Abdullah Syukri Zarkasyi sebagai *multi leaders* di Pondok Modern Darussalam Gontor:

> Beliau sebagai seorang guru, kyai, pimpinan, dan figur.
>
> *Pertama*, Sebagai guru, beliau mengajar kita sebagai seorang guru, secara langsung maupun tidak langsung di kelas mengajar materi- materi KMI, sebagai guru di luar kelas atau secara tidak langsung juga mengajar nilai-nilai kehidupan, ilmu, pengelolaan pondok, manajemen, dan bermasyarakat. Beliau juga mengajarakan kepada guru- guru secara intensif tiap hari di masjid pusaka, beliau mengajarkan materi yang diambil langsung dari hadis, tafsir, sejarah dan lain sebagainya yang bersifat mendidik bagi kita, beliau sebagai guru di masyarakat juga sangat *intens* sekali membina masyarakat yang ada di ponorogo, di luar ponorogo bahkan di luar negeri, beliau mengajarkan bagaimana hidup yang baik, Islam yang baik, bagaimana membina masyarakat dan menggerakkan sehingga beliau mempunyai kelompok masyarakat yang dibina langsung. Beliau memiliki beberapa dimensi di dalam pondok, diluar pondok dan dalam pemerintahan, sebagai guru dimanapun beliau berada selalu mengajar kepada siapa saja terutama kepada alumni dimanapun berada, metode yang dijalankan berupa pemberian pengarahan, penugasan, evaluasi, *punsish and reward*, semua diperlakukan sepeti murid dan murid benar- benar mengakui bahwa beliau memang sosok seorang guru, tanpa dimintai pengakuan secara langsung.

---

[162] *Ibid.*

Kedua, sebagai seorang kyai, terminologi kyai di gontor adalah kyai mengajarkan kepada santri secara langsung dan sebagai pimpinan pondok beliau mengatur segala kehidupan santri dari mulai tidur sampai bangun keluarga pun juga di atur bahkan masyarakat. Kyai mempunyai kapasaitas dan loyalitas mengatur kehidupan pondok secara 24 jam bahkan lebih. Dalam masyarakat beliau sebagai kyai dijadikan sebagai panutan, rujukan, konsultan dan anutan, di pondok- pondok lain pun mengakui kepemimpinan beliau bahkan dalam pihak pemerintah sekalipun. Dalam membina masyarakat khususnya Ponorogo beliau benar- benar membina bagaimana ponorogo ini menjadi kota santri, beliau mampu mengumpulkan masyarakat terpencil ponorogo radius 30 km dalam rangka pembinaan dan pemberdayaan masyarakat. Pada tahun sebelum 1992 ponorogo sangat terbelakang dari segi agama, dulu banyak wanita ponorogo yg tidak menggunakan jilbab, sekarang pada tahun 2000-an justru sulit menemukan wanita ponorogo yang tidak mengenakan jilbab.

Ketiga, sebagai Pemimpin, Beliau memimpin gontor 1 sampai gontor 13 sendiri dengan jumlah santri 18.775 dan guru yang berjumlah 2.392 serta lembaga- lembaga di bawah pimpinan seperti pondok- pondok alumni, PLMPM, UKK, KUK, dan lain sebagainya. Beliau memenej begitu banyak program dan kegiatan maka diperlukan sistem kepemimpinan. Metode kepemimpinan yang selalu beliau terapkan dari awal kepemimpinan beliau. Kepemimpinan beliau bisa dikatakan berhasil, karena dibuktikan dari bertambahnuya jumlah santri dan pondok cabang hingga saat ini. Satu lagi dari segi ekonomi *protektif*[163] yang diterapkan dalam sistem kepemimpinannya, bagaimana guru- guru hidup sejahtera, tercukupi, dan sarana prasarana tercukupi, hingga seluruh kebutuhan santri dapat tercukupi dari segala unit- unit ekonomi yang berkembang di pondok ini.

Beliau pernah dijuluki *Den Behi* yaitu sebuah julukan untuk pembesar keraton /penguasa yaitu *den ngabehi* seorang penguasa, ketika pulang dari cairo beliau mengatakan "saya akan pulang ke tempat d mana aku bisa *enjoy*, bisa *all out* apapun bentuk saya, mati hidup saya, jiwa saya di gontor", beliau sangat menguasai sistem pengasuhan, KMI berdasarkan pengalamaan selama ini. Beliau tidak pernah istirahat, seluruh pikiran dan raganya dikerahkan untuk memikirkan pondok. Beliau menciptakan miliu disiplin, semua santri dan guru sangat tunduk dan patuh tanpa ada paksaan.

Keempat, sebagai *central figure*, karena pengertian kyai adalah sebagai *central figure* karena beliau betul- betul menjadi figure. Apa yg dilihat,

---

[163] Untuk mencukupi segala sarana dan prasarana dan kebutuhan lain demi berlangsungnya proses pendidikan dan pengajaran di Pondok, didirikan berbagai unit usaha yang ditangani oleh santri- santri senior (siswa KMI) yang tergabung dalam OPPM dan Gerakan Pramuka maupun yang ditangani oleh guru- guru yang tergabung dalam Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

diomongkan, digerakan, menjadi contoh, guru- guru dan santri melihat bagaimana beliau menjadi pemimpin bahkan sampai alumni- alumni dan pimpinan pondok alumni, beliau pernah bilang "jangan cengeng, jangan merajuk" bahkan beliau menelfon, sms, mengevaluasi walau jarak jauh beliau tetap mengontrol para wakil pengasuh melalui sms sebagai bentuk kontrol program kegiatan pondok, banyak pimpinan pondok pesantren lainnya bahkan di luar gontor merujuk ke sini.[164]

b. Metode Kaderisasi Pemimpin

Pengasuh atau pimpinan pesantren mestilah seseorang yang mempunyai kualifikasi yang unggul baik dalam aspek keruhanian, keilmuan, akhlak karimah, dan kecakapan sosial. Setidaknya hal-hal itu dapat dicerminkan dalam sosok pribadi yang ikhlas, dapat dipercaya, jujur dan terbuka, mempunyai integritas, tegas, bekerja keras dan sungguh-sungguh, selalu mengambil inisiatif, bernyali besar dan berani mengambil resiko, mengusasi masalah dan dapat menyelesaikannya, mampu membuat jaringan kerja dan memanfaatkannya, cakap berkomunikasi, mau berkorban, baik *mu'amalah ma'a Allah*, dan baik *mu'amalah ma'a al-nas*. Maka di Gontor memiliki standarisasi Kepemimpinan yang harus dimiliki setiap pengasuh di Pondok Cabang:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1) Seorang pengasuh cabang harus menjadi kader dan sudah berstatus kader dan sudah teruji PDLT-nya.
2) Memiliki kualifikasi 14 ciri kepemimpinan
3) Memiliki loyalitas yang sangat tinggi kepada nilai, sistem, dan pimpinan serta memahami tentang nilai-nilai Pondok Modern Gontor.

---

[164] Hasil Wawancara dengan Ustad H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, tanggal 19 April 2014.

4) Selalu mengadakan koordinasi, komunikasi, dan konsultasi kepada Pimpinan Pondok
5) Memiliki integritas, kapabilitas, dan kekuasaan.
6) Mempunyai produktivitas yang sangat tinggi.
7) Memiliki kekuatan lima karakter (daya dorong, daya juang, daya tahan, daya kreativitas, dan daya suai).
8) Mampu memiliki peran dan fungsi pemimpin, sebagai *leader*, *manager*, *administrator*, *motivator*, *inovator*, *evaluator*, dan *supervisor*
9) Memiliki penampilan yang prima dan representatif.
10) Memiliki wawasan yang luas, wawasan keilmuan, wawasan pemikiran, dan wawasan pengalaman.
11) Cerdas dalam membaca situasi kehidupan.[165]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Seperti yang dijelaskan oleh Ustad Adib bahwa KH Abdullah Syukri Zarkasyi selalu menyampaikan:

> Dari 14 kualifikasi kepemimpinan yang utama adalah iman dan aqidah sehingga tidak lepas dari norma- norma agama. *"Bondo bahu, piker lek perlu sak nyawane pisan"*. Mempunyai 5 daya (daya tahan, daya juang, daya dorong, daya suai dan daya kreatifitas) dan bersungguh- sungguh harus disertai dalam setiap sifat- sifat kepemimpinan yang belum tentu dimiliki oleh semua pemimpin, harus bekerja keras dan harus mengeluarkan kemampuan puncak yaitu kesungguhan dan kerja keras supaya kita mencapai keberhasilan yang sempurna. Contohnya seperti ibu yang melahirkan ia benar-benar mengeluarkan kemampuan puncaknya. Istilahnya sampai titik darah penghabisan. Beliau mengambil filsafat ulat yang berubah menjadi kepompong kemudian akhirnya menjadi kupu-kupu.

---

[165] Hasil Dokumentasi, Taushiyah Bapak Pengasuh Pondok Modern Gontor Putri 3, disampaikan dalam acara dalam PKA Babak II, Sistem Pendidikan di Gontor, di Auditorium Pondok Modern Gontor Putri 3, Revisi 1432 H.

> Dalam acara Drama Arena, Panggung Gembira[166] dan acara- acara *kooperatif* lainnya para santri selalu mengeluarkan kemampuan puncak walaupun masih ada beberapa kekurangan. Supaya apa yang beliau lakukan benar- benar dilihat oleh santri, guru dan menjadi karakter yang tertanam, pertama beliau sudah berhasil membunuh jiwa *feodalisme* dalam dirinya sendiri. Dan seorang pemimpin tidak boleh feodal.[167]

Dalam metode kaderisasi pemimpin yang ada di Gontor, dilihat dari seluruh lini kehidupan santri yang tidak terlepas dari rutinitas dan kegiatan, dari segi akademik maupun *non* akademik selalu melibatkan seorang pemimpin atau pun pengurus didalamnya agar segala aktifitas dapat berjalan dengan baik dan tertib. Dan dalam pembinaan kaderisasi pemimpin inilah para pengasuh, staff, dewan guru, bahka santriwati harus memiliki metode kepemimpinan yang selalu dicanangkan oleh K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam setiap pengarahan dan pidatonya diantaranya adalah:[168]

1) Pengarahan

Pengarahan merupakan metode yang penting dalam pendidikan. Pelaksanaan program-program diawali dengan kegiatan pengarahan. Pengarahan-pengarahan itu sebenarnya lebih ditekankan pada sisi nilai dan filosofinya, yaitu nilai-nilai dan filosofi pendidikan yang terkandung di dalamnya. Dengan memahami apa pekerjaan yang dilakukan, mengapa ia melakukan, dan juga

---

[166] Drama Arena adalah acara panggung bagi santri kelas 5 yang diadakan setiap tahun, sedangkan Panggung Gembira adalah acara puncak Khutbatul' Arsy yang diadakan santri akhir KMI kelas 6 pada setiap tahun.

[167] Hasil Wawancara dengan Ustad H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, tanggal 19 April 2014.

[168] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, Pidato *Pembangunan Karakter Bangsa dalam Sistem Pendidikan Pesantren* di sampaikan dalam acara Seminar Alumni PP Salafiyah Pasuruan, tanggal 7 R. Awwal 1432/ 10 Februari 2011.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengetahui bagaimana suatu pekerjaan itu dilaksanakan, seseorang akan lebih berpeluang memperoleh hasil maksimal dari pekerjaan-perkerjaan itu.

> K.H Abdullah Syukri Zarkasyi yang mengatur keseimbangan di antara kegiatan di pondok ini antara kegiatan pengasuhan maupun kegiatan KMI, karena kegiatan pengasuhan tidak pernah lepas dari KMI, beliau juga selalu memanggil kami secara bersama,beliau juga memanggil dalam rangka memberikan pengarahan, support dan motivasi bahkan memarahi kami itu semua dalam rangka melatih mental dan mendidik kami.[169]

.... Tampak sekali dalam pertemuan mingguan yang dilakukan antar direktur KMI dan staf KMI di depan rumah kediaman Ustad Masyhudi Sobari selaku direktur KMI, "beliau memberikan pengarahan yang bersifat membangun dan mengevaluasi kegiatan ke KMI an selama sepekan."[170] ....

2) Pelatihan

Seperti disebutkan diatas bahwa pengarahan saja tidak cukup, santri harus mendapakan pelatihan- pelatihan hidup sehingga mereka bisa terampil dalam bersikap dan menyikapi kehidupan ini, memiliki wawasan yang luas, baik wawasan keilmuan, pemikiran dan pengalaman. Dengan demikian kader akan memiliki keperçayaan diri yang lebih, sehingga ruang untuk berprestasi bisa lebih luas dan terus berkembang.

.... Tampak dalam kegiatan kepramu kaan,kegiatan Perkemahan yang diadakan pada hari kamis dan jum'at, " santri dilatih untuk hidup mandiri secara kelompok dengan berbagai tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan selama

---

[169] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[170] Hasil Observasi Perkumpulan Rutin Mingguan Staff KMI dengan Direktur KMI di Pondok Modern Darussalam Gontor, 19 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

perkemahan dalam rangka melatih jiwa kepemimpinan dan mendidik mental kemandirian."[171] ….

3) Penugasan

Di pesantren, semua kegiatan diselenggarakan secara mandiri oleh penghuninya, baik guru maupun santri, mulai dari mengurus kepengasuhan dan pembelajaran, memimpin organisasi, mengurus kesekretariatan dan administrasi, menangani koperasi, sampai membersihkan kamar mandi dan toilet, menyapu asrama, mengangkut sampah ke tempat pembuangan, dan lain-lain. Pendidikan kepemimpinan, kemasyarakatan, kewirausahaan, dan berbagai ketrampilan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui penugasan, praktek, atau magang semacam itu. Pengerjaan tugas-tugas itu sangat bermanfaat bagi yang mengalaminya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4) Pembiasaan

Seluruh penghuni pondok baik guru maupun santri dibiasakan dapat mengikuti kegiatan-kegiatan pondok dengan disiplin yang tinggi. Sehingga seluruhnya dibiasakan dengan kebiasaan yang tinggi dengan pengarahan baik dari kyai, guru senior dan lain sebagainya. Santri dibiasakan untuk melaksanakan disiplin dan kegiatan-kegiatan mulai dari yang ringan ke yang berat, dari yang mudah ke yang susah, dari sederhana ke yang lebih rumit, dan begitu seterusnya. Dalam kasus tertentu terkadang juga perlu dipaksa untuk menjadi biasa.

---

[171] Hasil Observasi Pelatihan Kemandirian, Perkemahan Kamis Juma'at Gugus Depan di Pondok Modern Darussalam Gontor, 17 April 2014.

"... Tipe kepemimpinan di pondok ini sistemnya pembiasaaan tapi bukan sekedar aplikatif, sebelumnya kita dipahamkan dahulu dan esensinya adalah penugasan supaya kita dalam mengerjakan terbangun kebiasaan yang baik."[172]

Metode ini tampak dalam kegiatan harian santri dalam lima waktunya yaitu shalat berjama'ah di masjid," santri diwajibkan untuk shalat berjama'ah di masjid tepat pada waktunya dan tidak boleh ada yang terlambat, di depan masjid ada bagian kemanan yang *stand by* dan siap bertugas untuk memberi sanksi bagi santri yang terlambat datang ke masjid."[173]

5) Pengawalan

Yang dimaksud dengan pengawalan adalah adalah seluruh tugas dan kegiatan santri selalu mendapatkan bimbingan dan pendampingan, sehingga seluruh apa yang telah diprogramkan mendapatkan kontrol, evaluasi dan langsung bisa diketahui. Pengawalan ini sangat penting untuk mendidik dan memotivasi, tidak saja bagi santri, tetapi bagi pengurus, instruktur bahkan kyai juga ikut terdidik, seperti ungkapan bahwa guru sebenarnya tidak saja mengajari muridnya, tetapi dia juga mengajari dirinya sendiri.

Hal ini tampak dalam kegiatan *At- Ta"allum al- Muwajjahah* yaitu kegiatan belajar malam yang dilakukan santri setelah shalat Isya', santri diwajibkan belajar malam di luar asrama, dikelas atau di sekitar pondok dan mendapatkan pengawalan langsung dari guru kelas, wali kelas, staf KMI, staf

---

[172] Hasil Wawancara dengan Ustad Asep Awaludin, S.H.I, di UNISDA Pondok Modern Gontor, tanggal 19 April 2014.

[173] Hasil Observasi Kegiatan Harian Santri di Pondok Modern Gontor, 20 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pengasuhan bahkan langsung dari direktur KMI. Begitu pula dalam kegiatan pidato yang dilakukan pada hari kamis setelah acara kegiatan kepramukaan.[174]

6) Uswah Hasanah

Keteladanan (*uswah hasanah*) merupakan metode pendidikan yang efektif dan efisien. Penanaman nilai-nilai keikhlasan, perjuangan, pengorbanan, kesungguhan, kesederhanaan, tanggung jawab, dan lainnya akan lebih mudah dan tepat sasaran dengan keteladanan. Keteladanan juga diwujudkan melalui produktifitas dalam berkarya.

> Begitupun dalam kerja tim di OPPM posisi kita *partner* bukan atasan bawahan jadi segala sesuatu dimusyawarahkan dan dibicarakan secara formal dengan pendekatan manusiawi sehingga kesuksesan organisasi dapat terlaksana dengan baik, bahkan disini ketua sifatnya bukan hanya sebagai pemberi tugas, pengawas, dan evaluator bahkan harus turun juga ke lapangan serta harus memberi contoh/uswah hasanah di lapangan dan individual.[175]

Jiwa-jiwa keikhlasan yang meliputi seluruh kegiatan guru dan kyai yang demikian ini adalah sesuatu yang wajib diketahui oleh semua santri agar menjadi *uswah hasanah* (teladan yang baik). Dengan keteladanan itu terciptalah tata batin dan tata pikir bahwa mereka sedang berada dalam suatu kancah perjuangan yang dipenuhi dengan jiwa dan suasana keikhlasan. Motto yang tertulis dan diucapkan di berbagai tempat di pondok ini adalah *al-Ikhlas Ruh al-A'mal* (ikhlas adalah

---

[174] Hasil Observasi Kegiatan Pidato Santri di Pondok Modern Darussalam Gontor, 17 April 2014.

[175] Hasil Wawancara dengan Ryan Ilham Rasyid di Kantor OPPM, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

jiwa pekerjaan). Dengan demikian para santri secara ikhlas belajar kepada kyai dan guru serta menerima segala apa yang diperintahkan kepada mereka.[176]

7) Pendekatan[177]

Keenam metode kaderisasi tersebut belum mencukupi bila tidak disertai dengan pendekatan- pendekatan. Ada tiga macam pendekatan, yaitu:

a) Pendekatan manusiawi

Yaitu pendekatan secara fisik dengan cara memanusiakan kadernya, bahwa kader adalah calon pemimpin yang harus disikapi dan disipakan untuk menjadi pemimpin. Dengan bersentuhan langsung, seseorang bisa dinilai diarahkan dan dievaluasi. Kedekatan secara fisik adalah sebagai bukti adanya kesiapan kedua belah pihak melakukan proses pengkaderan. Calon pemimpin percaya dan siap diisi, sedang pemimpin pun terpanggil dan siap mengisi. Maka tidaklah salah bila orang akan memberikan kepercayaan, tugas dan wewenangnya kepada orang yang paling dekat dengannya. Walaupun harus juga berhati- hati, bahwa orang yang paling dekat pulalah yang berbahaya bagi dirinya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b) Pendekatan program

Pendekatan tugas atau program akan menjadikan calon pemimpin menjadi lebih trampil, bertambah pengalaman dan wawasan. Dia akan berhati- hati dan menumbuhkan jiwa militansi. Karena penugasan berarti mendidik untuk bertanggung jawab dan bisa dipertanggung jawabkan. Pendidikan adalah

---

[176] Hasil Dokumentasi, Tim Penyusun Biografi, *KH. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hal. 59.

[177] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 40-43.

penugasan dan penugasan sebenarnya melatih seseorang bisa menyelesaikan sekian banyak problema hidup.

> … apa yang terjadi di pondok ini dari *down to top* ada juga dari atas ke bawah mengapa? Karena yang ada di lapangan kami dan kami yang lebih mengetahui permasalahan sehingga kami selalu menyampaikan perkembangan yang terjadi walaupun beliau tetap selalu menyampaikan terlebih dahulu program- program kerja tahunan yang akan dilaksanakan tahun ini, namun beliau tetap menyampaikan solusi-solusi dan evaluasi program…[178]

c) Pendekatan idealisme

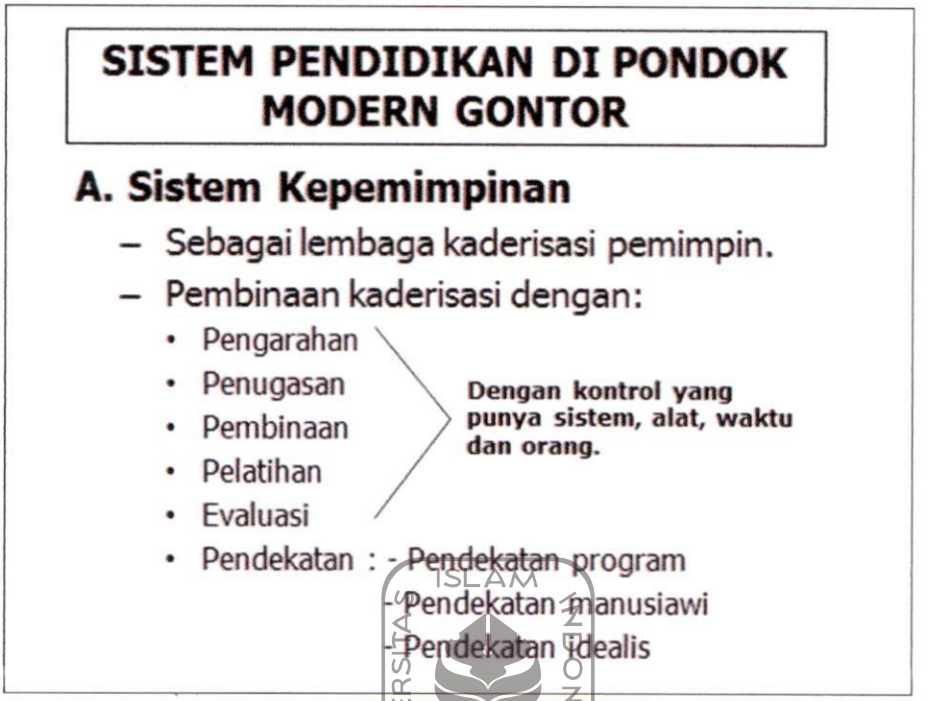
Pendekatan ini lebih merupakan upaya ruh, ajaran, filosofi dibalik penugasan. Seorang kader hendaknya diberi pengertian bahwa seluruh kegiatan yang ada di pondok memiliki jiwa dan nilai yang sangat mulia dan agung. Proses pendekatan ini menjadi sangat lebih penting, karena hakikat apa yang ada dibalik pelajaran, kegiatan, tata kehidupan di pondok memiliki nilai kehidupan yang tinggi, apalagi mampu dikaitkan dengan makna ibadah sesungguhnya.

Pemimpin yang mengkader berarti pemimpin yang tidak takut disaingi, berarti juga pemimpin yang senang apabila muncul orang –orang yang lebih baik dari dirinya untuk nantinya bisa melanjutkan kepemimpinannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[178] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.



Gambar 4.1 Sistem Kepemimpinan

Sumber: Dokumentasi: 19 April 2014

Data diatas diperkuat dengan pendapat dari wakil pengasuh cabang Pondok Modern Gontor Putri 3 yang disampaikan dalam pidatonya: Adapun pembinaan yang dilakukan untuk kaderisasi pemimpin ini mengalami beberapa faktor penghambat yang merusak berlangsungnya proses pembinaan dan tatanan kehidupan totalitas di Pondok Modern Gontor Putri 3, seperti yang dipaparkan KH. Hudaya Lc, M. Ag bahwasannya ada 2 Faktor penghambat: *Faktor internal dan faktor eksternal*. [179]

[179] Hasil Dokumentasi, Taushiyah H. Muhammad Hudaya, di sampaikan dalam acara *Pembinaan Karakter Pengurus OPPM Dengan Kualifikasi Kepemimpinan Gontor* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, 19 Maret 2012.

1) Faktor Internal

Dikarenakan kondisi psikis sumber daya manusia (SDM) yang ada dipondok sendiri; entah itu santriwati, pengurus, guru-guru dan lain sebagainya. Misalnya apabila terjadi masalah dengan hati, perasaan, jiwa santriwati, maka hal tersebut juga akan menghambat transformasi pendidikan yang ada. Begitu pula dengan pengurus dan guru yang ada di lingkungan asrama, karena mereka adalah sebuah subjek dan penggerak, maka apabila ada gangguan internal (hati, jiwa, dan pikiran), maka akan terjadi pula hambatan dalam transformasi pendidikan tersebut.

2) Faktor Eksternal

Faktor ekstenal ini berarti, faktor yang berasal dari luar, yaitu sarana, prasarana dan lain sebagainya.

Seperti yang dijelaskan oleh ketua OPPM dalam setiap kegiatan OPPM bahwa:

> ... Solusi yang tepat dalam menyelesaikan permaslaahan sesama rekan kerja adalah dengan pendekatan karena mereka benda hidup bukan benda mati yang kalau dibawa kemana saja dia akan ikut, tapi kalau benda hidup maka perlu adanya sosialisasi, pemahaman, pendekatan dan pengertian jadi mereka dapat memahami maksud dan tujuan berorganisasi, jadi disini kami sifatnya mengajak bukan mengatur ataupun memerintah, hanya saja posisi kami disini yang bertanggung jawab atas terlaksananya proses pendidikan dan pengaturan santri secara langsung dilapangan.[180]

Paparan di atas menunjukkan bahwa di Pondok Gontor, di samping kegiatan pembelajaran formal akademik dengan kegiatannya yang padat dan

---

[180] Hasil Wawancara dengan Ryan Ilham Rasyid di Kantor OPPM Pondok Modern Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

beragam juga terdapat kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dengan intensitas, frekuensi, dan variasi yang tinggi di luar kelas.

Seluruh kegiatan ekstrakurikuler itu ditangani organisasi santri dengan dibimbing dan dikawal oleh para senior mereka yang terdiri dari para guru staf pembantu pengasuhan santri, dengan dukungan guru-guru senior yang menjadi pembimbing masing-masing kegiatan dan yang seterusnya secara *hirarki* sampai kepada Pimpinan Pondok.

Pengawalan secara rapat, berjenjang dan berlapis-lapis ini dilakukan oleh para santri senior dan guru. Dengan menjalankan tugas pengawalan dan pembinaan, sebenarnya mereka juga sedang melalui sebuah proses pendidikan kepemimpinan, karena semua santri, terutama santri senior dan guru adalah kader yang sedang menempuh pendidikan. Pimpinan Pondok membina mereka melalui berbagai macam pendekatan: pendekatan program, manusiawi *(personal)* dan idealisme. Mereka juga dibina, dibimbing, di*support*, diarahkan, dikawal, dievaluasi dan ditingkatkan. Demikianlah pendidikan karakter yang diterapkan Pondok Modern Gontor melalui berbagai macam kegiatannya.

"…. Dalam optimalisasi kerja organisasi ada 3 R, rapat, rapet dan rapi dalam organisasi jangan sampai kecolongan harus ada koordinasi dan konsolidasi antar personilnya, maka organisasi akan berjalan dengan baik…."[181]

---

[181] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

Metode Kaderisasi Pemimpin ini dipertegas dengan penjelasan dari Ustad Adib bahwa KH Abdullah Syukri Zarkasyi selalu mengatakan:

> "harus *ping sewu"*, tidak bisa sekali, beliau menyuruh, menugaskan, mengarahkan diberikan pemahaman, jadi apa yg dikerjakan harus dikerjakan dengan sungguh- sungguh dan dengan pemahaman yg tingkat tinggi setelah itu dievaluasi, tugas tersebut harus benar- benar dikawal bahkan ke dalam permasalahan sepele seperti jumlah kelas, santri, bangku di kelas, bahkan ketika beliau memanggil pengurus rayon untuk menanyakan permasalahan rayon dan tidak tahu maka beliau langsung memarahi dan mengevaluasi di tempat, karena beliau tahu bahwasannya pengurus rayon tersebut tidak menguasai permasalahan di lapangan. Mengarahkan, mendisiplinkan, dan mengevaluasi itu harus diomongkan 1000 kali bahkan beliau datang sendiri ke lapangan ke pondok-pondok cabang dan ketika dilapangan benar- benar di cek apa yang sudah kamu kerjakan. Begitulah tipe kepemimpinan beliau yang penuh dengan *edukasi*. Beliau pernah berkata "jika kamu ingin jadi pemimpin minimal tirulah saya", ketika guru diberikan tugas tidak hanya dipanggil, disuruh tapi ditatar dulu, diberikan pengarahan dan dikawal dengan super ketat. Beliau tidak takut dibenci dan tidak ada orang yang membenci beliau karena ketika beliau marah tidak pernah ada rasa dendam, maka beliau tidak pernah dibenci orang. Apa yang dilakukan oleh beliau merupakan *total quality control* bahkan lebih dari itu, jam 24.00 WIB lebih pun beliau memanggil para wakil pengasuh untuk tetap mengontrol, semua ini berdasarkan pengalaman kepemimpinan sehingga sulit untuk dirumuskan tipe kepemimpinan apa yg seperti ini.[182]

Gagasan yang cemerlang, metode yang ampuh, dan SDM profesional yang menguasai persoalan dan mengetahui cara penyelesaiannya tidak menjadi jaminan untuk sukses. Tradisi dan pengalaman pesantren mengajarkan bahwa ada satu syarat kesuksesan yang sangat mendasar yang seringkali dilupakan dalam bidang pendidikan yaitu ruh atau jiwa. Jika bangsa ini serius menghendaki perubahan dalam sistem pendidikannya dengan memberikan penekanan kepada pendidikan karakter, maka perubahan itu harus menyentuh aspek yang paling fundamental ini.

---

[182] Hasil Wawancara dengan Ustad H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, tanggal 19 April 2014

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Para pendidik harus mempunyai ruh dan jiwa dalam mengemban amanat pendidikan; harus mendidik dengan segenap jiwanya.

Adapun ke 14 Kualifikasi tersebut adalah sebagai berikut [183]:

1) Ikhlas
2) Selalu mengambil Inisiatif
3) Mampu membuat Jaringan Kerja dan Memanfaatkannya
4) Dapat dipercaya
5) Bekerja Keras dan Bersungguh- Sungguh

"...KH Imam Subakir Ahmad pernah berpesan agar kita bersungguh-sungguh dengan niat yang teguh untuk melakukan segala hal. Dengan demikian, kesuksesan pun akan dapat diraih dengan mudah sebagai hasil kesungguhan dan niat yang telah terpatri di dalam dada."[184]

6) Menguasai Masalah dan Dapat Menyelesaikannya

"Beliau sangat kuat dalam penanaman nilai- nilai kepondokmodernan karena beliau sangat memahami sehingga beliau mampu menguasai berbagai permasalahan di pondok ini."[185]

7) Memiliki Integritas Tinggi

Integritas adalah sifat paling mendasar dari kepemimpinan yang baik, karena tanpa integritas, kepercayaan dari sekutu dan mereka yang berada dibawah komando kita akan hilang; semangat akan jatuh, dan tindakan yang telah

---

[183] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 45.

[184] Hasil Dokumentasi, KH Imam Subakir Ahmad, "Niat dan Kesungguhan, Modal Kesuksesan", *Himmah*, No.20, Vol VII (Mei, 2008) , hal. 51.

[185] Hasil Wawancara dengan Ihsanul Hakim di Kantor OPPM Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 19 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

disepakati tidak mungkin dilaksanakan, hasilnya adalah kegagalan, kekalahan, hancurnya reputasi dan impian.[186]

8) Memiliki Nyali yang Tinggi dan tidak takut Resiko

Ustad Akrim Maryat pernah menyatakan: "...Dalam hidup harus berani mengambil resiko, ada pepatah yang mengatakan *"take a risk you will succeed"*. Sebab seseorang yang tidak beran mengambil resiko tidak akan sukses dalam hidupnya..."[187]

9) Jujur dan Terbuka

10) Siap Berkorban

11) Tegas

"...Beliau tegas, jika ada tugas harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, juga bijaksana..."[188]

12) Cerdas dalam melihat, mendengar, Mengevaluasi, Menilai, Memutuskan dan Menyelesaikannya.

13) Mampu Berkomunikasi.

14) Baik *dalam Bermu'amalah.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[186] John Man, *The Leadership Secrets of Genghis Khan*, Cet I, (Jakarta: Azkia Publisher, 2010), hal. 64.

[187] Hasil Dokumentasi, Ustad Drs. H. M. Akrim Maryat, Dipl. A.Ed. "Take a Risk You Will Succeed", *Himmah*, No.2, Vol. VII (Juli, 2009), hal. 51.

[188] Hasil Wawancara dengan Ihsanul Hakim di Kantor OPPM Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 19 April 2014.

2. Kepemimpinan Transformasional Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.

Profil kepemiminan kyai yang kharismatik sehingga menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu bertahan lama. Kaderisasi hanya terbatas keturunan, menyebabkan tidak ada kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Akibat fatal dari kepemimpinan individual kyai menyadarkan sebagian pengasuh pesantren, Departemen Agama, di samping masyarakat muslim sekitar. Mereka berusaha menawarkan solusi yang terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren yang tidak menentu riwayatnya lantara kyainya meninggal. E Shobirin Najd melaporkan, sekitar tahun 1978, Departemen Agama pernah mengintrodusir bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren, meskipun jauh sebelum itu dilontarkan beberapa pesantren sudah jauh menerapkannya. Pelembagaan seperti mendorong pesantren menjadi organisasi *impersonal*. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan menejemen modern.[189]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam beberapa pesantren perlu diterapkan kepemimpinann *multi leaders*. Yakni pemimpin urusan luar dan kepesantrenan dan pimpinan bidang kepesantrenan, sehingga terdapat pimpinan umum yang dipegang oleh seorang kyai dan pimpinan harian yang mengurusi kegiatan praktis mengenai

---

[189] Mujammil Qomar, M. Ag, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi,* (Jakarta: Penerbit Erlangga, t.t), hal. 44.

kependidikan dan sebagainya.[190] Sama halnya dengan di Gontor KH Abdullah Syukri Zarkasyi selalu melakukan musyawarah antar para pimpinan dalam segala masalah, namun dalam implementasinya ada pimpinan[191] dan ada pengasuh,[192] ...pengasuh mengatur semua proses pendidikan dan pengasuhan yang ada di pondok ini sedangkan pemimpin lebih membawahi semua permasalahan yang bersifat internal maupun ekternal...[193]

Dari fenomena yang berkembang dewasa ini "pola kepemimpinan dan kewibawaan kyai yang bersifat *patrimonial* dihadapkan secara *frontal* dengan pola kepemimpinan dan manajemen modern yang bersifat terbuka. Pada Pesantren-pesantren yang responsive terhadap perubahan zaman, kewenangan kyai mulai didistribusikan kepada pengganti- pengganti sekaligus sebagai latihan bagi mereka untuk menjadi pemimpin di masa mendatang.[194]

Orientasi baru dari beberapa pesantren khususnya yang tergolong modern tampaknya secara mendasar memberikan pembekalan terhadap santri- santrinya yang akan terjun di tengah- tengah masyarakat. Terlebih lagi, jika diteropong dari sudut *stratifikasi social*, mereka (sebagai calon- calon pemimpin) memiliki status social cukup tinggi di lingkungan masyarakatnya. Status *social* ini harus

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[190] Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren dan Madrsah*, dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdul Kholiq (eds) Dinamika Pesantren dan Madrsah (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar, 2002), hal. 117.

[191] Pimpinan di Pondok Modern Gontor Ponorogo dijabat oleh: K.H. Syamsul Hadi Abdan.

[192] Pengasuh di Pondok Modern Gontor dijabat oleh: Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. dan K.H. Hasan Abdullah Sahal.

[193] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[194] Pradjarta Dirdjosandjoto, *Memelihara Umat Kiai Pesantren Langgar di Jawa*, (Yogyakarta: LKis, 1999), hal. 8.

diimbangi melalui pembekalan- pembekalan sehingga pesantren condong menambah kegiatannya pada pendayagunaan aspek psikomotoris dalam bidang yang berbeda- beda. Laporan Sumarsono Mestoko dkk. Menyebutkan bahwa, sesuai dengan perkembangan zaman dewasa ini, banyak pesantren yang memiliki orientasi baru seperti Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.[195]

Manajemen kepemimpinan dalam kelembagaan Pondok Modern Gontor dijalankan kolektif oleh tiga orang yang ditunjuk oleh Badan Wakaf dengan masa jabatan lima tahun, dan bisa dipilih lagi. Para Pemimpin ini ditunjuk oleh Badan Wakaf melalui sidang khusus berdasarkan standar kelayakan tertentu yang telah di tetapkan. Karena itu paska kepemimpinan para pendirinya, salah seorang dari tiga pemimpin di Pondok Gontor pernah diisi oleh dua orang yang tidak berasal dari keturunan pendiri, yaitu KH Shoiman Lukmanul Hakim dan KH Imam Badri. Keduanya adalah santri- santri Gontor pada masa awal yang kemudian menjadi guru dan mengabdi untuk Pondok yang tentunya memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin.[196]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dengan perkembangan Pondok yang semakin luas dan kompleks, maka pola kepemimpinannya tidak lagi didasarkan kepada kharisma individual semata, melainkan pada kharisma kelembagaan yang dicerminkan oleh kepemimipinan yang kuat dan berwibawa. Kepemimpinan kolektif mengandaikan bahwa inisiatif kebijakan yang diambil oleh pimpinan harus dikomunikasikan sedemikian rupa

---

[195] Sumarsono Mestoko et al., *Pendidikan di Indonesia Dari Jaman ke Jaman*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), hal. 233.

[196] Hasil Dokumentasi, Abdullah Sukri Zarkasyi, *Manajemen.*, hal. 203.

kepada semua pihak. Tujuannya agar terbangun kesamaan persepsi di semua tingkatan, bahwa hakikat kebijakan itu berguna bagi pendidikan di pondok.[197]

Dalam UU NO.25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 200-2004 untuk sector pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen Pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokratis.

Untuk pendidikan dasar menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional. Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS, tak lain karena cirri-ciri kepemimpinal tranformasional sejalan dengan gaya kepemimpinan MBS, yaitu:

(1) Adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama.

(2) Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi.

(3) Adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.[198]

Menurut pendapat Ustad Miftahul Ulum: "Sebenarnya lembaga- lembaga pendidikan mempunyai potensi besar untuk maju dan berkembang, hanya

---

[197] *Ibid*, hal. 230.

[198] Nurkolis, *Manajemen Berbasis.*, hal. 171-173.

> bergantung bagaimana lembaga pendidikannya. Sehingga muncul konsep lama *community based education* yang dapat mendongkrak mutu madrasah apabila madrasah tadi memiliki manajemen yang bagus pula. Kalau madrasah hanya bergantung pada masyarakat saja tidak mungkin akan maju, maka harus ada sinergi antara pemberdayaan potensi internal madrasah dan potensi masyarakat sekitar.[199]

Tidak lain halnya dengan pengalaman beberapa *public school* yang menerapkan manajemen berbasis sekolah di Mesir, Selandia Baru, California, Victoria dan Canada memperlihatkan bahwa karakter kepemimpinan tampaknya sangat penting dalam menetukan keberhasilan model MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Hal tersebut karena seorang pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan program- program administrasi dan peningkatan mutu sekolah agar lebih berkualitas dan efektif.

Oleh karena itu, bila mengikuti system MBS ini, maka dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) adalah bersifat transformasional, yaitu seorang kyai atau Pemimpin Pondok dituntut untuk mampu mengkomunikasikan model manajemen yang akan dibangun pada para staf dan *stakeholder* Pondok, menarik partisipasi mereka, dan mampu membangun kekuatan intra pondok (santri dan guru) dan ekstra pondok yang saling menopang satu sama lain untuk menghadapi tuntutan public terhadap pondok, yang menjadi tanggung jawab penuh kepemimpinannya.[200]

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang yang dilakukan oleh individu atau

---

[199] Hasil Dokumentasi, Ustad Miftahul Ulum, M,A "Pendidikan adalah Investasi Jangka Panjang", *Himmah*, No. 2, Vol. 6 (April, 2007), hal. 18.

[200] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen.*, hal. 197.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[201]

Sementara itu Bass (dalam Gardiner, 2006) menyatakan sebagai berikut: *"The Transformasional leader asks followers to transcend their own self interests for the good of the group, organization or society, to consider their longer term need to develop them selves, rather than their needs of the moment; and to become more aware of what is really important, hence follower are conferted into leader* (Bass, 1990,p.53). [202]

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:[203]

a. Charisma

Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

> Seperti pernyataan dari Ustad KH Abdullah Syukri Zarkasyi sebagai Motivator, pendidik, kyai, dalam rangka penanaman nilai- nilai beliau selalu memotivasi dalam berbagai hal, bahkan beliau sering menyampaikan guru bukan hanya sebagai seorang pengajar dan penyampai materi saja namun seorang pendidik juga, maka apa yang dilihat, didengar, dilalakukan itu merupakan pendidikan yang kelak akan dicontoh oleh santrinya, maka tindakan dan perilaku santri di pondok ini merupakan cerminan dari tingkah dan perilaku senior yang dilihatnya dan beliau juga merupakan central figure.[204]

---

[201] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas .,* hal. 53.

[202] Uhar Suharsaputra, *Administrasi*., hal. 133-134.

[203] *Ibid.*

[204] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b. Inspiration

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

> Dalam rangka memperingati 80 tahun Gontor KH Abdullah Syukri Zarkasyi menyampaikan di setiap pidatonya: Kesyukuran besar perlu kami jabarkan lewat gambar-gambar yang ada di setiap sudut pondok ini, semua ini tidak lain hanyalah berkat kerja keras, perjuanagn para pendahulu kita, marilah kita bersyukur, bersyukur tidak hanya dari mulut melainkan dgn berfikir, berbuat, bekerja semaksimal mungkin didalam membela membantu pondok ini baik dari dalam atau dari luar maupun dari doa,dari lahir dari batin untuk dapat pondok pesantren ini maju, berkembang, untuk akhirnya terjadilah 1000 gontor amiin.[205]

"...Ketika menjadi santri dan guru berbeda, KH Abdullah Syukri Zarkasyi sebagai motivator banyak kata-kata beliau yang sering saya gunakan dan menjadi pegangan hidup saya, dari pola kepemimpinan beliau saya ambil karakter pemimpinnya yang tegas, tidak takut dibenci, dan berani ambil resiko."[206]

> ... Berbeda ketika kami menjadi santri dan guru, beliau tegas sesuai dengan apa yang dikatakan dan bersifat positif beliau sangat melindungi guru, dan beliau sangat menerapkan karakter pemimpin bagi tiap individu disetiap lininya. Banyak sekali kata-kata motivasi dan moto beliau yang tertanam pada kami sehingga sampai ditempel di rayon- rayon, dan beliau menanamkan keikhlasan pada guru dan santri istilah beliau *ngandani uwong ping sewu*....[207]

c. Intellectual stimulation

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

d. Individualized consideration

---

[205] Hasil Dokumentasi, Sambutan Ustad Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, AVSEQ02DAT, Gontor Production Copyrigth @2006, 28-11-2008.

[206] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[207] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

Sebagai contoh K.H. Dr. Abdullah Syukri Zarkasi, M. A selalu mengatakan bahwa seorang pemimpin terutama pengasuh Pondok Cabang dituntut untuk selalu belajar proses (melihat, membaca dan menganalisa) agar memiliki kemampuan berinisiatif, tidak cukup hanya memiliki inisiatif saja, tetapi harus ada upaya untu mengegolkan dan melaksanaknnya. Beliau selalu berinisiatif untuk menghajikan para guru, atau minimal mengumrohkannya, dengan cara membuat jaringan kerja dengan robitholi alam Islami, Kemenag dan pihak- pihak lainnya kemudian mengawal dan menagihnya, dan akhirnya guru- guru pun bisa melaksanakan haji dan umrah.[208]

Kepemimpinan Transformasional punya sejumlah komponen sebagai berikut:[209]

a. Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

---

[208] Hasil Dokumentasi, Team Penulis: Pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor Cabang, Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, *Manajemen Totalitas Kehidupan, Strategi Memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor,* (Ponorogo: ttp, tt), hal. 12-13.

[209] Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition,* (Thousand Oaks, California: SAGE Publication, 2010), p. 3. Sebelum muncul footnote baru, materi ini masih mengikut pendapat Northouse, hal. 71.

> Seperti yang dijelaskan oleh Ustad Adib Fuadi Nuriz: Ada tiga hal yang berpengaruh pada diri saya dari sosok KH Abdullah Syukri Zarkasyi, yang pertama Dedikasi loyalitas, prestasi, Figure saya 100%, yang kedua Pola pikir, sikap dan tingkah laku beliau dapat merubah karakter kepribadian saya, yang ketiga Sistem kepemimpinan beliau betul- betul tertanam pada diri saya, kaitannya dengan pondok gontor, pola pikir, sikap, dan tingkah laku gontori.[210]

b. Motivasi yang Inspiratif *(Inspirational Motivation)*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.

> Sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh uUstad Asep Awaludin : "... Perlu di runut dari awal, ketika pertama kali kita ingin masuk pondok ini kita tidak ada yang diundang ke pondok kita datang ke pondok sudah *sam'an* dan *tho'atan* untuk pondok dan kyai, kepemimpinan beliau bersifat untuk membangun, memberdayakan potensi setiap santrinya, bahkan potensi terdalam kita beliau pancing untuk keluar supaya tidak terpendam, selama tidak keluar dari syari'at, tipenya memotivasi, bahkan beliau bilang, kalau guru tidak mendoakan muridnya itu bohong, jadi ada ikatan ruh antara murid dan guru..."[211]
>
> Sebagaimana pendapat Ustadz Dr. Dihyatun Masqon: Idealnya seorang muslim harus mempunyai orientasi untuk selalu berbuat baik dan benar. Kalau sudah mempunyai paradigma seperti ini, akan timbul motivasi untuk terus berusaha. Ketika fisik atau dimensi pikirannya lemah, spiritual seorang muslim masih terus produktif. Hingga seorang muslim dapat memotivasi dirinya dengan berbagai kekurangan yang dimiliki secara otomatis, dari dirinya akan terpancar aura yang dapat memotivasi orang lain.[212]

c. Stimulasi Intelektual *(Intellectual Stimulation)*

---

[210] Hasil Wawancara dengan Ustad H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, tanggal 19 April 2014.

[211] Hasil Wawancara dengan Ustad Asep Awaludin, S.H.I di UNISDA Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 19 April 2014.

[212] Hasil Dokumentasi, Ustad Dr. Dihyatun Masqon, "Jadikan Diri sebagai Self Motivator", *Himmah*, No.2, Vol 6(April, 2007), hal. 18.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin.

> "... Sama halnya dengan organisasi rayon, konsul, OPPM setiap tahun ada musyawarah kerja, dalam musyawarah kerja ini ada penambahan ayat, penghapusan, revisi, dan lain sebagainya dalam program kerja dan program kerja ini harus dilaksanakan. jadi jika ada kendala- kendala maka diadakan pertemuan seminggu sekali antar rayon, antar kelas V, dan antar bagian, disana dibahas semua permasalahn dan kendala bersama sehingga dapat dievaluasi dan dimotivasi. Jadi ada pertemuan wajib seminggu sekali, jika ada hal-hal baru yang ingin disampaikan pada santri tidak bisa langsung kami sampaikan ke santri harus melewati pengurus rayon supaya ada proses kepemimpinan yang terjadi juga di rayon antara senior kepada junior."[213]

d. Pertimbangan Individual *(Individualized Consideration)*

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut.

> Dalam sistem pengasuhan di Pondok Modern Gontor ada petemuan seminggu sekali, namun jika ada permasalahan dan perlu dikonsultasikan ke bapak pimpinan maka diadakan musyawarah dan menemukan kata

---

[213] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

> sepakat dengan bapak pimpinan, jika organisasi santri langsung menyampaikan pada staf pengasuhan jadi staf pengasuhan yang menerima masukan dari santri, ide dan pendapat dalam sebuah musyawarah kerja tadi kemudian diputuskan. Namun segala program kerja yang ada dipengasuhan ini sifatnya tetap kami sampaikan pada bapak pengasuh dalam rangka evaluasi- evaluasi kegiatan. Namun jika cukup penyelesaian masalah dan pemberian solusi dari staf pengasuhan saja maka tidak perlu ke bapak pimpinan.[214]

> Segala ide dan pendapat harus disampaikan kepada atasan, ketika ide atau program baru itu sesuai dan cocok dengan nilai- nilai dan jiwa pondok artinya tidak melenceng dari nilai pendidikan maka ide atau pendapat tersebut dapat disetujui namun jika tidak atau kurang sesuai maka pihak atasan[215] akan memberikan solusi, masukan dan evaluasi yang membangun pada kami.[216]

Pentingnya pola kepemimpinan ini, boleh dibilang menjadi penentu keberhasilan tujuan yang ingin dicapai dalam kelembagaan sebuah organisasi. Sehingga banyak hasil kajian yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan factor penentu produktifitas dan efektifitas, serta keberhasilan lembaga tersebut secara keseluruhan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pandangan ini juga berlaku di dunia pesantren, dimana tipe kepemimpinan kyai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pesantren secara keseluruhan. Seperti yang disampaikan oleh KH Muhammad Hudaya dalam pidatonya:

> "Orang yang produktif itu adalah orang yang selalu mengambil inisiatif, orang yang selalu tamak akan kebaikan, tidak takut *feed back*, bertanggung jawab, orang yang selalu menganggap tugas sebagai hak bukan kewajiban, *responsive*, memiliki kemampuan untuk dapat mengevaluasi diri sendiri,

---

[214] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[215] Yang dimaksud atasan adalah: Staf Pengasuhan dan Bapak Pimpinan Pondok Modern Gontor.

[216] Hasil Wawancara dengan Ryan Ilham Rasyid di Kantor OPPM Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

> pekerjaan, program, dan yang paling penting adalah orang yang memiliki keikhlasan yang tinggi, keikhlasan tinggi dilihat dari dinamika."[217]

Dinamika dalam konsep Gontor adalah sebuah gerakan yang bersifat kontinuitas yang terbentuk dari sebuah ide dan kreatifitas yang kemudian dimanifestasikan dalam sebuah aktifitas. Sehingga terciptalah sebuah rumus kehidupan di Gontor *"Taharrak fainna filharakati barakah"* yang artinya Bergeraklah karena dalam setiap gerakan terdapat berkah. Yang kemudian digambarkan dalam konsep Gerakan di Gontor sebagai berikut:[218]

Manajemen Kepemimpinan di Gontor juga dilakukan lewat transfer nilai, otoritas, dan wibawa kepada para pembantu pondok, pimpinan pondok- pondok cabang, kyai- kyai pondok, alumni yang dibina, dan kepada masyarakat sekitar. Transfer nilai bertujuan mengkonsolidasikan nilai dan system Pondok kepada pihak- pihak terkait, agar terjadi suatu hubungan yang harmonis berdasarkan nilai-nilai dan sistem yang diperjuangkan bersama. Namun semua strategi kepemimpinan tersebut tidak akan berjalan baik kalau tidak ada kesungguhan, keikhlasan berbuat, serta sikap selalu bermunajat dan bertawakkal kepada Allah SWT. [219]

> "... Di pondok ini ada badan wakaf, dan badan wakaf selalu melakukan pertemuan dengan para pimpinan dalam rangka musyawarah program-program di pondok ini, pondok ini diwakafkan tidak hanya pondoknya saja, namun nilainya, jiwanya, sistemnya, dan tidak boleh berubah maka

---

[217] Hasil Dokumentasi, Taushiyah disampaikan oleh oleh Bapak Pengasuh Pondok Modern Gontor Putri 3, KH Muhammad Hudaya Lc, M. Ag dalam Taujihaat wa Tauziul amal fil Imtihaan as- Syafahiy, di Pondok Modern Gontor Putri 3, tanggal 15 Januari 2011.

[218] Hasil Dokumentasi, Taujihaat wal Irsyadaat oleh Bapak Pengasuh Pondok Modern Gontor Putri 3, KH Muhammad Hudaya Lc, M. Ag, dalam Program Ajaran Fathul Kutub untuk kelas VI, di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, tanggal 18 Desember 2010.

[219] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen*., hal. 230.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

> badan wakaf ini yang selalu menjaga supaya tidak melenceng dari relnya, Ustad Hasan Abdullah Sahal pernah menyampaikan, "pengemudi boleh berganti dengan siapa saja namun dalam perjalanannya tidak boleh keluar dari jalur atau rel-rel yang sudah ditetapkan oleh para pendiri kita".[220]

Data ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dr. Hj Mardhiyah, M. Ag di Pondok Modern Gontor, ditemukan hasil adanya Tindakan Manajemen Puncak dalam dalam sistem Kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi:[221] Kiai sebagai Visioner, Kiai sebagai Komunikator, Kiai sebagai Motivator, Kiai sebagai Inovator.

C. Implikasi Kepemimpinan Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

1. Dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Pendidikan adalah satu upaya merubah pola fikir sikap, perilaku peserta didik, dari yang negative menuju positif. Perubahan tersebut bisa diamati dalam kehidupan sehari- hari. Dalam kaitannya dengan pendidikan kaderisasi di Gontor, adalah pola fikir, sikap dan perilaku yang diwarnai jiwa dan filsafah hidup, ajaran, sistem kegiatan dan disiplin Gontor. Dengan demikian kader- kader yang dibina adalah para pejuang yang siap untuk berkorban demi kelangsungan pondok dan tegaknya agama Allah. Maka, pondok Modern Gontor, sejak awal berdirinya, telah meletakkan dasar keyakinan, bahwa inti pendidikan Islam adalah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[220] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[221] Mardhiyah, Op. Cit., hal. 227

menanamkan akhlaq mulia atau mental karakter yang bersumber dari aqidah yang benar dan syari'ah yang lurus.[222]

Di samping mempunyai corak khusus, lembaga pendidikan Pondok Modern Gontor merupakan sintesa dari empat perguruan terkenal. Yaitu, Universitas Al- Azhar dengan kubu pertahanan Islamnya yang kokoh, Perguruan Syanggit di Afrika dengan kedermawanan Pengasuhnya sampai semua biaya hidup mahasiswa ditanggung perguruan, perguruan Alighart di India dengan modernisasinya atau *Revival* of Islam, dan perguruan Santiniketan yang didirikan Rabindranat Tagore di India dengan kesederhanaan dan kedamaiannya.[223]

a. Sistem Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Modern Darussalam Gontor

Istilah sistem berasal dari bahasa Yunani "*sisteam*" yang berarti komponen yang berhubungan secara teratur dan merupakan suatu keseluruhan.[224] Dengan demikian sistem pendidikan pondok modern adalah totalitas interaksi dari seperangkat unsur-unsur pendidikan pondok modern yang bekerja sama secara terpadu dan saling melengkapi satu sama lain menuju tercapainya tujuan pendidikan pondok modern yang di cita-citakan.[225]

Perkembangan dunia telah melahirkan suatu kemajuan zaman yang modern. Perubahan-perubahan mendasar dalam struktur sosio-kultural seringkali

---

[222] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 12.

[223] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren.*, hal. 119.

[224] Abdurrahman Mas'ud, *Pesantren dan Walisongo, Sebuah Interaksi dalam DuniacPendidikan,* dalam Drs. Darori Amin, M.A., (ed), *Islam dan Kebudayaan Jawa,* (Yogyakarta: Gema Media, 2002), hal. 244.

[225] Mastuhu, *Dinamika.*, hal. 6.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

membentuk pada aneka kemapanan. Dan berakibat pada keharusan untuk mengadakan usaha kontekstualitas bangunan-bangunan sosio-kultural dengan dinamika modernisasi, tak terkecuali dengan sistem pendidikan pondok modern. Karena itu sistem pendidikan pondok modern harus selalu melakukan upaya rekontruksi pemahaman tentang ajaran-ajarannya agar tetap relevan dan *survive*.[226]

Walaupun Pondok Modern Darussalam Gontor menggunakan nama pondok pesantren, tetapi pendidikan dan pengajarannya tidak seperti pondok pesantren *tradisional* ataupun tidak seperti model madrasah sekarang. Pondok modern Gontor memiliki corak khusus yang merupakan modifikasi dari sistem pendidikan pondok pesantren dan sistem pengajaran madrasah.

Kita dapat melihat dengan jelas bahwa sistem pendidikan agama yang paling baik adalah sistem pondok pesantren, sedangkan sistem pengajaran di nilai sebagai sistem terbaik untuk pengajaran agama. Dengan demikian sistem pendidikan dan pengajaran adalah sistem madrasah dalam pesantren. Madrasah dalam pesantren inilah menurut mereka yang dimaksud dengan modern dalam pondok modern Gontor.[227]

Diantara sistem pendidikan pondok modern yang diterapkan K.H. Imam Zarkasyi adalah sistem kurikuler. Dalam sistem kurikuler yang dilakukan K.H. Imam Zarkasyi pada awalnya adalah mendirikan madrasah, nama madrasah yang

---

[226] Suwendi, *Rekontruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan, Marzuki Wahid, (des), Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan transformasi Pesantren,* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hal. 216.

[227] Win Ushuluddin, *Sintesa Pendidikan Islam Asia Afrika*, (Yogyakarta: Paramadina, 2002), hal. 101.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

didirikan K.H. Imam Zarkasyi sama dengan madrasah yang didirikan gurunya Mahmus Yunus, yaitu *Kulliyyatul Mua'llimin al-Islamiyah* (KMI). K.H. Imam Zarkasyi mengembangkan madrasahnya ke arah tujuan pondok pesantren yaitu *tafaqquh fi al-din*, guna mencetak ulama dan tokoh masyarakat dengan menerapkan sistem belajar yang efektif dan efisien. Hal ini ditempuh dalam rangka menerapkan eksistensi dalam pengajaran, dengan harapan bahwa dengan biaya dan waktu yang relatif sedikit dapat menghasilkan produk yang besar dan bermutu.[228]

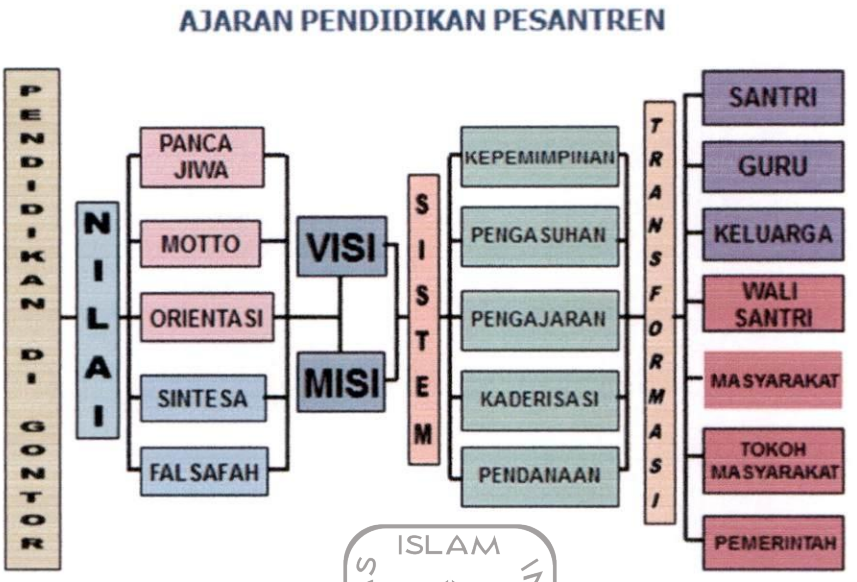
Disamping secara kurikuler, juga diperkenalkan sistem ekstra kurikuler. Untuk terlaksananya kegiatan tersebut diadakan sistem asrama agar tujuan dan asas pendidikan dapat dibina secara efektif.[229]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[228] Ali Saefuddin, Darus Salam Pondok Modern Gontor, dalam Dawam Raharjo, (ed) *Pesantren dan Pembaharuan,* (Jakarta: LP3ES, 1974), cet I, hal. 141.

[229] Sa'id Aqiel Siradj, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdaya dan Transformasi Pesantren,* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hal. 210-211.



Gambar 4.2 Media Transformasi Ajaran Gontor
Sumber: Dokumentasi, 19 April 2014

KMI (Kuliyatu-l- al- Mu'allimin al- Islamiyah) adalah adalah salah satu lembaga yang menangani pendidikan tingkat menengah di Pondok Modern Darussalam Gontor. Lembaga ini didirikan 19 Desembar 1936. KMI merupakan lembaga pendidikan Guru Islam yang mengutamakan pembentukan kepribadian dan sikap mental, dan penanaman Ilmu Pengetahuan Islam.

a) Kurikulum KMI

Sebagaimana pondok modern pada umumnya, Pondok modern Gontor mandiri dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, karena itu kurikulumnya pun disusun secara mandiri. Materi ketrampilan, kesenian, dan olahraga tidak dimasukkan dalam kurikulum intra, melainkan menjadi aktivitas

ekstra-kurikuler, agar para santri dapat lebih bebas memilih serta mengembangkan bakat sesuai dengan aktivitas yang ada.

(1) Intra-Kurikuler

Sebelum membahas item ini secara lebih lanjut, perlu dijelaskan lebih dulu mengenai program belajar dan jam belajar di KMI.

(a) Program

Terdapat dua macam program yang ditempuh siswa di KMI PMDG: program reguler untuk lulusan SD/MI, dengan masa belajar 6 tahun; dan program intensif untuk lulusan SMP/MTs dan di atasnya, masa belajar 4 tahun (kelas 1-3-5-6).

(b) Jam Belajar

Kegiatan intra kurikuler di KMI berlangsung dari jam 07.00WIB- 12.50 WIB, dengan istirahat 2 kali: pertama jam 08.30-09.00 dan kedua jam 11.15-11.30. Waktu belajar itu dibagi menjadi 7 jam pelajaran, masing-masing mendapat alokasi waktu 45 menit, kecuali pelajaran jam ketujuh yang mendapat alokasi waktu 35 menit.

(c) Tujuan

Tujuan institusional umum dari kurikulum KMI adalah mencetak santri yang mukmin muslim, taat menjalankan dan menegakkan syari'at Islam, berbudi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada bangsa dan negara.

(d) Isi

Kurikulum ini dapat dibagi menjadi beberapa bidang studi sebagai berikut:

Pertama: Bahasa Arab (Semua disampaikan dalam Bahasa Arab): *al-Imla', al- Insya', Tamrin al-Lughah, al-Muthala'ah, al-Nahwu, al-Sharf, al- Balaghah, Tarikh al-Adab, dan al-Khat al-`Arabi.*

Kedua: Dirasah Islamiyah (kelas II ke atas, seluruh materi ini menggunakan B. Arab): *al-Qur'an, al-Tajwid, al-Tauhid, al-Tafsir, al-Hadits, Mushthalah al-Hadits, al-Fiqh, Ushul al-Fiqh, al-Fara'idl, al-Din al- Islami, Muqaranat al-Adyan, Tarikh al-Islam, al-Mantiq*, dan al- Tarjamah (Arab-Indonesia).

Ketiga: Keguruan: al-Tarbiyah wa al-Ta'lim (dengan B. Arab) dan Psikologi Pendidikan (dengan B. Indonesia).

Keempat: Bahasa Inggris (dengan B. Inggris): Reading and Comprehension, Grammar, Composition, dan Dictation,

Kelima: Ilmu Pasti: Berhitung, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, Fisika, dan Biologi.

Keenam: Ilmu Pengetahuan Sosial: Sejarah Nasional dan Internasional, Geografi, Sosiologi, dan Psikologi Umum.

Ketujuh: Keindonesiaan/Kewarganegaraan: Bahasa Indonesia dan Tata Negara.

Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari staff KMI:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

> System pembelajaran yang ada di KMI ada pembelajaran umum dan dirasah Islamiyah dua- duanya sama- sama 100% tidak ada dikotomi keilmuan dan pendidikan, contohnya umum lebih unggul atau dirasah Islamiyah lebih unggul itu tidak ada, dan guru- gurunya sendiri pun semua dari alumni KMI maupun alumni KMI yang tetap melanjutkan pendidikannya di lembaga pondok modern ini seperti di ISID[230] untuk S1 maupun S2.[231]

b) Kegiatan KMI

Kegiatan yang dimaksudkan di sini tidak selalu bersifat intra-kurikuler, tetapi juga meliputi beberapa kegiatan ko-kurikuler yang ditangani oleh KMI. Kegiatan tersebut terdiri dari kegiatan harian, mingguan, tengah tahunan, dan tahunan.

> "...Ada pula beberapa pertemuan rutin yang diadakan tiap minggu, dan pertemuan dilakukan antar bagian ada pertemuan mingguan dan bulanan serta tahunan. Bentuk kegiatan ke KMI an pun tidak semuanya dilakukan di dalam kelas bahkan ada juga yang dilakukan di luar kelas namun masih bersifat formal dan mendidik seperti lomba- lomba antar kelas, kuis cerdas cermat, laboratorium dan lain sebagainya, jadi pertemuan yang dilakukan di KMI ini dalam rangka evaluasi pelaksanaan dan pembuatan program-program ke KMI an yang bersifat formal dan selalu membangun."[232]

(1) Kegiatan Harian meliputi: (a) Supervisi proses pengajaran, (b) Pengecekan persiapan mengajar, (c) Pengawasan disiplin masuk kelas, (d) Pengontrolan kelas dan asrama santri saat pelajaran berlangsung, (e) Penyelenggaraan belajar malam bersama wali kelas, berlangsung dari jam 20.00-21.45.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[230] ISID : Institud Studi Islam Darussalam yaitu Perguruan Tinggi yang didirikan sebagai rintisan awal menuju terwujudnyaUniversitas Islam Darussalam yang menjadi pusat pendidikan Islam yang bermutu dan berarti.

[231] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

[232] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

(2) Kegiatan Mingguan meliputi: (a) Pertemuan guru KMI setiap Kamis (Kemisan) untuk mengevaluasi kegiatan belajar mengajar selama seminggu. Forum ini juga digunakan oleh Pimpinan Pondok untuk memberikan pengarahan dan menyampaikan program-program dan masalah-masalah Pondok secara keseluruhan, (b) Pertemuan ketuaketua kelas (Jum'at malam).

(3) Kegiatan Tengah Tahunan yang meliputi ujian semester I dan II.

(4) Kegiatan Tahunan meliputi (a) Fath al-Kutub: yaitu latihan membaca kitab-kitab berbahasa Arab (terutama kitab klasik) untuk kelas V dan VI. Santri diberi tugas untuk membahas persoalan-persoalan tertentu dalam akidah, fiqih, hadis, tafsir, tasawwuf, dan lain- lain. Kemudian membuat dan menyerahkan laporan tertulis mengenai hasil kajiannya kepada guru pembimbing untuk dievaluasi. Kegiatan ini berlangsung seminggu. (b) *Fath al-Mu'jam:* latihan dan ujian membuka kamus berbahasa Arab untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan berbahasa Arab santri, terutama dalam mencari akar dan makna kosa kata. (c) *Manasik al-Haj*: latihan ibadah haji bagi siswa baru, berlokasi di lingkungan kampus, di bawah bimbingan guru ahli. (d) *Amaliyat al- Tadris*, yakni praktek mengajar untuk siswa kelas 6. (e) *Al-Rihlah al- Iqtishadiyah* (economic study tour): orientasi tentang dan kunjungan ke dunia usaha dan kewiraswastaan, untuk menanamkan jiwa

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kemandirian dan kewiraswastaan kepada para santri. (f) *Penulisan karya ilmiah* mengenai berbagai persoalan keagamaan dan kemasyarakatan dalam bahasa Arab. (g) *Pembekalan wawasan* mengenai berbagai persoalan untuk santri kelas 6 menjelang tamat belajar di KMI, yang meliputi: "*Orientasi tentang: dunia pers dan jurnalistik, belajar di perguruan tinggi, wawasan pengembangan kemasyarakatan, kepondokmodernan, perpustakaan, studi Islam, dan metode dakwah.*" *Ceramah dan dialog mengenai gerakan-gerakan Islam kontemporer di Indonesia. Penataran untuk mengajar TPA/Q.*

c) Kegiatan Ekstra Kurikuler

Kegiatan ini sebenarnya tidak sepenuhnya bersifat ekstra, karena ada yang sebenarnya bersifat ko-kurikuler. Kegiatan ini ditangani oleh Pengasuhan Santri melalui Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) dan Gerakan Pramuka. Kegiatan ini terbagi menjadi kegiatan harian, mingguan, tengah tahunan, dan tahunan (lihat lampiran). Semua kegiatan dalam berbagai bentuknya seperti yang telah dijelaskan di atas merupakan satu kesatuan "kurikulum" yang tak terpisahkan yang mengatur seluruh kahidupan santri guna mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang dikehendaki.

> Lembaga KMI ini salah satu lembaga diantar lembaga di pondok Modern Gontor yang dipimpin oleh direktur dan dibantu oleh 2 wakil direktur dan selain itu ada 8 bagian fungsionaris yang terdiri dari beberapa guru senior

dan beberapa dari staff KMI namun dalam praktisnya pelaksanaan pembelajaran di lapangan tetap dijalankan oleh staf KMI.[233]

Dengan kata lain semua kegiatan yang ada memiliki nilai pendidikan dalam berbagai aspeknya, sehingga "segala yang dilihat, didengarkan, dirasakan, dan dialami oleh santri adalah untuk pendidikan".

Dari sistem itu semua terciptalah suatu lingkungan, lingkungan itulah yang mendidik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 4.3 Transformasi Ajaran Gontor
Sumber: Dokumentasi, 19 April 19 2014

b. Sistem Kepengasuhan Santriwati

Pengasuhan santri adalah salah satu lembaga yang ada di Pondok Modern Gontor. Lembaga ini adalah lembaga yang mendidik dan membina kegiatan ekstrakurikuler santri di luar jam belajar santri di KMI mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Aktivitas tersebut mencakup kegiatan harian, mingguan,

---

[233] Hasil Wawancara dengan Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I, di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

bulanan dan tahunan. Kegiatan ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu kegiatan santri tingkat menengah dan kegiatan santri tingkat tinggi. Aktivitas santri tingkat menengah di atur oleh sebuah organisasi yang disebut Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) dan Organisasi Kepramukaan. Sedangkan kegiatan santri tingkat tinggi di atur oleh Dewan Mahasiswa (DEMA). Secara struktural lembaga ini ditangani langsung oleh Pengasuh santri yang juga Pimpinan Pondok.

> Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ustad Rofi Azka: bahwa kami sebagai staf pengasuhan santri bertugas sebagai pengasuh dan pengatur totalitas kehidupan santri yang ada di pondok ini dari santri bangun tidur hingga tidur lagi, setiap pertengahan tahun sekali ada *tank komando* disiplin yang membahas dan mengatur tentang semua kegiatan santri selama setengah tahun supaya santri dapat mempersiapkan diri setiap hari *jisman wa ruhan* dalam rangka mendidik dan melatih mental santri, bahkan pidato pun kami juga ikut mengontrol.
>
> Setiap individu ada penanggung jawab dari OPPM, rayon, koord, atau unit guru, bahkan ada beberapa dari staf pengasuhan santri juga, jadi kontrolisasi di sini tidak hanya sekedar perintah saja tapi bahkan kami harus terjun ke lapangan untuk melakukan kontrolisasi atas tugas- tugas yang telah disampaikan setelah itu kami memberi solusi- solusi dan evaluasi terkait pelakasanaan kegiatan yang berlangsung, kami juga mengurusi guru, jadi kontrolisasi tidak hanya lewat instruksi saja tapi langsung kami cek ke lapangan bisa juga lewat data.[234]
>
> "...Seluruh aktivitas santri selama 24 jam tidak lepas dari muatan nilai, disiplin dan ajaran kemodernan. Untuk melaksanakan kegiatan kependidikan ini diperlukan sistem dan strategi sebagai berikut ; a.Keteladanan. Sistem ini dilakukan dengan adanya figur dari kyai, pengasuh, guru dan santri sendiri. b. Penciptaan milliu. Sistem ini sengaja dirancang untuk proses pendidikan, sehingga apa yang dilihat didengar, dirasakan, dikerjakan, dan dialalami sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan. c. Sistem pembiasaan, dilaksanakan dengan program-program pendidikan dari yang ringan sampai yang berat dengan penuh disiplin. Terkadang jika terpaksa harus dengan pemaksaan. d.Sistem pengarahan.

---

[234] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Seluruh kegiatan diawali dengan pengarahan, terutama tentang nilai-nilai pendidikan yang terkandung didalamnya…"[235]

Seperti yang pendapat ustad Imam Awaluddin:

"Setiap apa yang kamu lihat, rasakan dan kerjakan semua adalah pendidikan dan pendidikan tidak ada di buku dan tidak ada di pelajaran dari gurumu tapi semua apa yang kamu kerjakan sehari- hari di pondok ini itu semua adalah unsur dari pendidikan dan pendidikan seperti itu yang lebih berpengaruh dalam kehidupanmu. Itulah kelebihan dari pondok ini yang tidak dimiliki pondok lain."[236]

Pondok Modern Darussalam Gontor menyelenggarakan pendidikan total, *kulliy*, *comprehensive*, menyeluruh. Jika pendidikan ditinjau dari aspek trilogi pendidikan yang menyatakan bahwa sumber pendidikan adalah rumah (keluarga), sekolah, dan lingkungan, maka Gontor Putri 3 mengambil semua peran sumber pendidikan tersebut; jika ditinjau dari aspek unsur manusia yang terdiri dari pendidikan mental-spiritual, pendidikan intelektual, dan pendidikan *fisikal*, maka Gontor menyediakannya; dan jika ditinjau dari aspek *afektif, cognitif, dan psikomotorik*, Gontor pun menekankannya dalam proses pembelajaran formalnya, bukan hanya di dalam jam belajar efektif, tapi juga di kehidupan keseharian para santri. Bahkan, ketika wacana tentang pentingnya memupuk kecerdasan emosional (*emotional quotient* – EQ) dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient* –

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[235] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Gontor, tanggal 18 April 2014.

[236] Hasil Dokumentasi, Ustad. Imam Awaluddin, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, AVSEQ02DAT, Gontor Production Copyrigth @2006, 28-11-2008.

SQ) untuk menyertai kecerdasan intelektual (*intellectual quotient* – IQ) menjadi populer, Gontor sudah mendahului prakteknya puluhan tahun yang lalu. Demikian pula ketika wacana tentang pentingnya penguatan otak kanan dan/atau otak kiri pada manusia, Gontor tanpa teori yang terlalu rumit sudah menerapkannya. Totalitas pendidikan tersebut tersusun rapi dalam kurikulum pendidikan formal dan pendidikan non formalnya, intra kurikuler dan ekstra kurikulernya.[237]

Kebijakan pendidikan itu diwujudkan dengan mewajibkan para santrinya tinggal di dalam asrama dan kampus pondok selama 24 jam x 7 hari. Dalam hal ini, para orang tua/wali santri dituntut kepercayaan yang penuh. Dalam melaksanakan strategi pendidikannya, Gontor menyusun program pendidikan santri dalam jadwal kehidupan dan kegiatan harian, pekanan, dan tahunan. Totalitas pendidikan tersebut tampak dengan jelas dalam jadwal kegiatan dan kehidupan tersebut.[238]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jadwal Harian	
04.00	: Bangun tidur, shalat malam, dan shalat subuh, dilankan dengan membaca Al-Qurán, pemberian kosakata baru dalam bahasa Arab dan Inggris.
06.00	: Mandi pagi, persiapan belajar di kelas, makan pagi
07.00	: Belajar pagi di kelas
12.30	: Selesai belajar pagi, shalat dluhur, makan siang, istirahat.
14.00	: Belajar siang di kelas

[237] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal.*, hal. 158.

[238] Hasil Dokumentasi, Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor *Jadwal Harian Santri* 2014.

15.00	: Selesai belajar siang, shalat ashar, dilanjutkan dengan membaca Al-Qurán
16.00	: Olah raga
17.00	: Mandi sore, persiapan shalat maghrib
18.00	: Shalat Maghrib, membaca Al-Qurán
18.30	: Makan malam
19.00	:Shalat Isya'
19.30	:Belajar malam secara mandiri
22.00	:Tidur
	Jadwal Pekanan
Selasa	05.00 – 06.00 Muhadatsah/Conversation, lari pagi.
Ahad	19.30 – 21.30 Latihan pidato bahasa Inggris.
Kamis	11.00 – 12.30 Latihan pidato bahasa Arab.
	13.00 – 15.00 Latihan Kepramukaan.
	19.30 – 21.30 Latihan pidato bahasa Indonesia.
Jumát	05.00 – 06.30 Muhadatsah/Conversation, lari pagi
mandi jumát.	06.30 – 11.00 Kegiatan bebas, olah raga, makan pagi, istirahat,
	11.00 – 13.00 Persiapan shalat Jumát, shalat Jumát
	13.00 – 15.00 Makan siang, istirahat, kursus-kursus keterampilan.
	Jadwal Tahunan
Syawwal, 1	: Ídul Fitri.
Syawwal, 10	: Kembali dari liburan akhir tahun.
Syawwal, 11	: Ujian masuk santri baru.
Syawwal 13	: Pembersihan umum, perpindahan asrama.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dzulqa'dah	: Apel Tahunan, Pekan Perkenalan Khutbatul Arsh (Orientasi kepondokmodernan), Serah terima tugas dari Panitia Bulan Syawwal kepada OPPM.
Dzulhijjah 10	: Idul Ádha.
Dzulhijjah	: Kursus Mahir Dasar Pembina Pramuka untuk santri kelas 5.
Shafar	: Ujian pertengahan tahun.
Rabiul Awwal 8, 9	: Kuliah umum tentang akhlak dan etiket, dilanjutkan dengan pesan dan nasehat menjelang liburan.
Rabiul Awwal 10	: Liburan pertengahan tahun.
Rabiul Awwal 11	: Pembersihan umum, perpindahan kamar.
Rabiul Awwal 20	: Kembali dari liburan pertengahan tahun.
Rabiul Akhir	: Pergantian pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka
Jumadil Tsaniyah	: Praktek mengajar santri kelas 6.
Rajab 25	: Ujian akhir tahun
Sya'ban 18, 19	: Kuliah umum tentang akhlak dan etiket, dilanjutkan dengan pesan dan nasehat menjelang liburan
Sya'ban 20	: Liburan akhir tahun
Sya'ban	: Penyerahan tugas dari OPPM ke Panitia Bulan Ramadhan.
Ramadhan	: Kegiatan akhir kelas 6: ujian akhir, *fathul kutub* (bedah buku bahasa al-Qurán), *economic study tour*, dll. Khataman santri kelas 6.
Bulan Syawal	: Musyawarah Kerja OPPM dan Koordinator Pramuka.
	:Penyerahan tugas dari Panitia Bulan Ramadhan ke Panitia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kampus pondok terdiri dari masjid, asrama santri beserta kamar mandi dan wc, ruang belajar, kediaman para ustadz, ruang makan dan kantin, toko santri, serta lapangan olah raga. Asrama santri terdiri dari beberapa gedung, yang masing-masing diberi nama geografis secara global, seperti indonesia, kuwait, saudi, dan lain sebagainya. Masing-masing gedung tersebut diurus oleh seperangkat pengurus rayon yang membawahi pengurus kamar-pengurus kamar yang ada di gedung tersebut. Para santri tinggal di kamar-kamar tersebut. Kehidupan mereka diawasi oleh para pengurus kamar yang bertanggungjawab kepada pengurus rayon, dan pengurus rayon bertanggungjawab kepada pengurus Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) yang bertanggungjawab kepada Pimpinan Pondok melalui Bagian Pengasuhan Pondok.

Untuk menjamin terlaksananya jadwal kehidupan dan tujuan pendidikan, kepada para santri diterapkan disiplin yang dikontrol secara ketat. Disiplin tersebut terdiri dari:

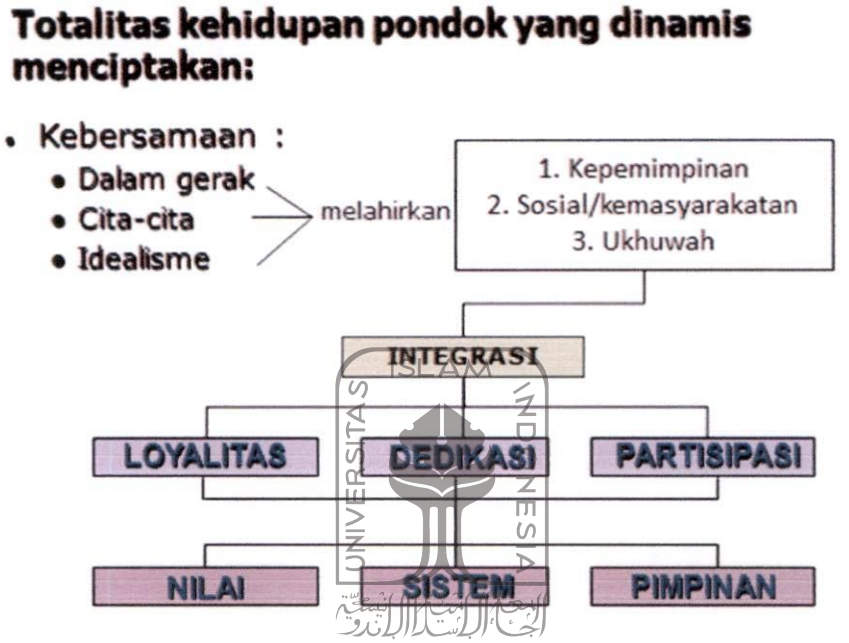
Disiplin pelaksanaan kegiatan yang tertera di dalam jadwal kegiatan.[239]

a) Disiplin keamanan dan ketertiban kampus, termasuk disiplin keluar masuk kampus.
b) Disiplin bahasa yang mewajibkan santri berkomunikasi sehari-sehari menggunakan bahasa resmi (Arab dan Inggris).
c) Disiplin akhlak yang mencakup cara berpakaian, cara bertingkah-laku dan bertutur-kata, cara bergaul, dan sebagainya.

Semua disiplin itu dibacakan sekali setiap tahun di masing-masing kamar. Para santri diharapkan mendengar, memperhatikan, dan menghafal semua peraturan, karena setelah itu tidak ada satu pun dari ketentuan dan peraturan itu

[239] Hasil Wawancara dengan Ryan Ilham Rasyid di Kantor OPPM Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

yang tertulis dan terpampang di tembok atau di papan informasi kecuali beberapa saja.



Gambar 4.4 Totalitas Kehidupan Pondok

Sumber: Dokumentasi, 19 April 2014

Implikasi dari proses pendidikan yang ada di Pondok Modern Gontor ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah santri yang ada di seluruh Pondok Modern Gontor dan Pondok cabang:[240]

[240] Hasil Dokuemnatsi, Staff Sekretariat Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

REKAPITULASI SISWA DAN GURU KMI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR & PONDOK CABANG

TAHUN AJARAN: 1434-1435/2013-2014

Kamis, 17 Jumadal Tsani 1435 /17 April 2014

PONDOK MODERN	LOKASI	I	I INT	II	III	III INT	IV	V	VI	P.K	JUMLAH	GURU/ DOSEN	CAPEL	TOTAL
GONTOR PUSAT	Gontor	677	426	493	402	419	339	558	739		4053	453		**4506**
GONTOR II	Madusari	455	197	82	40	39	37	77	55		982	164		**1146**
GONTOR III	Kediri	286	91	352	219	158	175	228	131		1640	215		**1855**
GONTOR PUTRI I	Mantingan	568	278	562	436	299	336	588	347	29	3443	373		**3816**
GONTOR PUTRI II	Mantingan	173	140	93	66	64	64	95	95		790	154		**944**
GONTOR PUTRI III	Karangbanyu	526	297	398	291	194	210	320	312		2548	207		2755
GONTOR PUTRI IV	Kendari	59	20	48	29	8	33	33			230	63		**293**
GONTOR PUTRI V	Kandangan	182	91	171	145	114	63	97	150		1013	101		**1114**
GONTOR PUTRI VI	Poso	24	2	18	16	2	14	19			95	32		**127**
GONTOR PUTRI VII	Riau	234	40								274	38		**312**
GONTOR V	Banyuwangi	245	105	268	126	115	107	153	82		1201	128		**1329**
GONTOR VI	Magelang	301	148	294	157	144	152	182	109		1487	177		**1664**
GONTOR VII	Kendari	65	23	56	37	12	32	48	43		316	66		**382**
GONTOR VIII	Way Jepara										330	20		**350**
GONTOR IX	Kalianda	164	51	98	81	24	51	89	38		596	79		**675**
GONTOR X	Darul Amin Aceh	32	7	16	8	8	15	21			107	27		**134**
GONTOR XI	Sulit Air	7	3	10	29		5	7			61	23		**84**
GONTOR XII	Jambi	128	30	81	11	20		7			277	33		**310**
GONTOR XIII	Poso	19	1	21	16	3	14	32			106	39		**145**
ISID Siman	Siman										529			**529**
PLMPM	Mantingan										40			**40**
JUMLAH		**3991**	**1916**	**2949**	**2053**	**1600**	**1628**	**2508**	**2101**	**29**	**18775**	**2392**		**21167**

Jumlah Kelas 6 KMI Putra	:	**1197** Siswa
Jumlah Kelas 6 KMI Putri	:	**904** Siswi +
Jumlah Kelas 6 KMI Putra Putri	:	**2101** Siswa/siswi

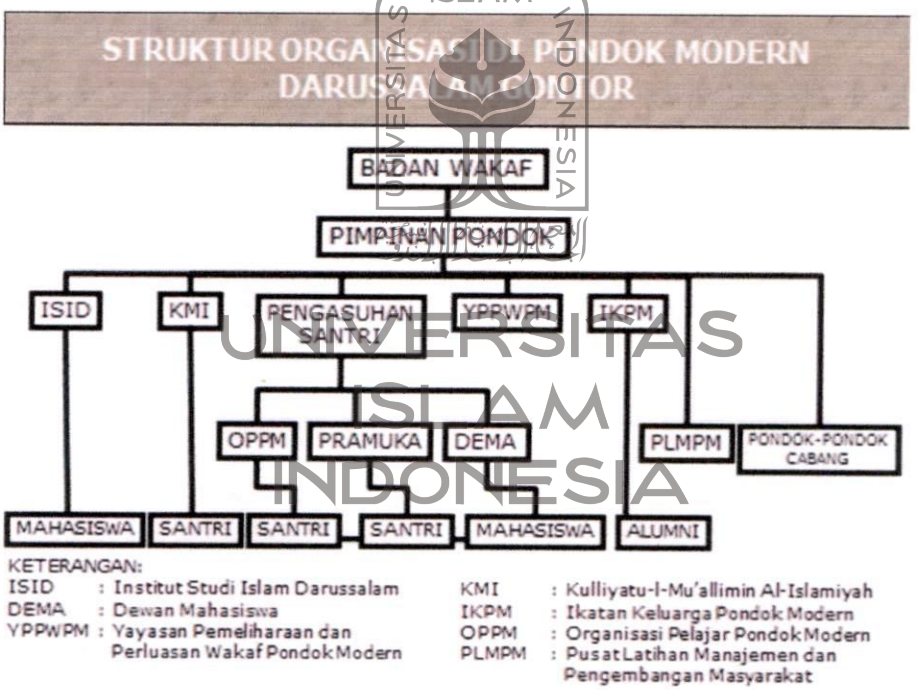
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Dalam Bidang Keorganisasian

Demi kepentingan pendidikan dan pengajaran. Lembaga pendidikan tidak lagi di pandang oleh kyai secara turun temurun akan tetapi sudah di pegang oleh badan wakaf, struktur pengurusan sepenuhnya diserahkan oleh badan wakaf. Dalam hal ini badan wakaf mempunyai lima program yaitu yang berkenaan dengan pendidikan dan pengajaran, bidang pelajaran dan pergedungan, bidang perwakafan dan sumber dana, bidang kaderisasi serta bidang kesejahteraan,

dengan demikian pengaturan jalannya organisasi pendidikan menjadi lebih dinamis terbuka dan obyektif.[241]

Oleh karena itu proses keberhasilan sistem pendidikan pondok modern sangat dipengaruhi oleh penataan manajerialnya. Sehingga dewasa ini, pesantren harus membuka mata untuk melihat dunia luas. Keharusan dan keniscayaan kebutuhan pola kerjasama yang *simbiosis mutualistis* antara pondok modern dengan institusi-institusi yang dianggap mampu memberikan kontribusi dan nuansa transformatif.[242]



Gambar 4.5 Struktur Organisasi kelembagaaan di PMDG

Sumber: Dokumentasi, 19 April 2014

---

[241] Hasil Dokumentasi, Tim Penyusun, *Biografi Imam Zarkasyi*., hal. 208-209.

[242] Abdurrahman Wahid, Pondok Pesantren Masa Depan dalam *Sa'id Aqiel Siradj, (ed), Pesantren Masa Depan Wacana Memperdaya dan Transformasi Pesantren,* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hal. 214.

Seperti penjelasan dari Ustad Adib dalam kaitannya tentang tugas dan wewenang para pimpinan pondok bahwa:

> "... Tidak ada tumpang tindih dalam pembagian tugas dan wewenang, karena pembagian tugas selalu dilakukan dengan musyawarah, dan pondok tidak pernah kosong dari pimpinan diantara ketiga pimpinan pasca TRIMURTI. Jika salah satu pimpinan pergi keluar pondok dalam rangka tugas pondok, pondok tetap tidak kosong dari pimpinan, keputusan selalu di musyawarahkan bertiga, tetapi ada juga keputusan yang harus diputuskan dengan sendiri, jadi tugas dan wewenang sudah dibagi secara jelas tergantung tingkat permasalahannya, dan keputusan pribadi pun sudah sesuai dengan peraturan dan nilai- nilai pondok sehingga tidak ada keputusan yang dominan dengan keputusan pribadi. Tetapi terkadang jika diantara ketiga pimpinan ini tidak bisa menyelesaikan permasalahan sendiri maka mereka mengajukan penyelesaian permasalahan ke *esselon 1* yaitu dari ustad- ustad senior yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan bersama. Istilahnya pada zaman nabi itu seperti para sahabat. Jika tidak bisa diselesaikan lagi baru mengajukan ke badan wakaf sebagai persetujuan dan keputusan. Tugas badan wakaf juga melihat tugas dari para pimpinan pondok. Pimpinan pondok juga anggota badan wakaf. Semua permasalahan di pondok dari yang kecil sampai besar bisa diselesaikan. Menurut beliau permasalahan ada tiga, ada yang bisa diselesaikan, tidak bisa diselesaikan dan ditinggalkan jika tidak bisa diselesaikan..."[243]
>
> Setidaknya di pondok ini harus ada yang memimpin jadi pondok tidak boleh kosong dari seorang pemimpin, pemimpin berhak untuk memutuskan berbagai kebijakan jika ada santri yang harus dipulangkan atau di *skors* atau dipindahkan ke cabang kita sampaikan ke bapak pengasuh, beliau bertiga saling mengisi dan tidak terfokus hanya pada satu orang saja.[244]

Dengan model kepemimpinan kolektif pesantren bisa menjadi lembaga modern yang kelangsungannya tidak bergantung pada seorang kyai sebagai pemimpin tertinggi lagi tunggal. Disamping itu, model kepemimpinan ini

---

[243] Hasil Wawancara dengan Ustad H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, tanggal 19 April 2014.

[244] Hasil Wawancara dengan Ustad Rofi Azka di Kantor Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

menyebabkan kyai bisa membgai- bagi tugas kepada wakilnya sesuai keahlian yang dimilikinya.[245]

a. OPPM (Organisasi Pelajar Pondok Modern)

Pondok Modern Darussalam Gontor adalah lembaga pendidikan kaderisasi pemimpin umat, dibangun di atas jiwa dan filsafat hidup, ditata oleh *sunnah* dan disiplin, digerakkan oleh panca jangka dan cita-cita yang tinggi menjadi tempat ibadah, sumber ilmu pengetahuan agama dan umum dengan tetap berjiwa pesantren. Adapun yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren, khususnya di Pondok Modern Darussalam Gontor utamanya adalah penanaman karakter di semua totalitas kehidupan santri dan guru dengan ajaran, jiwa dan filsafat hidupnya; "Apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan adalah pendidikan."[246]

Semua inilah yang melandasi Gontor dalam membangun masyarakat *madani* dan berkarakter. Untuk membangun peradaban tersebut diperlukan calon-calon pemimpin yang handal yang memiliki integritas tinggi terhadap pondok dan umatnya. Diantara pendidikan kepemimpinan Gontor adalah dengan memahami, mengamalkan, bahkan menyatu dengan ajaran, jiwa, dan filsafat gontor dan salah satunya adalah kualifikasi kepemimpinan. Yang dimaksud dengan kualifikasi di sini adalah ketrampilan atau kecakapan. Seorang santri harus mampu memahami

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[245] Rahman, *Menggugat.*, hal. 120.

[246] Hasil Dokumentasi, Staf Sekretariat Pondok Modern Darussalam Gontor, *Serba-Serbi Pondok Modern Gontor pekan perkenalan tingkat II*, (Ponorogo: Darussalam Press, 1997), hal.

dan mengamalkan kecakapan sebagai seorang kader umat sebagai bekal memimpin khususnya di Gontor, dan umumnya di masyarakat.[247]

Sebagai penggerak totalitas kehidupan pondok dibentuk sebuah organisasi yang membawahi kegiatan-kegiatan harian, mingguan, bulanan,dan tahunan; yaitu Pengurus harian OPPM (Organisasi Pelajar Pondok Modern) yang dipegang oleh santri kelas 6 dan terdiri dari beberapa bagian dan mempunyai peran dan fungsi masing-masing, diantaranya adalah ketua OPPM, Sekretaris, Bendahara, Keamanan Pusat, Pengajaran, Bahasa, Olahraga dan lain sebagainya yang berjumlah 20 bagian. Pengurus OPPM ini di bawah asuhan dan bimbingan staf pengasuhan santri dalam menggerakan dan melaksanakan SOP (Standar Operasional Pelaksanaan) masing-masing bagian. Adapun sistem pembinaan yang dilaksanakan oleh staf pengasuhan yaitu dengan pengarahan, penugasan, pembiasaan, pelatihan, pengawalan, uswah hasanah dan evaluasi.[248]

> "... antar bagian ada laporan mingguan yang membahas tentang program kerja harian, mingguan dan dilakukan rutin antar bagian yang akan dilaporkan ke atasan. Untuk OPPM maupun Koordinator Gerakan Pramuka ada pertemuan mingguan dan bulanan dengan KMI, pengasuhan, dan antar bagian secara terjadwal..."[249]

b. Organisasi Gerakan Pramuka

Pemuda selalu identik dengan generasi penerus dan penentu masa depan suatu bangsa. Karena memang regenerisasi merupakan keniscayaan bagi sebuah

---

[247] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal* ., hal. 45.

[248] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal* ., hal. 25.

[249] Hasil Wawancara dengan Ryan Ilham Rasyid di Kantor OPPM Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 18 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kepemimpinan. Pepatah arab mengingatkan *Syubbanul yaum, rijalul ghad.* Pemuda hari ini pemimpin esok hari.[250]

Banyak jejak rekan para pemuda Muslim yang bertebaran dalam sejarah Islam. Tinta emas yang mereka torehkan pada lembaran riwayat hidup masing-masing sangat menarik dijadikan *role model*/panutan bagi generasi pemuda pada zaman ini, khususnya dalam hal kepemimpinan. Para pahlawan muda tersebut yang tidakpernah ragu untuk berkorban harta, benda bahkan jiwa demi tegaknya agama Allah di muka bumi ini, sangat layak untuk selalu diingat dan dikenalkan kepada setiap generasi penerus muslim untuk menjadi idola yang abadi.[251]

Kepramukaan di Pondok Modern Gontor lebih dari pada tempat lain, karena berisi maksud membentuk kader untuk menjadi pemimpin pandu/pramuka, nanti sepulangnya dari pondok modern Gontor. Maka dalam latihan pramuka tidak hanya sekedar latihan, dalam berlatih harus berisi niat "bagaimana saya nanti memimpin pandu Pramuka". Sedang menurut perhitungan, semangat kepramukaan akan terus maju seluas- luasnya. Apabila saat ini semua pelajar belum menjadi pandu/pramuka, maka nanti akan datang masanya di Indonesia bahwa semua murid sekolah apa saja akan menjadi pramuka.

Kepanduan di Pondok Modern Darussalam Gontor seakan- akan merupakan kader untuk bermacam- macam kepanduan yang ada di Indonesia. Maka sepulangnya mereka dari pondok, akan tetap merdeka dan bebas untuk

---

[250] Hasil Dokumentasi, Lukman Hakim, dkk, "Saatnya yang Muda Memimpin Negeri Ini", *Gontor*, Media Perekat Umat, Edisi 08 Tahun IX (Desember, 2011/Muharam- safar, 1433), hal. 9.

[251] Hasil Dokumentasi, Asep Awaluddin, Peserta Program Kaderisasi Ulama (PKU) V ISID Gontor, "Pemuda sebagai Tonggak Peradaban", *Gontor,* media perekat umat, Edisi 08 Tahun IX (Desember, 2011/Muharam- safar, 1433), hal. 26-27.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

masuk dalam segala organisasi kepramukaan. Kepramukaan di Pondok Modern Gontor telah lama ikut masuk dalam gelanggang internasional diantaranya Jambore di Bogor, di Malaysia, Philipina dan kepanduan yang dikirim ke jamboree di Saudi Arabia juga dipimpin oleh pramuka latihan Gontor beberapa kali.[252]

Adapun gerakan Pramuka di Pondok Modern Gontor dianggap sangat penting, yaitu sebagai sarana pendidikan yang dapat membentuk kepribadian, mental, dan aklak yang mulia untuk bekal para santri dalam hidup bermasyarakat. Kegiatan pramuka di PMDG sudah berdiri sebelum Pramuka lahir di Indonesia. Waktu itu kegiatan ini bernama kepanduan "Bintang Islam". Mengingat pentingnya kegiatan kepramukaan ini, sedari awal para pendiri PMDG telah mewajibkan seluruh santri untuk aktif dalam kegiatan kepramukaan. Dengan diwajibkan seperti itu tak heran seluruh santri Gontor adalah anggota Pramuka dan masing- msing memiliki kartu anggotanya. Kegiatan kepramukaan ini ditangani oleh organisasi yang disebut Koordinator Gugus Depan 15089 Pondok Modern, dibawah pengawasan Majlis Pembimbing Koordinator (Mabikor).[253]

Adapun bagian- bagian dalam Koordinator gerakan Pramuka Pondok Modern ini terdiri dari: Ketua, Andalan Koordinator Urusan Kesekretariatan, Keuangan, Latihan, Perpustakaan, Kedai Pramuka dan Perlengkapan. Kemudian ada gugus depan terdiri dari 9 satuan pramuka. Gugus depan merupakan satuan terdepan dalam gerakan pramuka yang menjadi wadah untuk menghimpun dan

---

[252] Hasil Dokumentasi, Diktat *Khutbatul Iftitah*, di KMI PMDG disampaikan oleh Direktur KMI KH Imam Zarkasyi sejak tahun 1939, (Ponorogo: Darussalam Press Ponorogo, 1939), hal. 45-47.

[253] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen*., hal. 130.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

membina peserta didik sesuai dengan usia dan jenis kelamin. Gugus depan ini dibentuk untuk memudahkan pengelolaan dan penyelenggaraan kegiatan dalam mencapai Gerakan Pramuka.

Sebagai salah satu sarana pendidikan kepemimpinan di Gontor. Gerakan Pramuka Pondok Modern Darussalam Gontor terus bergerak, beraktifitas, baik rutin, *incidental* maupun *monumental*, rutinitasnya adalah melakukan pembinaan di dalam serta berpartisipasi aktif ke luar seperti mengikuti jambore dan raimuna baik di *local, regional*, nasional maupun internasional. Diantaranya adalah: Lomba Perkemahan Penggalang Penegak (LP3) ke 25 pada hari senin 8 Oktober hingga 13 Oktober 2012 aktivitasnya mencangkup kegiatan harian yang meliputi empat tahap perlombaan dan digelar dalam *Total Out- door Method*. Majelis Pembimbing Harian Koordinator mengadakan Gladian Pimpinan Sangga dan Pimpinan Regu selama 3 hari dari tanggal 11-13 November 2012. Materi yang disampaikan dalam acara ini adalah tentang kepemimpinan dalam sangga dan regu oleh para pelatih, sekaligus Pembina Gerakan Pramuka Gugus Depan 15089 PMDG. Memenuhi undangan Persekutuan Pengakap Malaysia, PMDG melalui Mabikori mengirimkan satu kontingen Pramuka ke Malaysia untuk mengikutiPerhelatan Internasioanal yang bertajuk "1st Malaysia Langkawi Geopark Maritime International Jamboree dan Roveer Moot (Jam- Moot) 2012. Serta kegiatan KML (Kursus Mahir Lanjutan) bagi Pembina Gugus Depan Tahun 2013 selama sepekan dari tanggal 21-28 Februari 2013.[254]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[254] Hasil Dokumentasi, Wardun Pondok Modern Darussalam Gontor, ISSN 2087-0175, Vol.66 (Sya'ban, 1434 H), hal. 8-9.

Kepramukaan di Pondok Modern Darussalam Gontor juga turut serta membantu masyarakat sekitar, diantaranya melalui pendidikan perkemahan kamis jum'at yang dilaksanakan oleh setiap gugus depan masing- masing. Perkemahan ini ditujukan kepada pembinaan masyarakat di daerah- daerah yang masih membutuhkan bimbingan pengajaran agama dan kemasyarakatan. Sedang acara-acara pada perkemahan ini selain diisi dengan kegiatan- kegiatan kepramukaan seperti baris berbaris, *hiking*, lomba- lomba, taptu obor dengan diiringi sepasukan drumbannya juga diisi dengan misi da'wah seperti ceramah- ceramah agama, pembagian Al- Qur'an, pembagian- pakaian- pakaian pantas, dan pembersihan lingkungan di sekitar bumi perkemahan.[255]

Semua tata kehidupan di Pondok Modern Darussalam Gontor di atur oleh organisasi yang digerakkan oleh santri dan guru. Hal ini dimaksudkan agar, gontor sebagai lembaga kaderisasi pemimpin, organisasi sebagai wadah untuk pelatihan, pendadaran, dan penggodokan untuk bisa menyelesaikan sekian banyak permasalahan, bahkan kesulitan- kesulitan. Karena kenyataannya, mereka yang banyak bekerja, berbuat dan berfikir adalah mereka yang bisa menyelesaikan banyak permasalahan dan tantangan. Mereka yang produktif, dinamis dan inovatif adalah mereka yang semangat dalam menjalankan tugas- tugas di pondok.[256]

c. Organisasi Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM)

IKPM adalah salah satu organisasi perkumpulan Ikatan keluarga Pondok Modern yang terdiri dari alumni- alumni pondok dari berbagai pndok cabang di

---

[255] Hasil Dokumentasi, Staff Sekretarian PMDG, *Serba- serbi serba singkat tentang PMDG*, untuk perkenalan tingkat dua, (Ponorogo: Percetakan Darussalam Balai Pendidikan PMDG, 1997), hal. 68-69.

[256] Hasil Dokumentasi, Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal*., hal. 150.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Indonesia. IKPM terus bergerak menjalin silaturahmi antar anggotanya, serta menggerakkan para alumni untuk memberi manfaat bagi umat demi *syi'ar* pondok Modern Darussalam Gontor kepada masyarakat. Pendiri Pondok Modern KH AhmadSahal pernah berkata, "Indonesia Rumahku, Asia Sawahku, Amerika Pelancongku." Kini kata- kata beliau itu terbukti sudah, seiring berkembangnya pondok kian luas juga jangkauannya. Dengan jaringan kerja lintas Negara (dunia) yang telah dibangun, para alumni Gontor dapat melanjutkan studi di berbagai belahan dunia. Diantara mereka juga ada yang berprofesi sebagai diplomat, dan pengusaha, dan kemudian pula membentuk IKPM di luar negeri.[257]

Setahun yang lalu, 17 Juni 2012, 10 orang alumni Gontor di Turki mendirikan IKPM cabang Turki. IKPM cabang Pakistan mulai bertambah hingga mencapai 25 orang. 36 tahun usia IKPM cabang Kairo telah memiliki sebanyak 360 alumni sebgaian besar merupakan mahasiswa universitas Al- Azhar. 332 orang mengikuti Program S1, 26 orang mengikuti Program S2 dan 2 orang mengikuti Program S3. Dan masih banyak lagi alumni IKPM lainnya di luar negeri seperti Korea Selatan, Cabang Hadramaut di Yaman Selatan, Qatar, Damaskus Syiria, Tunisia dan Prancis.[258]

Dalam tulisan Dr. Lance Castle bahwa IKPM yang telah dibentuk di Jakarta, Nampak tidak begitu menonjol sebagai sumber dana, tetapi bisa menjadi semacam pengawas bagi kekayaan Pondok dengan hak memilih/mengganti kyai

---

[257] Hasil Dokumentasi, Wardun Pondok Modern Darussalam Gontor, ISSN 2087-0175, Vol.66 (Sya'ban, 1434 H), hal. 77.

[258] Hasil Dokumentasi, Wardun., hal. 78.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

setelah kyai meninggal. Lain dari pada itu badan ini dapat pula menjadi organisasi jembatan yang menggabungkan anak- anak lama yang secara politis masih termasuk persona- grata dengan orang- orang yang dicemari oleh latar belakang Masyumi. Organisasi- organisasi semacam ini dapat memainkan peranan penting dalam pemulihan persatuan Islam di Indonesia[259]

> Seperti penjelasan dari Ustadz Asep Awaludin, S.H.I : Pondok memiliki perkumpulan sendiri yaitu IKPM sebagai wadah untuk alumni supaya tidak lepas dari nilai- nilai pondok, di dalamnya kita bisa *sharing* informasi dan lain sebagainya bahkan jika ada alumni yang belum sukses dan belum jelas masa depannya maka pondok ikut memikirkan dan mencari solusi, salah satunya diminta tetap mengabdi di pondok untuk lebih mengamalkan ilmu dan pengalaman yang ditempa selama ini.
>
> "...Ada pula bentuk pertemuan yang selalu dilakukan di pondok dalam rangka komunikasi dan menyampaikan perkembangan serta mengevaluasi kegiatan- kegiatan IKPM, selalu ada utusan dari ketua alumni dari berbagai daerah untuk *sowan* ke bapak Pimpinan dalam rangka menyampaikan aspirasi dan permasalahan ke bapak pimpinan..."[260]
>
> "Tampak terlihat pada perkumpulan Musyawarah Besar X IKPM di Pondok Modern Darussalam Gontor yang diadakan selama empat hari di Balai Pertemuan Pondok Modern Darussalam Gontor, dengan menghadirkan Wakil Pengasuh Pondok Cabang se Indonesia, pengasuh pondok alumni, alumni- alumni pondok, guru- guru senior dan guru- guru Pondok Modern Darussalam Gontor dengan sambutan dari para pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor."[261]
>
> Banyak hal positif yang dapat saya rasakan selama *nyantri* hingga mengabdi di Pondok, selama *nyantri* belum cukup waktu untuk dapat memahami makna kehidupan di pondok, dari bidang akademik kita sebatas diajari beberapa bidang kajian ilmu namun ketika menjadi guru kita baru memahami tentang panca jiwa dan moto pondok sehingga apa yang kita pelajari selama ini baru terasa pengaruhnya. Bahkan ketika saya menjadi

---

[259] Hasil Dokumentasi, Dr. Lance Castles, *Notes on Islamic School at Gontor*, diterjemahkan oleh H. Hamid Fahmi Zarkasyi MA, *Gontor Sebuah Catatan Lama,* (Ponorogo: Trimurti Press, 1991), hal. 45.

[260] Hasil Wawancara dengan Ustad Asep Awaludin di UNISDA Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 19 April 2014.

[261] Hasil Observasi Musyawarah Besar X IKPM di Pondok Modern Darussalam Gontor, di Balai Pertemuan dengan Segenap Perwakilan IKPM se Indonesia, 17-20 April 2014.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

> alumni kita merasa gontor ini terlalu besar untuk saya, istilahnya pondok ini *jubah* dan kita anak kecil yang menggunakan *jubbah* itu. Bagaimanapun orang membicarakan positif dan negatif pondok wakaf maka pembicaraannya itu akan kembali pada dirinya sendiri, karena bagaimanapun pondok wakaf pasti akan banyak orang yang akan selalu menjaganya.[262]

Pesantren mampu bertahan bukan hanya kemampuannya untuk melakukan *adjustment* dan *readjustment*. Tetapi juga karena karakter eksistensialnya, yang dalam bahasa Cak Nur disebut sebagai lembaga yang tidak hanya identic dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*Indigenous*). Sebagai lembaga *indigenous*, pesantren muncul dan berkembang dari pengalaman sosiologis masyarakat lingkungannya. Kenyataan ini bisa dilihat tidak hanya dari latar belakang pendirian pesantren pada suatu lingkungan tertentu, tetapi juga dalam pemeliharaan eksistensi pesantren itu sendiri melalui pemberian wakaf, *shadaqah, hibah*, dan sebagainya. Sebaliknya pesantren pada umumnya "membalas jasa" komunitas lingkungannya dengan bermacam cara; tidak hanya dalam bentuk memberikan pelayanan pendidikan dan keagamaan, tetapi bahkan juga bimbingan sosial, kultural, dan ekonomi bagi masyarakat lingkungannya. Dalam konteks terakhir inilah pesantren dengan kyainya memainkan peran yang disebut *Clifford Geertz* sebagai "*cultural brokers*" (*pialang budaya*) dalam pengertian seluas- luasnya.[263]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[262] Hasil Wawancara dengan Ustad Asep Awaludin di UNISDA Pondok Modern Darussalam Gontor, tanggal 19 April 2014.

[263] Azyumardi Azra dalam Pengantar *Bilik- Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, oleh Dr. NurCholish Madjid, (Jakarta: Penerbit Paramadina, 1997), hal. Xxv.

BAB V

PENUTUP

Pada Bab V merupakan penutup dari penelitian ini dan memuat dua sub pokok bahasan yaitu Kesimpulan dan Saran.

A. Kesimpulan

Berdasarkan Rumusan Masalah, paparan data, hasil dan pembahasan, maka hasil penilitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Dr. (HC). K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, adalah Tipe Kepemimpinan *Transformatif- Edukatif* yang berasaskan nilai- nilai ajaran Islam, dengan fungsi dan peran kyai sebagai *multi leader* yaitu sebagai transformasional leader, manajer, kyai, *central figure* dan *educator*. Berdasarkan komitmen kyai yang tinggi terhadap nilai- nilai dasar pesantren yang tertuang dalam 1) Panca Jiwa Pondok, 2) Motto Pondok, 3) Orientasi, 4) Falsafah, 5) Visi Misi dan Tujuan, serta mampu mentransformasikannya dan mengimplementasikannya sehingga pondok berhasil memiliki sistem pendidikan dan pengajaran yang *integreet* dan berkarakter.
2. Implikasi Kepemimpinan Dr. (HC). K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, dapat dilihat dari Dinamika kehidupan pondok yang dinamis dan mendidik mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk dapat menitipkan anaknya dididik dan dibina di pesantren, sehingga Pondok Modern Gontor semakin

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

eksist dan terus berkembang. Dibuktikan dengan terus meningkatnya jumlah santri hingga saat ini sebanyak 4053 santri dan tersebarnya Pondok- Pondok Cabang di Indonesia hingga 18 Pondok Cabang Putra dan Putri yang jumlah santrinya mencapai 18.775 santri Putra dan Putri.

B. Saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai tipe kepemimpinan kyai dan Implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor yang berhasil membetuk kepribadian dan mental attitude santri yang berkarakter. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang ditujukan sebagai berikut:

1. Para Pimpinan/Pengasuh dan Wakil Pengasuh Pondok Cabang/ Alumni Pondok Modern Darussalam Gontor.
   a. Hendaknya tetap terus mempertahankan nilai-nilai dasar kepondokmodernan dan mentransformasikannya kepada seluruh elemen pondok secara kontinuitas disertai implementasinya, karena nilai-nilai dasar kepondokmoderman yang telah berakar dan mendarah daging dalam diri seseorang dapat dijadikan modal pegangan hidup di masyarakat.
   b. Hendaknya selalu melanjutkan kaderisasi dan mempertahankan metode kaderisasi kepemimpinan dari segala lini kehidupan santri dalam pendidikan dan organisasi serta di pondok- pondok cabang maupun alumni. Karena pondok pesnatren dapat bertahan bahkan berkembang karena adanya program kaderisasi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Hendaknya selalu mengkomunikasikan ide- ide dan gagasan melalui tipe kepemimpinan transformasional yang edukatif sehingga setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari unsur pendidikan yang berlandaskan ajaran Islam dan nilai- nilai kepondokmodernan, hal ini mampu menciptakan pola pikir, sikap dan tingkah laku seseorang yang ber*akhlaqul- karimah.*

2. Pemerintah; Kemenag RI dan Kemendiknas RI
   a. Ikut serta menjaga eksistensi pondok pesantren dari kepunahan di Indonesia, karena lembaga pendidikan ini sebagai lembaga pendidikan *indigenous* Indonesia.
   b. Ikut memberi peluang untuk berkembangnya pondok pesantren dengan tetap menjaga keaslian pendidikannya.
   c. Memberikan kebijakan solutif bagi keberlangsungan eksistensi pendidikan pesantren, dan tidak merusaknya dengan berbagai aturan yang dikeluarkannya.
3. Peneliti pelanjut yang tertarik pada tipologi kepemimpinan dan pendidikan pondok pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dikarenakan penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan, maka penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang perubahan kekinian pesantren, karena poin penting yang juga patut diteliti dalam memposisikan pesantren dengan realitas kekinian yang plural adalah tipologi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *ESQ, Emotional Spiritual Question.* Jakarta: Penerbit Arga.

Ahmad, Imam Subakir. 2008. "Niat dan Kesungguhan, Modal Kesuksesan", dalam *Himmah*, No.20, Vol VII.

Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng.* Malang: Kalimasada Press.

al-Ashfahani, al-Raghib. 1992. *Mufradat Alfadz al-Qur`an.* Damsyiq: Dar al-Qalam.

Anwar, Muhammad. 2013. *"Modernisasi Pesantren Pergeseran Tradisi dan Pudarnya Kyai"*. Vol 10, no.01.

Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok-pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif.* Cet. 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Arsyad, Azhar. Dkk. t.t. *Pengantar Manajemen Bagian Pertama.* Makassar: Alauddin Press.

Abū Khalīl, Abū al-'Ainain. 1980. *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islāmiyyah fī al-Qur'ān al-Karīm.* ttp.: Dār al-Fikr al-'Arabī.

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Azra, Azyumardi Azra. 1997. Dalam Pengantar *Bilik- Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, oleh Dr. Nur Cholish Madjid, Jakarta: Penerbit Paramadina.

Awaluddin, Asep, 2011. Peserta Program Kaderisasi Ulama (PKU) V ISID Gontor, "Pemuda sebagai Tonggak Peradaban", dalam *Gontor,* media perekat umat, Edisi 08 Tahun IX. Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filisofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Burgess, R.G. 1985. *Strategies of Educational Research: Qualitative Methods.* London: The Falmer Press.

Bawani, Imam. 1997. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam.* Surabaya: Al-Ikhlas.

Bagir, Muhammad. 2007. *Kepemimpinan Ustadz Abdullah Abdun Dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam di Pesantren Daruttauhid Malang*. Fakultas Tarbiyah Pendidikan Agama Islam.

Burhanuddi. 1994. *Anslisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Basri. 2006. "Peran Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan kecakapan Hidup Santri di Pondok Pesantren Salafi Al fadlu wal Fadhilah". *Tesis*. Yogyakarta: PPs UIN Sunan kalijaga.

al-Baqi, Muhammad Fuad Abd. 1997/1418. *al-Mu`jam al-Mufahras li Alfadz al-Qur`an al-Karim*. Cet. IV. Beirut: Dar al-Fikr.

Castles, Lance. 1991. *Notes on Islamic School at Gontor*, diterjemahkan oleh H. Hamid Fahmi Zarkasyi MA, *Gontor Sebuah Catatan Lama,* Ponorogo: Trimurti Press.

Daradjat, Zakiyah. 1980. *Kepribadian Guru.* Jakarta:Bulan Bintang.

Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran.* Jakarta: Bumi Aksara.

----------. Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif: Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pemula Bidang Ilmu-Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora. Bandung: Pustaka Setia.

Dakir. 2004. Jurnal Siudi Agama dan Masyarakat, Volume I, Nomor 1.

Dhofier, Zamarkhasi. T.t. *Tradisi Pesantren.* Jakarta: LP3ES

Danandjaja, J. 1988. *Antropologi Psikologi: Teori, Metode dan Sejarah Perkembangannya.* Jakarta: Rajawali Press.

Dewantara, KI Hajar. 1962. *Bagian Pertama Pendidikan.* Yogyakarta: Majlis Luhur Persatuan Taman Siswa.

Dirdjosandjoto, Pradjarta. 1999. *Memelihara Umat Kiai Pesantren Langgar di Jawa.* Yogyakarta: LKis.

Diktat *Khutbatul Iftitah.* 1939. Di KMI PMDG disampaikan oleh Direktur KMI KH Imam Zarkasyi. Ponorogo: Darussalam Press Ponorogo.

Furchan, Arif dan Agus Maimun. 2005. *Study Tokoh: Metode Penelitian Mengenai Tokoh.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi.* Malang: YA3.

Fatah, Nanang. 1999. *Landasan Manejemen Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Fananie, Zainudin. 2010. *Pedoman Pendidikan Modern.* ttp: Arya Surya Perdana.

Gottschalk, Louis. 1986. *Understanding History; A Primer of Historical Method, terj. Nugroho Notosusanto.* Jakarta: UI Press.

Haekal, Muhammad Husein. 2007. *Sejarah Hidup Muhammad.* Jakarta: PT. Mitra Kerjaya Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

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

Hadi, Sutrisno. 1996. *Metodologi Reseach*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psycologi Universitas Gajah Mada.

Harahap, Syahrin. 2011. *Metodologi Studi Tokoh Pemikiran Islam*. Jakarta: Prenada Media Group.

Handoko, T. Hani. 1986. *Manajemen*, BPFE Yogyakarta.

Hudaya. Muhammad, Lc. M. Ag. 2012. Pidato di sampaikan dalam acara Pembinaan Karakter Pengurus OPPM Dengan Kualifikasi Kepemimpinan Gontor, di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

----------. Muhammad, Lc. M. Ag.. Pidato disampaikan dalam acara dalam PKA Babak II, Sistem Pendidikan di Gontor, di Auditorium Pondok Modern Gontor Putri 3, Revisi 1432 H.

----------. Muhammad, Lc. M. Ag. 2011. Taushiyah disampaikan oleh oleh Bapak Pengasuh Pondok Modern Gontor Putri 3, KH Muhammad Hudaya Lc, M. Ag dalam *Taujihaat wa Tauzial amal fil Imtihaan as- Syafahiy*, di Pondok Modern Gontor Putri 3.

----------. Muhammad, Lc. M. Ag. 2010. Taujihaat wal Irsyadaat oleh Bapak Pengasuh Pondok Modern Gontor Putri 3, KH Muhammad Hudaya Lc, M. Ag, dalam Program Ajaran Fathul Kutub untuk kelas VI, di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

Hakim, Lukman dkk, 2011. "Saatnya yang Muda Memimpin Negeri Ini", dalam *Gontor*, Media Perekat Umat, Edisi 08 Tahun IX. Ponorogo.

Ikhsan, Muhammad. 2007. "Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur". *Tesis*. Jogjakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Istiyanto, S. Bekti. 2003. *Kepemimpinan Islam (Islamic Leadership)*. Disampaikan pada Training Manajemen Organisasi BEM STAIN Purwokerto.

Ihsan, Nur Hadi. 2004. *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Percetakan Darussalam Press.

Kartajaya, Hermawan dan Sula. 2006. *Muhammad Syakir, Syari'ah Marketing*. Bandung: Mizan

Kartono, Kartini. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.

Muhaimin. 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Mardiyah. 2012. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta/Malang: Aditya Media Publishing.

Mupangat. 2004. "Implikasi Kepemimpinan Kyai Terhadap Manajemen Pendidikan Pesantren "Pesat" Tawangsari Temanggung Jawa Tengah Tahun 2002/2003". *Tesis*. Yogyakarta: PPs UIN Sunan kalijaga.

Muhaimin, et. al. 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Musa, Yusuf. 1990. *Politik dan Negara dalam Islam*. Surabaya: Al- Ikhlas.

Mahfuz, Ali. 1958. *Hidāyat al-Mursyīdīn*. Cet. ke-4. Kairo: Al-Maṭba'ah al-Uśmāniyyah al-Miṣriyyah.

Muakrom, Khadiq. 2012. *Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, Semarang.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Rosda Karya.

----------. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muhtohar, Muhammad. 2012. *Pola Kepemimpinan KH. M.Thohir Abdullah, AH. dalam Upaya Pengembangan Pondok Pesantren Raudlotul Qur'an di Mangkang.* Semarang, Thesis, IAIN Walisongo.

Miles, Matthew B and A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Penerj. Rohidi, Tjetjep Rohendi. Cet Pertama. Jakarta: UI Press.

Man, Jhon. 2010. *The Leadership Secrets of Genghis Khan.* Cet I. Jakarta: Azkia Publisher.

Maryat, Akrim, Dipl. A.Ed. 2009. "Take a Risk You Will Succeed", dalam *Himmah*, No.2, Vol. VII.

Masqon, Dihyatun, 2007. "Jadikan Diri sebagai Self Motivator", dalam *Himmah*, No.2, Vol 6.

Mas'ud, Abdurrahman. 2002. *Pesantren dan Walisongo, Sebuah Interaksi dalam Dunia Pendidikan,* dalam Drs. Darori Amin, M.A., (ed), *Islam dan Kebudayaan Jawa.* Yogyakarta: Gema Media.

Mestoko, Sumarsono et al. 1986. *Pendidikan di Indonesia Dari Jaman ke Jaman*, Jakarta: Balai Pustaka.

Malik, Moesadin. 2011. *Manajemen Umum*. t.tp. Pusat Pengembangan Daya Ajar UMB.

Nasution, Harun. 1992. *Ensiklopedi Islam Indonesia*. Jakarta: Djambatan.

Nata, Abudin. 2011. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

----------. *Transformasi dan Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren.* http://fdi.uinjkt.ac.id/index.php/detail/artikel/19/transformasi_dan_pola_kepemimpinan_pondok_pesantren.fdi.

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Northouse, Peter G. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. Fifth Edition. Thousand Oaks. California: SAGE Publication.

Nawawi, Hadari. 1998. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: Haji Masagung.

Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif.* Bandung: Tarsito.

Ningrat, Soewarno Handoyo. 1980. *Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen.* Jakarta: CV. Haji Masagung.

Poster, Cyril. 2000. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*. Cet. I. Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya.

Profil Pondok Modern Darussalam Gontor, AVSEQ02DAT, Gontor Production Copyrigth @2006, 28-11-2008.

Quthb, Sayyid. 1992/1412. *Fi Zhilal al-Qur'an.* Jilid I. Cet. XVIII. Kairo: Dar al-Syuruq.

Qomar, Mujammil. 2002. *Manajemnen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

----------. Mujammil, M. Ag. Tanpa Tahun. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi.* Jakarta: Penerbit Erlangga,

Ruslan, Haedar. 2013. *Artikel "Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren"*, diunduh dari http://re-searchengines.com/0607arlan.html.

Raharjo, Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah.* Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat- P3.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Rahman, Musthofa. 2002. *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren dan Madrsah*, dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdul Kholiq (eds) Dinamika Pesantren dan Madrsah. Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar.

Ridlwan, Nasir. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*. Semarang: Pustaka Pelajar.

Renier, G.J. 1997. *History its Purpose and Method*. Terj. Muin Umar. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

al-Syahratsani, Abu al-Fath Muhammad bin Abd al-Karim bin Abi Bakar Ahmad. 1387. *al-Milal wa al-Nihal*. Cet I. Mesir: Mushtafa al-Babi wa Auladuh.

Sutopo, HB. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*. Jakarta: LP3ES.

Siagian. P. Sondang. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitaf, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Salim, Abd Muin. 1994. *Konsepsi Kekuasaan Politik dalam al-Qur`an*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Siagian, P. Sondang. 1988. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Pt Rineka Cipta.

Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Cet I. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.

Sukardi, 2006. *Penelitian Kualitatif- Naturalistik dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Usaha Keluarga.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Suharsaputra, Uhar M.Pd. 2013. *Administrasi Pendidikan*, Cet Kedua, Bandung: PT Rafika Aditama.

Suwendi. 1999. *Rekontruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan, Marzuki Wahid, (des), Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan transformasi Pesantren.* Bandung: Pustaka Hidayah.

Saefuddin, Ali. 1974. Darus Salam Pondok Modern Gontor, dalam Dawam Raharjo, (ed) *Pesantren dan Pembaharuan.* Jakarta: LP3ES.

Siradj, Sa'id Aqiel Siradj. 1999. *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren.* Bandung: Pustaka Hidayah

Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor .*Jadwal Harian Santri* 2014.

Staf Sekretariat Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Staff Sekretarian PMDG. 1997. *Serba-serbi serba singkat tentang PMDG*, untuk perkenalan tingkat dua, Ponorogo: Percetakan Darussalam Balai Pendidikan PMDG.

Syamsiyah, Siti Nur. 2005. "Kepemimpinan K.H.Masykur Dalam Pengembangan Pesantren Modern: Kajian Tentang Gaya dan Keefektifan Kepemimpinan: Studi di Pondok Pesantren Modern Baitul Arqom Balung Jember. *Tesis*. PPs. UIN Malang.

Safitri, Edi. 2005. "Kepemimpinan Pesantren: Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren UII". *Tesis*. Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga.

Tim Penyusun Biografi. 1996. *KH. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Gontor Press.

Team Penulis. Tanpa Tahun. Pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor Cabang, Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, *Manajemen Totalitas Kehidupan, Strategi Memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor.* Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Ulum, Miftahul, M,A. 2007. "Pendidikan adalah Investasi Jangka Panjang", *Himmah*, No. 2, Vol. 6.

Ushuluddin, Win. 2002. *Sintesa Pendidikan Islam Asia Afrika.* Yogyakarta: Paramadina.

Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi.* Bandung : Ossa Promo.

Wahid, Abdurrahman. 1987. *Principle of Pesantren Education, The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia.* Berlin: Technical University Berlin.

----------. Abdurrahman. 1999. Pondok Pesantren Masa Depan dalam *Sa'id Aqiel Siradj, (ed), Pesantren Masa Depan Wacana Memperdaya dan Transformasi Pesantren.* Bandung: Pustaka Hidayah.

Wibowo. 2002. *SHOOT, Sharpening our Concept and Tools*. Bandung: PT Syamil Cipta Media.

Wardun. Pondok Modern Darussalam Gontor, ISSN 2087-0175, Vol.66, Sya'ban, 1434 H. Ponorogo.

Yukl, Garry. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Jusuf Udaya. Jakarta : Prehalindo.

Yasmadi, M.A. 2002. *Modernisasi Pesantren, Kritikan Nur Kholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Pres.

Zarkasyi, Imam. 1978. Pidato disampaikan dalam acara Resepsi Kesyukuran Setengah Abad dan Peresmian Masjid Jami' Pondok Modern Gontor. Ponorogo.

----------. Imam. 1939. *Diktat Kuliah Umum dalam Pekan Perkenalan*, Ponorogo: Darussalam Press.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Zarkasyi, Abdullah Syukri. 2005. *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press.

----------. 2011. *Bekal Pemimpin*. Ponorogo: Trimurti Press.

----------. *Pengembangan Pendidikan Pesantren di Era Otonomi Pendidikan: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Pidato Penerimaan Gelar Doktor Honoris Causa dalam bidang Pendidikan Islam, Disampaikan di Hadapan Sidang Senat Terbuka UIN SYarif Hidayatullah Jakarta.

----------. Abdullah Syukri. 2005. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

----------. Abdullah Syukri. *Diktat Khutbatul 'Arsy Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*, 10 Dzulqo'dah 1429 /8 November 2008. Ponorogo.

----------. Abdullah Syukri. 2011. Pidato *Pembangunan Karakter Bangsa dalam Sistem Pendidikan Pesantren* di sampaikan dalam acara Seminar Alumni PP Salafiyah Pasuruan.

Zakariyya, Abi al-Husain Ahmad Ibn Faris. 1979. *Mu'jam Maqayis al-Lughah*. Juz II. t.tp.,: Dar al-Fikr.

Zeimek. 1986. *Pesantren dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 1

Data Informan:

1. Nama : H. Adib Fuadi Nuriz, M. Phil

   Jabatan : Guru KMI Pondok Modern Darussalam Gontor/Fungsionaris KMI/ Sekretaris IKPM.

   Umur : 45 Tahun

   Tanggal : 19 April 2014

   Waktu : Pukul 19.30 WIB

   Tempat : di Rumah Kediaman Bapak Pengasuh KH Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A.

2. Nama : Ustad Asep Awaludin, S.H.I

   Jabatan : Asisten Dosen di UNISDA Pondok Modern Darussalam Gontor

   Umur : 28 Tahun

   Tanggal : 19 April 2014

   Waktu : Pukul 21.00 WIB

   Tempat : di Gedung PKU (Program Kaderisasi Umat) UNISDA Pondok Modern Darussalam Gontor

3. Nama : Ustad Dadang Prabowo, S. Fil. I

   Jabatan : Staf KMI bagian Proses Belajar dan Pembelajaran

   Umur : 26 Tahun

   Tanggal : 18 April 2014

   Waktu : Pukul 09.00 WIB

   Tempat : di Kantor KMI Pondok Modern Darussalam Gontor

4. Nama : Ustad Rofi Azka

   Jabatan : Staf Pengasuhan Santri

   Umur : 24 Tahun

   Tanggal : 18 April 2014

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Waktu : Pukul 12.30 WIB

Tempat : di Kantor Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Darussalam Gontor

5. Nama : Ryan Ilham Rasyid

Jabatan : Ketua OPPM

Umur : 17 Tahun

Tanggal : 18 April 2014

Waktu : Pukul 11.00 WIB

Tempat : di Kantor OPPM

6. Nama : Ihsanul Hakim

Jabatan : Wakil Ketua Koordinator Gerakan Pramuka

Umur : 17 Tahun

Tanggal : 18 April 2014

Waktu : Pukul 11.00 WIB

Tempat : di Kantor OPPM

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil Observasi:

Observasi Perkumpulan Rutin Mingguan Staff KMI dengan Direktur KMI di Pondok Modern Darussalam Gontor, 19 April 2014.

Observasi Pelatihan Kemandirian, Perkemahan Kamis Juma'at Gugus Depan di Pondok Modern Darussalam Gontor, 17 April 2014.

Observasi Kegiatan Harian Santri di Pondok Modern Gontor, 20 April 2014.

Observasi Kegiatan Pidato Santri di Pondok Modern Darussalam Gontor, 17 April 2014.

Observasi Musyawarah Besar X IKPM di Pondok Modern Darussalam Gontor, di Balai Pertemuan dengan Segenap Perwakilan IKPM se Indonesia, 17-20 April 2014.

Lampiran 2

Kisi- Kisi Dokumentasi: Sekretariat PMDG

No	Nama dokumen yang dibutuhkan	Ada (✓)	Tidak ada (✓)	Keterangan
1	Tulisan K.H. Imam Zarkasyi			
2	Tulisan K.H. Imam Zarkasyi			
3	Pidato K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi			
4	Visi, misi, nilai- nilai kepondokmodernan dan tujuan lembaga			
5	Kurikulum pendidikan PMDG			
6	Arsip kegiatan Pendidikan dan Organisasi Pondok			
7	Kalender Tahunan Pondok			
8	Struktur Organisasi: Kelembagaan, Kepengasuhan, KMI, OPPM, Koordinator Pramuka.			
9	Foto, Video, Rekaman Kegiatan di PMDG			
10	Buku, jurnal, majalah PMDG.			

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 3

PEDOMAN WAWANCARA

Responden: Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo

1. Sejak kapan bapak menjadi Pimpinan PMDG?
2. Apa visi dan misi bapak ke depan untuk pengembangan ponpes ini?
3. Apakah ada perbedaan visi misi kepemimpinan bapak dengan kepemimpinan sebelum bapak?
4. Bagaimana cara bapak mengkomunikasikan visi dan misi tersebut kepada pengasuh pondok, kader pondok, dan santri?
5. Apakah ada bentuk pertemuan khusus yang dilakukan bapak pimpinan pada ponpes ini?
6. Apakah bentuk pertemuan itu dilakukan berjadwal atau dilakukan hanya setiap ada masalah saja?
7. Bagaimanakah bentuk follow up dari hasil pertemuan tersebut?
8. Bagaimana usaha bapak untuk melakukan supervisi/pengawasan terhadap pengawasan kebijakan?
9. Bagaimana kiat- kiat bapak untuk melakukan pembinaan dan memberdayakan staff pondok seperti asatidz,kader pondok alumni dan santri?
10. Bagaimana bentuk kewenangan yang bapak berikan kepada staff pondok pesantren ini?
11. Bagaimana cara bapak untuk membina kedisiplinan pegawai, ustad, dan para santri di PMDG?
12. Apakah program atau kebijakan dalam kepemimpinan bapak yang dapat dijadikan kontribusi bagi PMDG ini secara internal dan eksternall? Berupa apa?
13. Apa saja yang menjadi kendala dalam menerapkan kepemimpinan di PMDG?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 4

Responden: Staf Pengasuhan Santri

1. Bagaimana system pengasuhan santri di PMDG ini?
2. Sebenarnya model kepemimpinan yang bagaimana yang diterapkan oleh Ponpes ini?
3. Menurut anda apa yang menjadi perbedaan dari model kepemimpinan sekarang dengan model kepemimpinan yang lalu?
4. Dari segi apa perbedaan yang paling menonjol?
5. Bagaimana pola komunikasi yang diterapkan oleh bapak pimpinan dengan pengasuhan santri?
6. Apakah bapak pimpinan sering mengkonsultasikan atau mengkoordinasikan setiap ide atau gagasan dan permasalahan terhadap pengasuhan santri?
7. Apa yang dilakukan pengasuhan santri dalam melakukan pengawasan dan supervisi terhadap guru dan santri?
8. Kendala apa yang ditemui dalam menerapkan pola hubungan pengasuhan santri dengan bapak pimpinan?
9. Bagaimana kiat- kiat/ solusi yang dilakukan dalam menyikapi berbagai kendala di Pengasuhan santri ini?
10. Bagaimana peran pimpinan pondok yang lain dalam membina PMDG?
11. Apa saja hak- hak dan wewenang trimurti dalam membina warga pondok?
12. Apakah tugas trimurti tidak tumpang tindih? Bagaimana system pembagian tugasnya?
13. Bagaimana sosok Dr. KH Abdullah Syukri menurut anda?
14. Bagaimana menurut anda tipe kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi?
15. Pengaruh apa yang anda rasakan dari tipe kepemimpinan beliau dalam pekerjaan organisasi dan pengaruh dalam diri sendiri?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 5

Responden: Santri (OPPM/ Koordinator Pramuka)

1. Apakah anda menmahami setiap visi dan misi ponpes ini?
2. Apakah sering dilakukan rapat- rapat sosialisasi dan koordinasi dalam kebijakan bapak pimpinan di ponpes ini?
3. Apakah ada rapat rutin yang dilakukan oleh pimpinan pondok dengan para pengurus OPPM dan Koordinator Pramuka?
4. Apakah semua anggota diberi kesempatan untuk memberikan pendapat yang berupa ide atau gagasan kepada pimpinan pondok dalam setiap pertemuan?
5. Bagaimana upaya yang dilakukan para pengurus OPPM dan Koordinator Pramuka dalam mengkomunikasikan ide dan gagasan kepada pimpinan pondok?
6. Apakah para santri mengikuti /merespon apabila pimpinan mempunyai program baru? Dalam bentuk apa respon tersebut?
7. Bagaimana bimbingan dan pengawasan yang dilakukan pimpinan pondok terhadap kinerja para pengurus OPPM dan Koordinator Pramuka?
8. Apa kendala para pengurus OPPM dan Koordinator Pramuka dalam mengkoordinasikan berbagai masalah terkait dengan program dari pimpinan pondok?
9. Bagaimana anda mengkomunikasikan pola kepemimpinan bapak pimpinan kepada santri PMDG?
10. Apakah tugas bapak pimpinan ponpes sudah sesuai dengan nilai dan jiwa pondok?
11. Bagaimana sosok Dr. KH Abdullah Syukri Zarkasyi menurut anda?
12. Bagaimana menurut anda tipe kepemimpinan Dr. KH Abdullah Syukri Zarkasyi?
13. Pengaruh apa yang anda rasakan dari pola kepemimpinan beliau dalam pekerjaan organisasi dan pengaruh dalam diri sendiri?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 6

Responden: Alumni (Kader PMDG)

1. Apakah anda memahami visi misi PMDG?
2. Apa saja yang dilakukan para alumni dalam mengkomunikasikan ide dan gagasan kepada pimpinan pondok?
3. Apakah para alumni pernah mendapatkan sosialisasi dari pihak pondok terhadap berbagai kondisi dan kebijakan?
4. Bagaimana pola kebijakan pimpinan pondok sendiri menurut anda?
5. Apakah alumni memiliki kesulitan dalam berkomunikasi dengan pimpinan pondok?
6. Apa implikasi yang tertanam dalam diri anda atas pola kepemimpinan bapak pimpinan pondok ketika anda berkarya?
7. Gagasan atau ide apa yang bisa anda kontribusikan atas implikasi kepemimpinan beliau?
8. Apakah pola kepemimpinan beliau sudah sesuai dengan jiwa dan nilai PMDG?
9. Menurut anda bagaimana sosok KH Abdullah Syukri Zarkasyi?
10. Manfaat apa yang dapat menjadi kontribusi bagi anda atas pola kepemimpinan Dr.KH Abdullah Syukri Zarkasyi MA?
11. Bagaimana menurut anda tipe kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 7

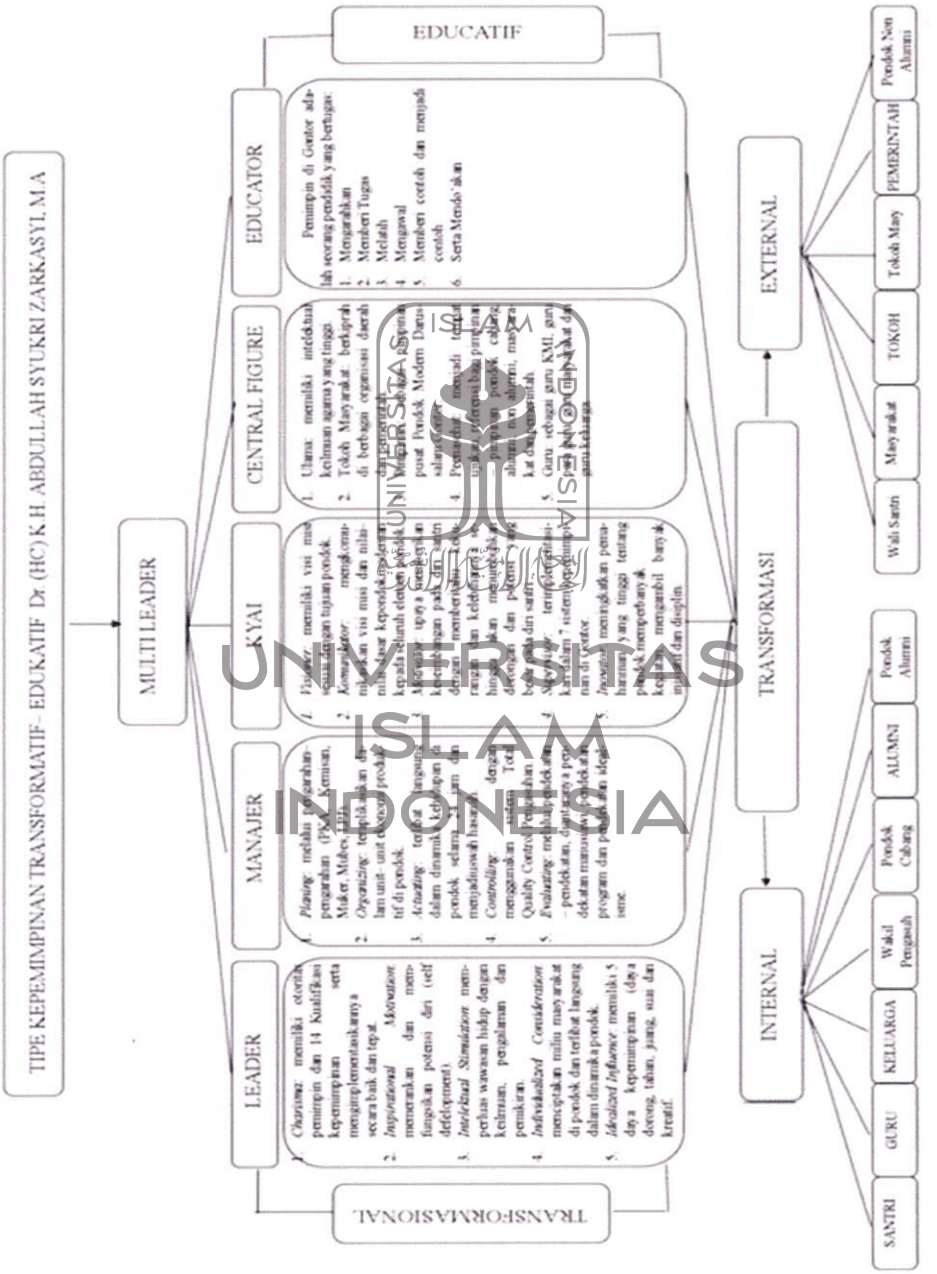
Responden: KMI

1. Bagaimana system pembelajaran di KMI?
2. Sebenarnya model kepemimpinan yang bagaimana yang diterapkan oleh Ponpes ini?
3. Menurut anda apa yang menjadi perbedaan dari model kepemimpinan sekarang dengan model kepemimpinan yang lalu?
4. Dari segi apa perbedaan yang paling menonjol?
5. Bagaimana pola komunikasi yang diterapkan oleh bapak pimpinan dengan staf KMI?
6. Apakah bapak pimpinan sering mengkonsultasikan atau mengkoordinasikan setiap ide atau gagasan dan permasalahan terhadap staf KMI?
7. Apakah pola kepemimpinan bapak pimpinan sudah sesuai dengan jiwa dan nilai pondok?
8. Apa yang dilakukan staf KMI dalam melakukan pengawasan dan supervisi terhadap guru dan santri dalam system pembelajaran formal?
9. Kendala apa yang ditemui dalam menerapkan pola hubungan staf KMI dengan bapak pimpinan?
10. Bagaimana kiat- kiat/ solusi yang dilakukan dalam menyikapi berbagai kendala di KMI ini?
11. Bagaimana peran pimpinan pondok yang lain dalam membina PMDG?
12. Apa saja hak- hak dan wewenang trimurti dalam membina warga pondok?
13. Apakah tugas trimurti tidak tumpang tindih? Bagaimana system pembagian tugasnya?
14. Bagaimana sosok Dr. KH Abdullah Syukri menurut anda?
15. Bagaimana menurut anda tipe kepemimpinan beliau?
16. Pengaruh apa yang anda rasakan dari pola kepemimpinan beliau dalam pekerjaan organisasi dan pengaruh dalam diri sendiri?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 8

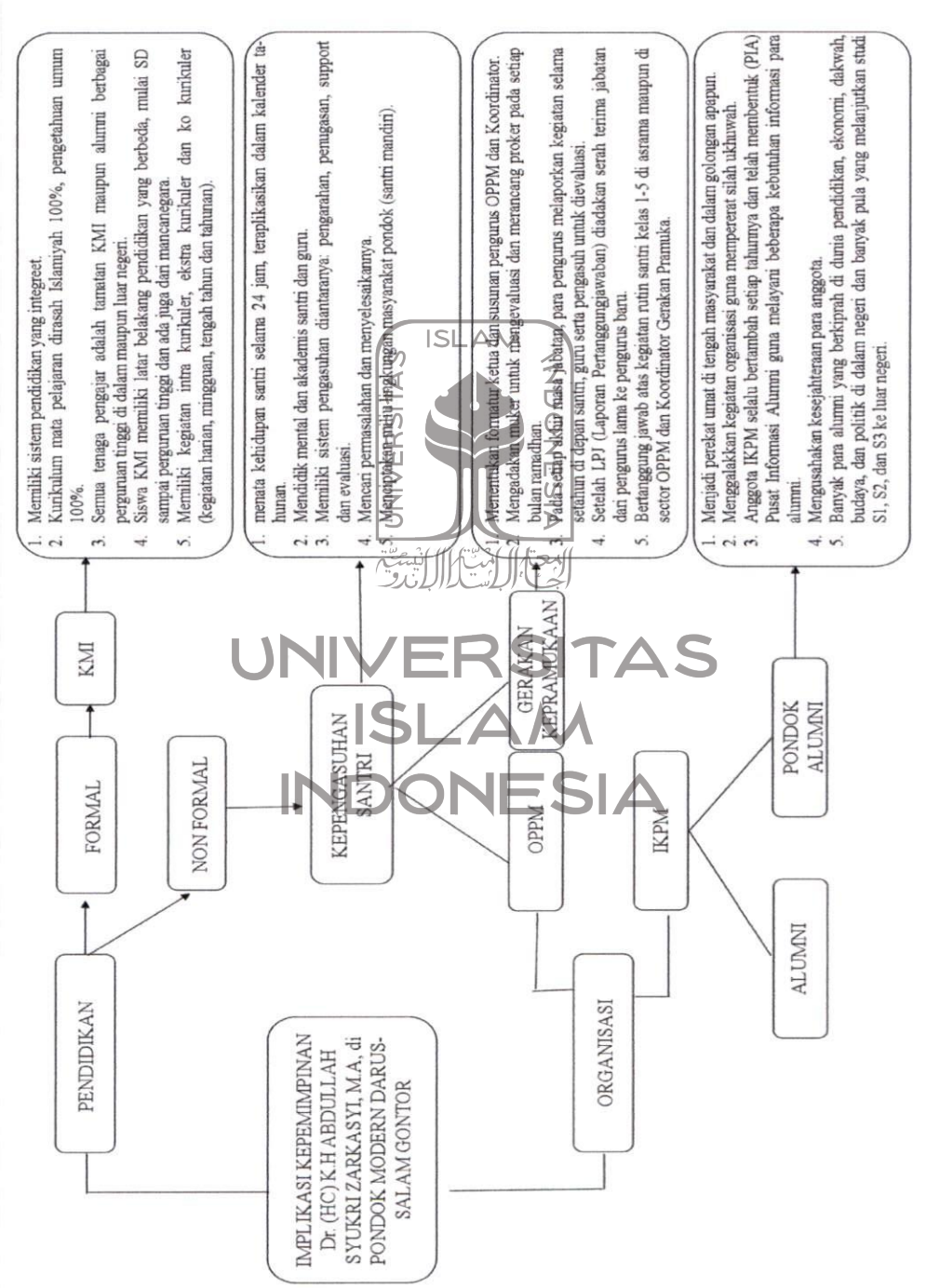
Tipe Kepemimpinan Transformatif- Edukatif Dr. (HC) Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 9

Implikasi Kepemimpinan Transformatif- Edukatif Dr. (HC) Abdullah Syukri Zarkasyi, M. A.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 10

بسم الله الرحمن الرحيم

BALAI PENDIDIKAN
PONDOK MODERN DARUSSALAM
GONTOR- PONOROGO - INDONESIA

معهد دار السلام كونتور
للتربية الإسلامية الحديثة
بكونتور – فونوروكو – إندونيسيا

SURAT KETERANGAN
Nomor:14/PM-I/VI/1435

Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Program Magister yang tersebut di bawah ini:

Nama : Yulia Sisnawati, S.H.I.
TTL : Pekanbaru, 16 Juli 1987
Program Studi : Pendidikan Islam
Kampus : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

telah mendapatkan izin penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor untuk menulis tesis dengan judul:

"Tipe kepemimpinan Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. dan implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor"

Demikianlah surat ini kami buat. Semoga dapat menjadi maklum adanya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. *Jazakumullah khairal jaza'.*

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Gontor, 17 J. Tsani 1435
17 April 2014

Pimpinan Pondok Modern
Darussalam Gontor Ponorogo,

K.H. Syamsul Hadi Abdan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 11

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

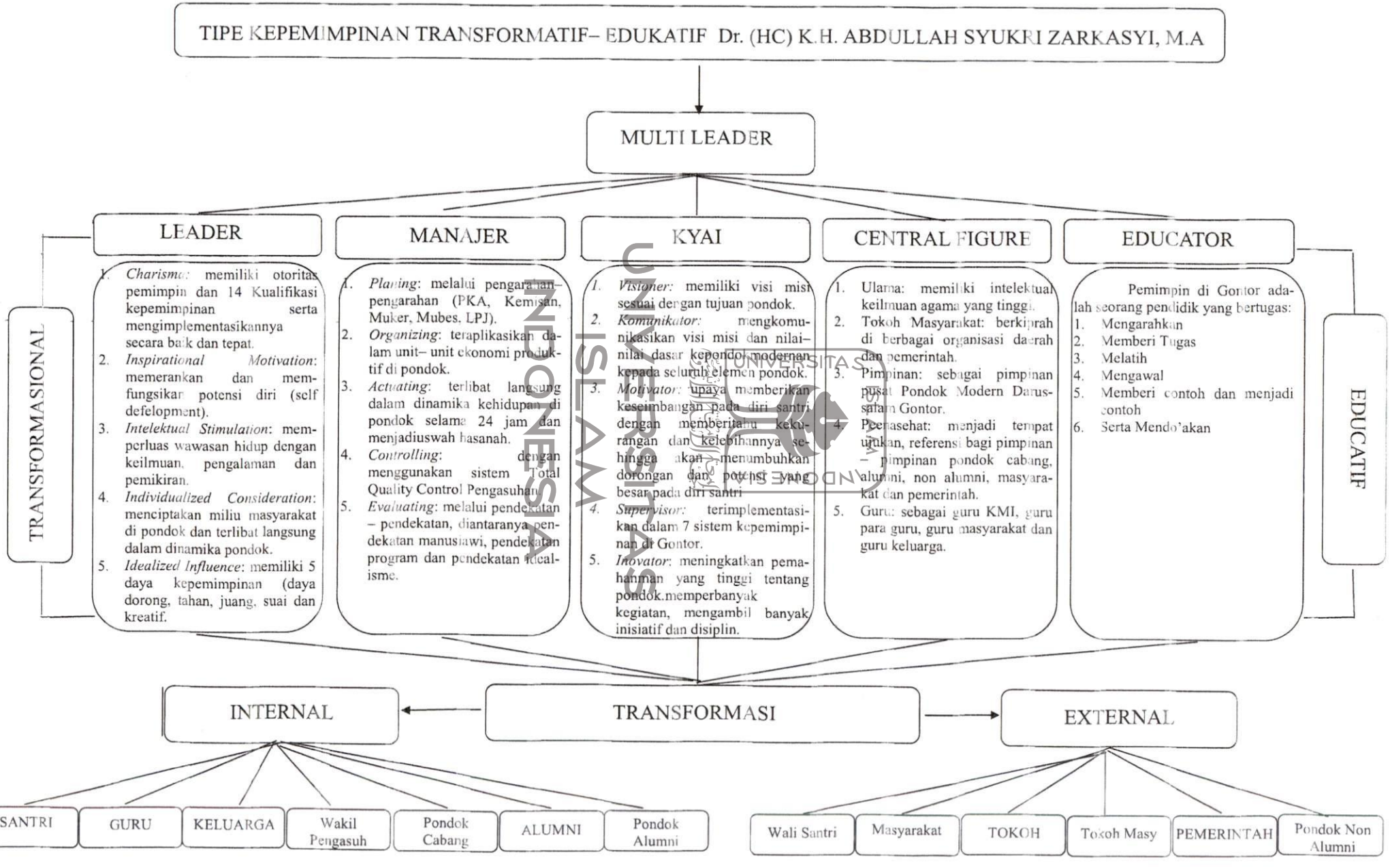
Lampiran 12

KETUA-KETUA LEMBAGA
Dr. (HC) K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A.
Pengasuh
K.H. Hasan Abdullah Sahal
Pengasuh
K.H. Masyhudi Subari, M.A.
Direktur KMI
H. Imam Shobari, S.Ag.
Ketua YPTIPM
K.H. Kafrawi Ridwan, M.A.
Rektor ISID
K.H. M. Akrim Mariyat, DipLA.Ed.
Ketua Umum PP. IKPM
PARA WAKIL PENGASUH PONDOK GONTOR CABANG
H. M. Hudaya, Lc., M.Ag.
Gontor 2
H. Husni Kamil Djaelani, S.Ag.
Gontor 3
H. Suwito Jemari, S.Ag.
Gontor 5
H. Muhammad Syuja'i, B.A.
Gontor 6
Dr. H. Ahmad Hidayatullah Zarkasyi, M.A.
Gontor Putri 1
H. Suwarno T M, S.A
Gontor Putri 2
H. Saepul Anwar, S.Ag.
Gontor Putri 3
H. Muhammad Hanif Hafidz, S.Ag.
Gontor Putri 4
H. Agus Mulyana, S.Ag.
Gontor Putri 5
H. Abdul Fattah, S.Th.I.
Gontor Putri 6
Drs. H. Ma'ruf Chumaidi
Gontor Putri 7
H. Heru Wahyudi, S.A
Gontor 7
Abdullah Syukron
Gontor 8
H. Syamsuddin Basyir, S.Ag.
Gontor 9
Drs. H. Hariyanto Abdul Jalal
Gontor 10
Bambang Nur Kholis, S.H.I.
Gontor 11
Salis Masruhin, S.Th.I.
Gontor 12
H. Cecep Sobari Rochmat
Gontor 13

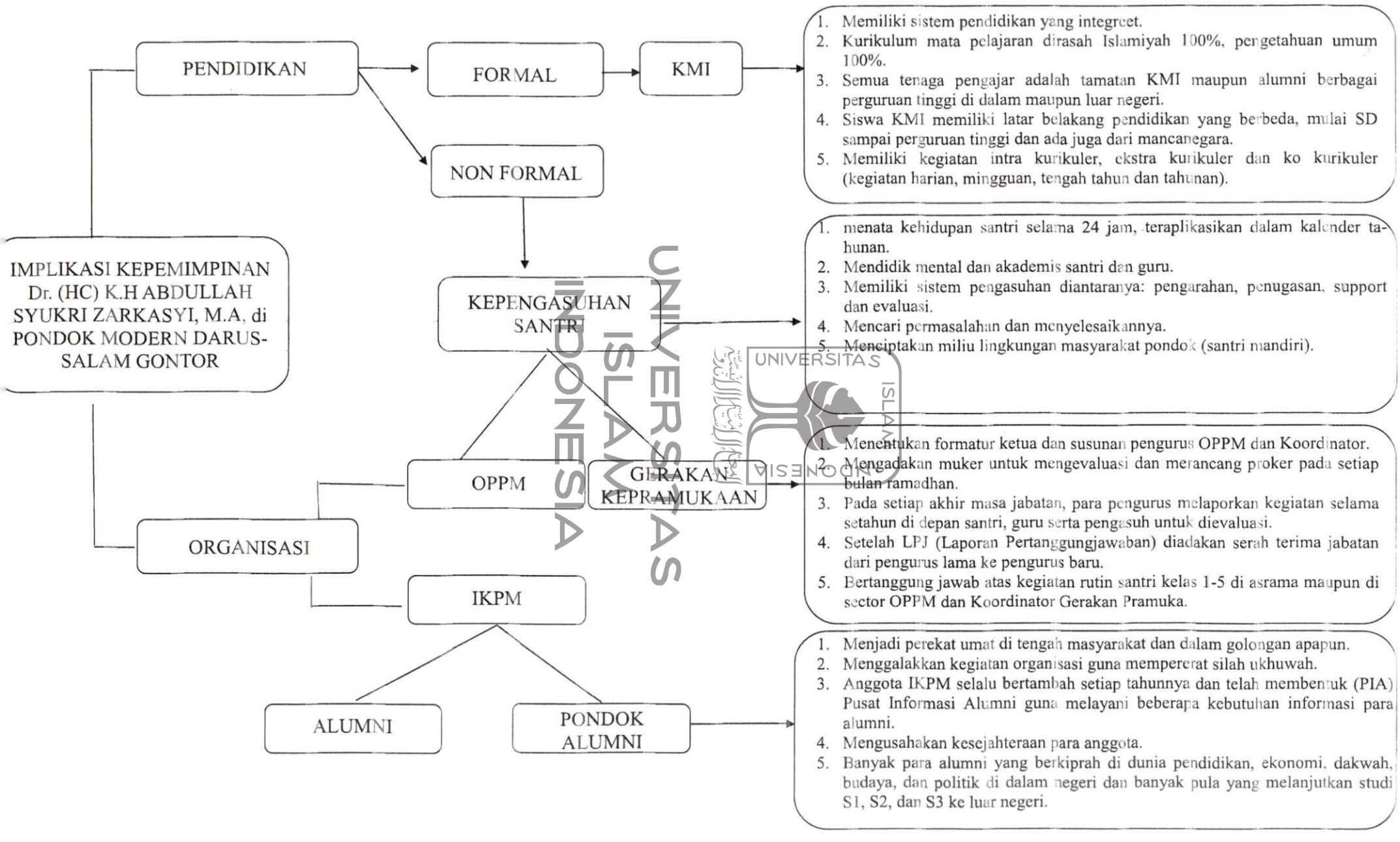
Lampiran 13

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA VISI UNGGUL

بسم الله الرحمن الرحيم

BALAI PENDIDIKAN
NDOK MODERN DARUSSALAM
ONTOR- PONOROGO - INDONESIA

معهد دارالســـلام كونتور
للتربية الإسلامية الحديثة
بكونتور – فونوروكو – إندونيسيا

SURAT KETERANGAN

Nomor:14/PM-I/VI/1435

Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Program Magister yang tersebut di bawah ini:

Nama : Yulia Sisnawati, S.H.I.
TTL : Pekanbaru, 16 Juli 1987
Program Studi : Pendidikan Islam
Kampus : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

telah mendapatkan izin penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor untuk menulis tesis dengan judul:

"Tipe kepemimpinan Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. dan implikasinya di Pondok Modern Darussalam Gontor"

Demikianlah surat ini kami buat. Semoga dapat menjadi maklum adanya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. *Jazakumullah khairal jaza'.*

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Gontor, 17 J. Tsani 1435
17 April 2014

Pimpinan Pondok Modern
Darussalam Gontor Ponorogo,

K.H. Syamsul Hadi Abdan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama lengkap : Yulia Sisnawati, S.H.I

NIM : 11913123

Fakultas /Jurusan : Pendidikan Islam

Tempat,Tanggal lahir : Pekan Baru, 16 Juli 1987

Alamat : Jalan Kalirurang KM 12,5 Candi Sardon Ngaglik Sleman DI Yogyakarta

Pendidikan Formal :

1. SD Muhamadiyah Ngupasan : Lulus tahun 1999
2. Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo : Lulus Tahun 2005
3. Institut Studi Islam Dasrussalam Gontor Ponorogo : Lulus Tahun 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA