

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsepsi Kepemimpinan

Dalam sejarah peradaban manusia, gerak hidup dan dinamika sebuah kelompok sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara kelompok. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut **pemimpin**. Oleh karenanya kepemimpinan seseorang merupakan kunci dari manajemen oleh karena para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan kelompok, lebih daripada itu mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal kelompok termasuk di dalamnya tanggung jawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia.

Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Menurut kaidah, para pemimpin baik itu leader ataupun manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran dan visi para pemimpinlah ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti “...*being a leader power of leading: the qualities of leader*”.¹ Namun secara terminologi, ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan. Mulyasa menerangkan bahwa, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi

¹ Hamby, A. S, *Oxford Advanced Dictionary of English*, (London: Oxford University Press, 1990), p. 481

orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.² Sedangkan kepemimpinan menurut Hasibuan dalam Baharudin adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.³

Zainudin dan Mustaqim⁴ menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Untuk lebih mempermudah pemahaman kita, maka akan diambil satu definisi yang kiranya mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

² E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), h. 107

³ Baharudin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*. (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 434

⁴ Zainudin dan Mustaqim, *loc.cit*, h. 2

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari karakter atau perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara “*leader behavior* dengan *leader style*” merupakan kunci keberhasilan pengelolaan suatu institusi atau dalam skala yang lebih luas adalah pengelolaan daerah, dan bahkan negara. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.

Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin akan nampak dalam suatu pola yang menggambarkan tipe kepemimpinan seseorang. Proses hubungan antara seseorang yang memimpin dengan seseorang yang dipimpin juga akan nampak dalam pribadi seorang pemimpin. Berdasarkan teori aliran Behaviorisme, titik perhatian kepemimpinan adalah pada kegiatan kelompok, interaksi dan kepuasan anggota. Teori ini sebenarnya mengarah pada bentuk organisasi yang formal, atas dasar inilah maka timbul beberapa tipe kepemimpinan berdasarkan orientasi cara kerjanya, sebagai berikut:

- a. Otoriter (*Dominator*)

- b. Persuatif (*Crowd Crouser*)
- c. Demokratis (*Group Developer*)
- d. Intelektual (*Eminent Man*)
- e. Eksekutif (*Administrator*)
- f. Representatif (*Spokesman*)

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cignizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan

orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.⁵

Secara prinsip, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kesiapaan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses **mempengaruhi**, **mendorong**, **membimbing**, **mengarahkan** dan **menggerakkan** orang lain dalam mencapai tujuan tertentu secara **efektif** dan **efisien**. Dalam konteks hubungan atau gaya komunikasi dengan bawahan, tipe pemimpin dalam kepemimpinan dapat dibagi kedalam beberapa bagian berikut:

- a) Pemimpin **persuatif**, dimana pemimpin mengadakan hubungan yang erat dengan bawahannya.
- b) Pemimpin **dominan**, dimana hubungan akan terjadi jika ada permasalahan-permasalahan.
- c) Pemimpin **delegasional**, dimana kepemimpinannya lebih banyak dipercayakan kepada wakil-wakilnya.
- d) Pemimpin **karismatik**, dimana hubungan lebih berupa satu arah oleh karena sikap hormat dan segan bawahan kepada atasannya. Tipe pemimpin ini juga biasanya memiliki pengaruh yang sangat besar bagi bawahannya sekalipun ia sudah tidak menjadi pemimpin.

⁵ Wahjosumidjojo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2002), h. 105

Berdasarkan uraian di atas, Mulyadi mengidentifikasi kepemimpinan kedalam beberapa komponen,⁶ yaitu:

- a. adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin,
- b. adanya upaya dan proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang melalui berbagai kekuatan, adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- c. kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu,
- d. pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya,
- e. kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.

Secara umum, pemimpin terbagi kedalam dua jenis, yaitu: a) pemimpin formal, dan b) pemimpin informal. Demikian pula berdasarkan pola karakteristik pemimpin dalam mengelola sebuah kegiatan, kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam dua bagian, yaitu:

- a. Kepemimpinan Transaksional.

Burns seperti dikutip Wibawa menjelaskan bahwa hal yang paling diamati dari kepemimpinan transaksional adalah hubungan

⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 8

antara pemimpin dengan bawahan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya.⁷ Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. *Management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik *management by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

⁷ Dwi Ari Wibawa. *Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional*, 2012, h. 9

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

b. Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk kepada kata *to transform*, yang bermakna men-tranformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.⁸ Menurut Raihan, dalam

⁸ Didin Kurniadi. *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 316

bukunya Kepemimpinan Sekolah Transformatif, menyatakan bahwa tahun 1980-an menjadi saksi lahirnya konsep baru tentang transformatif. Teori ini sering dirujuk sebagai model kepemimpinan yang efektif, yang disusun berdasarkan perspektif hubungan leader-follower. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.⁹

Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass dalam Wibawa menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of*

⁹ Raihan. *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*. (Yogyakarta: PT. LKS Printing Cemerlang, 2003), h. 20

the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance".¹⁰ Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Pemimpin transformasional juga biasanya memiliki kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Baharudin menulis bahwa beberapa karakteristik dari pola kepemimpinan transformasional antara lain adalah:

- a) Mempunyai misi yang besar dan mempunyai intuisi,
- b) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan,
- c) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang,
- d) Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan,
- e) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan,
- f) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru,
- g) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi,
- h) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan,

¹⁰ Wibawa, *loc.cit.*, h. 4

- i) Mampu mengartikulasikan nilai inti/budaya tradisi untuk membimbing tradisi mereka bawahan.¹¹

Selanjutnya, perilaku adalah salahsatu faktor penting sebagai bagian dari kepribadian seseorang dalam hal memimpin. Sujanto mengatakan bahwa pada kegiatan mempengaruhi atau mengajak orang lain mengikuti apa yang kita inginkan, perilaku ini akan bertemu dengan faktor-faktor lain seperti situasi dan kondisi yang kemudian memunculkan model dan gaya kepemimpinan seseorang.¹²

Model-model kepemimpinan tersebut antara lain adalah:

- 1) Model Kepemimpinan Otokratik

Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan bawahannya.

Yang paling bisa diidentifikasi pada kepemimpinan otokratik adalah pemimpin yang otoriter dengan ciri-ciri sebagai berikut:

¹¹ Baharudin. *Kepemimpinan Pendiidkan Islam*. (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 223

¹² Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*. (Jakarta: Sagung Seto, 2009), h. 82

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d) Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.
- e) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.¹³

2) Model Kepemimpinan Militeristik

Model kepemimpinan militeristik ini sering digunakan pada zaman dahulu, jarang sekali pada zaman sekarang model ini digunakan. Tapi model ini bisa digunakan dalam keadaan tertentu jika memang dituntut keadaan. Seorang pemimpin militeristik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c) Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.¹⁴

3) Model Kepemimpinan Paternalistik

Model kepemimpinan paternalistik ini memiliki kecenderungan lebih kepada sifat dan watak seorang pemimpin

¹³ Ngalm Purwanto, administrasi dan Supervisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hh. 50-51

¹⁴ *Ibid.*, h. 51

yang terbawa ketika menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin paternalis, memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa.
- b) Bersifat terlalu melindungi (overprotektif)
- c) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d) Hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
- e) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
- f) Sering bersikap maha tahu¹⁵

4) Model Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*)

Model kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini merupakan kebalikan dari model otoriter. Kalau dilihat dari segi perilaku, ternyata model kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku pemimpin kompromi (*kompromiser*) dan kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.

¹⁵ *Ibid.*

Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana, karena ia berpendapat bahwa suatu rencana akan mengekang kebebasan bawahannya. Oleh karena itu, bimbinganpun tidak diberikan kepada mereka. Pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan kewajibannya. Tipe pemimpin yang memiliki sikap ini sebenarnya bukan pemimpin karena semua bekerja tanpa tujuan bersama.

5) Model Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan kharismatik ini adalah model yang tidak bisa dibuat-buat oleh seorang pemimpin. Kharismatik ini adalah daya tarik dari seseorang yang tidak bisa dijelaskan. Aura yang terpancar dari dalam diri seorang pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin kharismatik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.
 - b) Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.
 - c) Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (supernatural power)
 - d) Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan pemimpin.¹⁶
- 6) Model Kepemimpinan Demokratis

¹⁶ Ngalim Purwanto, *op.cit.*, h. 49

Model kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatif. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya. Model kepemimpinan ini dapat diamati dari cara bawahannya bekerja dengan rasa senang dan nyaman untuk memajukan organisasinya.¹⁷ Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Akhirnya tercapailah suasana sasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan dan anggota-anggotanya. Ia tidak menempatkan dirinya sebagai majikan sedangkan bawahannya sebagai buruh, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-temannya.

Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama-sama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan

¹⁷ *Ibid.*, h. 52

tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang demokratis antara lain adalah:

- a) Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan.
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- e) Memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- f) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
- g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin¹⁸

Kemudian, para pemerhati di bidang manajemen dan kepemimpinan saat ini telah secara spesifik dapat membedakan terminologi pemimpin dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya kedalam dua kategori, yaitu *leader* dan *manager*.

¹⁸ Ngalim Purwanto. *Ibid.*, hh. 52-53

Leader adalah seorang pemimpin yang memiliki pengaruh lebih besar atas dasar kepribadian (*personality*) yang baik dan atau wibawa (*authority*) yang dimilikinya. Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. *Leader* dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi pengikutnya. Sedangkan *manajer* adalah seorang pimpinan, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan “kekuasaan atau authority formalnya” saja. Bawahan dan karyawan atau para staf menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer tersebut. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja.

Lebih lanjut, perbedaan pemimpin (*leader*) dan pimpinan (*manajer*) dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja. Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang pimpinan (*manajer*) dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki. Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan.

Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan.

Berkaitan dengan bawahan, manajer memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai staf atau karyawan yang memiliki posisi formal dalam struktur hierarki organisasi. Bawahan atau karyawan menuruti perintah-perintahnya, karena takut dikenakan hukuman oleh manajer. Sedangkan *leader* memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai pengikut. Bawahan atau pengikut menjalankan perintah dari pemimpin (*leader*) atas dasar kewibawaan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta perlakuannya yang baik.

Adapun dari segi lingkungan kerja, manajer biasanya hanya dapat memimpin pada lingkungan kerja organisasi formal saja dan bertanggung jawab kepada atasannya. Sedangkan pemimpin (*leader*) dapat memimpin lingkungan kerja organisasi baik formal maupun informal dan bertanggung jawab kepada anak buahnya. Seorang pemimpin (*leader*) merupakan bagian dari pengikut sedangkan pimpinan (*manager*) merupakan bagian dari organisasi.

Untuk mempermudah identifikasi perbedaan antara leader dan manager menurut Ngalim Purwanto¹⁹ di atas, penulis coba sarikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 1
Perbedaan antara Leader (pemimpin) dengan Manajer (pimpinan) menurut Ngalim Purwanto

Identifikasi	Pemimpin (leader)	Pimpinan (Manajer)
1. Tipikal	1) Berinovasi	1) Mengelola
	2) Memiliki bakat memimpin secara alami dalam dirinya sendiri	2) Mendapatkan kemampuan memimpin berdasarkan pendidikan atau pelatihan
	3) Tidak dapat dicetak	3) Dapat dicetak
	4) Menumbuhkan kepercayaan	4) Mengandalkan control
	5) Memiliki perspektif jangka panjang	5) Memiliki perspektif jangka pendek
	6) Berorientasi pada peluang masa depan	6) Berorientasi pada hasil
	7) Menciptakan	7) Meniru
	8) Melakukan hal yang benar	8) Melakukan dengan benar
	9) Mengembangkan	9) Memelihara
	10) Memfokuskan pada kepentingan publik	10) Memfokuskan pada sistem dan struktur
	11) Bertanya apa dan mengapa	11) Bertanya bagaimana dan kapan
	12) Menentang status quo	12) Menjalankan status quo
2. Berdasarkan sumber	1) Adalah dirinya sendiri	1) Seperti tentara yang selalu siap untuk diperintah
	2) Kekuasaan berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan	2) Dipilih melalui jalur formal dengan dasar yuridis yang dimiliki
3. Anggota kelompok	1) Anggota kelompok biasanya disebut pengikut	1) Anggota kelompok biasanya disebut staf atau karyawan
		1) Formal saja

¹⁹ Ngalim Purwanto. *Ibid.*, hh. 52-53

4. Lingkungan kerja	1) Formal dan informal	2) Bertanggungjawab kepada atasan
	2) Bertanggungjawab kepada pengikutnya	3) Bertanggungjawab kepada organisasi
	3) Bagian dari pengikutnya	

Berdasarkan rincian-rincian di atas, dapat dipahami bahwa pemimpin (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan (*directing*) dan menggerakkan (*actuating*) seluruh bawahan untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan. Sedangkan fungsi seorang pimpinan (*manajer*) berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang pimpinan (*manajer*) lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin. Ia menstimulasi, memfasilitasi, dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menginginkan bawahan mengikutinya. Tidak dengan hadiah, paksaan atau hukuman.

2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Agama, sebagaimana dinyatakan banyak kalangan, dapat dipandang sebagai “*The Instruments of God*”, instrumen ketuhanan untuk memahami dunia.²⁰ Islam, dibandingkan dengan agama lain, sebenarnya merupakan agama yang paling mudah untuk menerima premis semacam ini. Alasan utamanya terletak pada ciri Islam yang paling menonjol, yaitu sifatnya yang “hadir di mana-mana” (*omnipresent*). Statement ini sebagai sebuah pandangan yang mengakui bahwa “di mana-mana” kehadiran Islam selalu memberikan “panduan moral yang benar bagi tindakan manusia”.²¹

Islam sebagai agama wahyu, bagi setiap Muslim menjadi kerangka acuan paripurna untuk seluruh kehidupannya. Islam, dengan demikian merupakan sebuah agama penyatu yang lengkap (*a religion of Complete integration*).²² Dalam konteks sejarah, untuk pertama kalinya kita melihat ajaran mengenai pembangunan manusia melalui integrasi yang utuh dengan dirinya sendiri, dengan masyarakat, dengan alam semesta, dan bahwa integrasi ini berdasarkan atas adanya Allah SWT: Tuhan Yang Maha Esa dalam

²⁰ Robert N Bellah. *Beyond Belief; Essay on Religion in a post-Traditionalist World*, (Berkeley & Los Angeles: University of California Press, 1991), p. 146.

²¹ Fazlur Rahman, *Islam*, (New York: Holt, 1996), p. 241.

²² Hakim Muhammad Said. “*Moralitas Politik: Konsep Mengenai Negara*”, dalam A. E. Priyono (ed), *Islam Pilihan Peradaban*, (yogyakarta: Shalahuddin Press, 1984), cet. Ke-1, h. 72

seluruh eksistensinya.²³ Dalam Islam kepemimpinan adalah *fitrah insaniyah* yang tidak bisa dihindari dalam hidup ini. Artinya, manusia sebagai makhluk sosial sejak dilahirkannya telah memiliki kecenderungan untuk hidup dalam sebuah kelompok dan berbagi bersama kelompoknya itu mulai dari kelompok yang paling kecil hingga yang terbesar di keluarganya, masyarakat, dan bangsa negaranya. Dalam sebuah kelompok selalu dibutuhkan seorang pemimpin yang akan dijadikan rujukan bagi anggota kelompoknya. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki paling banyak visi dan tujuan di kelompoknya.

a. Dalil-dalil Kepemimpinan di dalam al Qur`an

Al Qur`an sebagai pedoman hidup umat Islam, banyak membahas masalah kehidupan sosial dan politik, salahsatu diantaranya adalah masalah kepemimpinan. Terdapat banyak ungkapan terkait istilah kepemimpinan di dalam al Qur`an, tetapi yang paling banyak kita temui diantaranya adalah *khalifah*, *imam*, dan *ulil amri*.

Kata Khalifah menurut Dawam Rahardjo disebut sebanyak 127 kali dalam al Qur`an, maknanya berkisar diantara kata kerja: menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau

²³ *Ibid.*

pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah “menyimpang” seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.²⁴ Sedangkan dari perkataan *khalf* yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa—yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al Qur’an lahir kata *khilafah*. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata *imamah* yang berarti kepemimpinan.²⁵ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain:

- 1) Q. S. Al Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ
فِيهَا مَنْ يَفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ
لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang pemimpin (khalifah) di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."²⁶

- 2) Q. S. Al An`am ayat 165

²⁴ M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al Qur`an; Tafsir Sosial berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 2002), cet. II, h. 349

²⁵ *Ibid.*, h. 352

²⁶ Pemerintah Provinsi Banten, *Mushaf Al Bantani dan Terjemahnya*, (Serang: 2014), h. 6

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
 دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ

رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

“dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.²⁷

3) Q. S. Shad ayat 26:

يٰۤاٰدَمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا
 تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ
 لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.²⁸

4) Q. S. Fathir ayat 39:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِى الْاَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا
 يَزِيْدُ الْكَافِرِيْنَ كُفْرَهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ اِلَّا مَقْتًاۙ وَلَا يَزِيْدُ الْكَافِرِيْنَ
 كُفْرَهُمْ اِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

“Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-

²⁷ Ibid., h. 150

²⁸ Ibid., h. 454

orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka”.²⁹

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

Istilah yang kedua adalah *imām*. Dalam al-Qur'an, kata *imām* terulang sebanyak 7 kali dan kata *aimmah* terulang 5 kali. Kata *imām* dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, Nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.³⁰ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah *imam* antara lain adalah:

²⁹ *Ibid.*, h. 439

³⁰ Said Agil Husin al Munawar, *Al Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hh. 197-199

- 1) Q. S. al Baqarah ayat 124:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ
إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

“dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".³¹

- 2) Q. S. Al Furqon ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

“dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”.³²

- 3) Q. S. Al Anbiya ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ ۗ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۗ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”.³³

Konsep imam dari beberapa ayat di atas menunjukkan suami sebagai pemimpin rumah tangga dan juga nabi Ibrahim sebagai pemimpin umatnya. Konsep imam di sini, mempunyai

³¹ Pemerintah Provinsi Banten, *Op.cit.*, h. 19

³² *Ibid.*, h. 366

³³ *Ibid.*, h. 328

syarat memerintahkan kepada kebajikan sekaligus melaksanakannya. Dan juga aspek menolong yang lemah sebagaimana yang diajarkan Allah, juga dianjurkan.

Istilah ketiga adalah *Ulu al Amri*. Nazwar Syamsu dalam Rahardjo mengartikan istilah ini sebagai *functionaries*, atau orang yang mengemban perintah, dan atau disertai untuk menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.³⁴

Kata *amr* bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagai tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan.³⁵ Kata ini di dalam al Qur'an diulang sebanyak 176 kali, sedangkan yang secara spesifik menunjuk kepada *Ulu al Amri* terulang hanya 2 kali, yaitu:

1) Q. S. An Nisā ayat 59:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan

³⁴ Dawam Rahrdjo. *Op. cit.*, h. 466.

³⁵ *Ibid.*

Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.³⁶

2) Q. S. An Nisā ayat 83:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ
وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا

“Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri[322] di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri)[323]. kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu)”.³⁷

Maksud dari dua ayat di atas menurut Rahardjo jelas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan *uli al-amri* adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Allah dan Rasul. Apabila terjadi perpetaan pendapat, maka yang dikembalikan kepada Allah dan Rasul.³⁸

b. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan dalam Islam

³⁶ Pemerintah Provinsi Banten, *op.cit.*, h. 91

³⁷ *Ibid.*, h. 91

³⁸ Dawam Rahardjo, *Op.cit.*, h.446.

Prinsip-prinsip kepemimpinan di dalam Islam dijelaskan oleh Al Qur`an, yaitu: *amanah, adil, syura* (musyawarah), dan *amr ma`ruf nahyi munkar*.³⁹

1) Amanah

Amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya). Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Maka sebuah ungkapan yang berbunyi “*kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah*” menurut Said Agil menyiratkan dua hal. *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT (*delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relatif, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. *Kedua*, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggung jawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.⁴⁰

³⁹ Muhammad Harfin Zuhdi, *Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*, Jurnal Akademika vol. 19 No. 01 IAIN Mataram, (Mataram: IAIN Mataram, 2014), h. 10.

⁴⁰ Al Munawar, *op.cit.*, h. 200.

Beberapa ayat al Qur`an yang menjelaskan tentang amanah ini antara lain adalah:

a) Q.S. al Ahzab ayat 72:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ
تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh”.⁴¹

Hamka sebagaimana dikutip oleh Dawam menjelaskan bahwa ayat tersebut bermaksud menggambarkan dengan ungkapan betapa berat amanah itu sehingga gunung-gunung, bumi dan langitpun tidak bersedia memikulnya hanya manusialah yang bersedia mengemban amanah itu atas dasar akal dan kemampuan mereka walaupun di kemudian hari mereka ternyata bertindak bodoh serta berbuat dholim, terhadap dirinya sendiri dan orang lain dengan mengkhianati amanah itu.⁴²

b) Q.S. an Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ
تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

⁴¹ Pemerintah Provinsi Banten. *Op.cit.*, h. 427

⁴² Dawam Rahardjo, *op.cit.*, h. 195

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”.⁴³

Dua ayat di atas jelas menunjukkan perintah Allah mengenai harus dilaksanakannya sebuah amanah. Manusia dalam melaksanakan amanah yang dikaitkan dengan tugas kepemimpinannya memerlukan dukungan dari ilmu pengetahuan dan hidayah dari Allah. Hal ini dapat dilihat firman Allah “Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu”, pengajarannya bisa lewat hidayah yang merupakan anugerah dari Allah, juga bisa melalui ilmu pengetahuan.

2) Adil

Prinsip kedua adalah Adil. Kata ini merupakan serapan dari bahasa arab ‘adl. Dalam Al-Qur’an, istilah adil menggunakan tiga term yaitu ‘*adl*, *qisth* dan *haqq*. Dari akar kata ‘a-d-l sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak 14 kali dalam Al-Qur’an. Sedangkan kata *qisth* berasal dari akar kata *q-s-th*, diulang sebanyak 15 kali sebagai kata benda. Sedangkan kata *haqq* dalam Al-Qur’an disebut sebanyak 251 kali. Adapun ayat-ayat yang berbicara mengenai keadilan antara lain:

⁴³ Pemerintah Provinsi Banten. *Op.cit.*, h. 87

a) Q.S. al A`rof ayat 29:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ
مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ

“Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu[533] di Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)".⁴⁴

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang menjalankan keadilan. Secara konkret, yang disebut keadilan (*qisth*) itu adalah: (a) mengkonsentrasikan perhatian dalam shalat kepada Allah dan (b) mengikhlaskan ketaatan kepadaNya. Dari uraian tersebut dapat ditarik kepada aspek kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya semata-mata karena Allah. Sehingga ketika dua hal tersebut sudah tertanam, maka akan melahirkan perilaku yang baik.

b) Q.S. an Nisa ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

⁴⁴ Pemerintah Provinsi Banten. *Op.cit.*, h. 153

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan **adil**. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”.⁴⁵

Ayat di atas juga telah disinggung pada pembahasan amanah, karena ayat tersebut mengajarkan manusia tentang dasar-dasar pemerintahan yang baik dan benar yaitu menjalankan amanah dan menetapkan suatu hukum dengan adil.

3) Syura

Prinsip kepemimpinan dalam Islam yang ketiga adalah *syurā*. Istilah ini berasal dari kata *syāwara*, yang secara etimologis berarti mengeluarkan madu dari sarang lebah.⁴⁶ Dalam bahasa Indonesia, kata *syura* dimaknai menjadi “musyawarah” sebagai segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain untuk memperoleh kebaikan. Hal ini semakna dengan pengertian lebah yang mengeluarkan madu yang berguna bagi manusia.⁴⁷ Dengan demikian, keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah merupakan sesuatu yang baik dan berguna bagi kepentingan manusia.

Ayat-ayat al Qur`an terkait kata *syura* ini antara lain adalah:

⁴⁵ *Ibid.*, h. 87

⁴⁶ Ibn Munzir. *Lisan al `Arab*, (Beirut: Daar ash Shadir, 1968), h. 434.

⁴⁷ M. Quraish Shihab. *Wawasan Al Qur`an*, (Bandung: Mizan, 1996), h.

- a) Q.S. Asy Syuro ayat 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا
رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka”.⁴⁸

- b) Q.S. Ali Imron ayat 159

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.⁴⁹

Para intelektual Islam telah sepakat bahwa salah satu prinsip ajaran Islam tentang kehidupan bermasyarakat dan bernegara adalah prinsip musyawarah (*syura*) seperti disiratkan oleh kedua ayat di atas. Nabi Muhammad saw telah mempraktekkan prinsip ini bersama para sahabatnya untuk setiap pengambilan keputusan yang bersifat publik, meski sesungguhnya, Nabi s.a.w. sendiri adalah

⁴⁸ Pemerintah Provinsi Banten, *Op. cit.*, h. 487

⁴⁹ Pemerintah Provinsi Banten, *Op.cit.*, h. 71

seorang yang *ma'shum* yang senantiasa berada dalam pengawasan Allah SWT. Bahkan tidak jarang nabi mengambil keputusan atas dasar suara terbanyak. Misalnya, ketika nabi memutuskan tentang posisi kaum muslimin dalam perang Badr dan perang Uhud untuk melakukan tindakan *ofensif* dalam menghadapi serbuan kaum musyrikin.

4) Amar ma`ruf nahi munkar

Prinsip keempat, *amr ma`ruf nahi munkar*, yaitu “menyeru kepada kebaikan serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dalam satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.⁵⁰ Dalam al-Qur’an, penggunaan kata *ma`ruf* terulang sebanyak 32 kali pada sepuluh surah, dan dengan istilah amar ma`ruf (*al-amr bi al-ma`ruf*) terulang sebanyak 9 kali pada lima surah. Sedangkan kata ma`ruf dengan segala derivasinya, terulang sebanyak 71 kali, dan terbanyak didapati dalam surah al-Baqarah sebanyak 20 kali. Tidak dapat dipungkiri, bahwa antara yang *ma`ruf* serta *munkar* selalu berdampingan. Dimana ada orang berlaku *ma`ruf*, di sana juga ada yang berlaku *munkar*. Itu juga kiranya pada sembilan tempat istilah

⁵⁰ Dawam Rahardjo, *Op.cit*, h. 619

amar ma'ruf dalam al-Qur'an, selalu diikuti oleh *nahi munkar*, kecuali pada surah *al-A'raf* ayat 199.⁵¹

Didahulukannya kata *amar ma'ruf* kemudian *nahi munkar* bermakna filosofis, bahwa dalam segala hal kita dituntut untuk berlaku *ma'ruf* terlebih dahulu. Dengan perbuatan *ma'ruf* ini, diharapkan akan mendatangkan keinsafan dan kesalehan di kalangan masyarakat, sehingga hal-hal yang *munkar* dapat diminimalisir atau bahkan ditiadakan.⁵²

Ayat-ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan *amar ma'ruf nahi munkar* antara lain sebagai berikut:

a) Q.S. Ali Imran ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar[217]; merekalah orang-orang yang beruntung”.⁵³

b) Q.S. at Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Harifin Zuhdi, *Konsep Kepemimpinan*, h. 49

⁵³ Pemprov Banten, *Mushaf*, h. 63

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.”⁵⁴

c) Q.S. al Hajj ayat 41

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

“(yaitu) Orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan”⁵⁵.

Ketiga ayat tersebut secara eksplisit menunjukkan perintah *amr ma'ruf* dan *nahy munkar*. *Ma'ruf* diartikan sebagai segala perbuatan yang bisa mendekatkan diri kita kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang dapat menjauhkan kita dari pada-Nya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan *amr ma'ruf* dan *nahi munkar* sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.

⁵⁴ *Ibid.*, h. 198

⁵⁵ *Ibid.*, h. 337

c. Konsep Kepemimpinan Ideal dalam Islam

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari karakter atau perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara “*leader behavior* dengan *leader style*” merupakan kunci keberhasilan pengelolaan suatu institusi atau dalam skala yang lebih luas adalah pengelolaan daerah, dan bahkan negara. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.

Secara historis, konsep kepemimpinan ideal dalam Islam dicontohkan secara langsung oleh Nabi Muhammad SAW. Diskursus tentang model kepemimpinan ini tidak bisa lepas dari pembicaraan tentang para nabi dan rasul. Sebab mereka adalah contoh pemimpin yang paling utama di antara banyak contoh kepemimpinan dalam sejarah umat manusia. Mereka adalah pribadi-pribadi pilihan yang sekaligus juga pemimpin-pemimpin pilihan sepanjang zaman. Mereka juga adalah sumber utama yang menginspirasi lahirnya konsep *prophetic leadership* dalam kajian-kajian tentang konsep

kepemimpinan. Para rasul adalah manusia pilihan untuk memimpin umat manusia menuju jalan kebenaran.⁵⁶ Kepemimpinan mereka bersifat spiritualistik, karena lekat dengan nilai-nilai ilahiah. Dengan demikian, maka para rasul ini mendasarkan kepemimpinan dirinya pada kebenaran yang berasal dari Allah dalam membimbing, melayani, mencerahkan, dan melakukan perubahan. Kepemimpinan para rasul ini merupakan manifestasi dari hakikat manusia sebagai *khalifah fil ardhi*. Sebagai khalifah, manusia adalah wakil Tuhan yang diberi amanah untuk memimpin dan memelihara bumi-Nya dan segala isinya dari kerusakan. Makna khalifah dalam diri manusia sebagai pemimpin diimplementasikan dalam karakter-karakter kepemimpinan yang senantiasa berpegang pada nurani.⁵⁷

Para ahli dan pemerhati kepemimpinan menjelaskan bahwa prinsip dasar model kepemimpinan profetik ini adalah berkembangnya nilai-nilai yang berkaitan dengan jiwa dan hati sebagai dua instrumen ketuhanan yang mewakili esensi diri manusia. Karena jiwa yang senantiasa membimbing, dan hati yang senantiasa bersih, karena dekat kepada Allah SWT, sehingga

⁵⁶ Ichwan Ishak, *Prophetic Leadership*, diakses dari <http://ichwanishakblog.wordpress.com/prophetic-leadership/>, pada tanggal 18 Juli 2017.

⁵⁷ *Ibid.*

membuat model kepemimpinan profetik tersebut memiliki kekuatan nurani yang unggul dibanding model kepemimpinan lainnya. Apabila dicermati kisah *sirah* kehidupan Rasulullah, maka akan ditemukan berbagai macam contoh, i'tibar dan hikmah sebagai inspirasi bagi manusia.. Dalam konteks kepemimpinan terlihat bagaimana Rasulullah membangun kepercayaan dan kehormatan dari kaumnya. Sebelum menjadi nabi, Rasulullah sudah mendapat gelar *al-Amin*, yang artinya bisa dipercaya. Sebuah gelar yang menunjukkan kredibilitas beliau di mata kaumnya. Kemudian terlihat bagaimana model dan *gaya* kepemimpinan beliau ketika menyelesaikan kasus pengembalian Hajar Aswad ke dalam ka'bah. Semua kabilah suku Arab merasa puas terhadap cara Rasulullah melakukan negosiasi dan kompromi dalam menyelesaikan silang sengketa dengan mengakomodir aspirasi semua pihak secara cerdas dengan pendekatan *win-win solution*. Jhon L. Esposito dalam Ensiklopedi Oxford,⁵⁸ secara eksplisit menyatakan bahwa Muhammad SAW adalah seorang Nabi dan Rasul Allah yang telah membangkitkan salah satu peradaban besar di dunia. Michael Hart, seorang penulis non muslim, dengan sangat objektif menempatkan nama Muhammad SAW di urutan pertama tokoh paling

⁵⁸ Jhon L. Esposito, *Ensiklopedi Oxford*, Dunia Islam Modern, (Bandung: Mizan, 2001)

berpengaruh sepanjang sejarah dunia. Secara eksplisit ia menyatakan:

“Muhamad adalah satu satu pemimpin dunia yang sukses sebagai personal, negarawan sekaligus pemimpin spiritual yang agung. Hal itu yang membuat pilihan pertama sangat layak jatuh kepadanya, Ia satu-satunya orang yang berhasil meraih kesuksesan luar biasa, baik dalam hal agama maupun duniawi”.
59

Muhammad SAW tak hanya dikenal sebagai pemimpin umat Islam, beliau juga dikenal sebagai seorang negarawan teragung, hakim teradil, pedagang terjujur, pemimpin militer terhebat dan pejuang kemanusiaan tergigih. Nabi Muhammad SAW terbukti telah mampu memimpin sebuah bangsa yang awalnya terbelakang dan terpecah belah, menjadi bangsa yang maju yang bahkan sanggup mengalahkan bangsa-bangsa lain di dunia pada masa itu. Afzalur Rahman mengungkapkan bahwa dalam tempo kurang lebih satu dekade, Muhammad SAW berhasil meraih berbagai prestasi yang tak mampu disamai pemimpin negara mana pun.⁶⁰ Bahkan dalam analisis Montgomery Watt, inisiatif Nabi Muhammad saw yang berusaha mempersatukan penduduk Madinah menjadi satu umat merupakan politik tipe baru. Ia menulis “...the

⁵⁹ Michael H. Hart *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History*. first published in 1978, reprinted with minor revisions 1992. ISBN 978-0-8065-1068-2

⁶⁰ Afzalur Rahman, *Ensiklopedi Muhammad Sebagai Negarawan*, (Bandung: Mizan, 2012).

people of Madinah were now regarded as constituting a political unit of a new type, an ummah or community”.⁶¹

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa Nabi Muhammad adalah *super leader* dengan model kepemimpinan *prophetic leadership*. Beliau seorang pemimpin negara yang luar biasa spektakuler yang bisa membangun sebuah tata negara yang adil. Beliau juga seorang pemimpin agama yang mengagumkan. Rasulullah SAW bisa menggabungkan dua kepemimpinan dalam satu tubuh. Pemimpin agama dan pemimpin dunia. Teladan kepemimpinan sejati memang sesungguhnya terdapat pada diri Rasulullah SAW karena beliau adalah pemimpin yang *holistic*, *accepted*, dan *proven*. Holistic karena beliau adalah pemimpin yang mampu mengembangkan *prophetic leadership* dalam berbagai bidang termasuk di antaranya: *self development*, *bisnis*, dan *entrepreneurship*, kehidupan rumah tangga yang harmonis, tatanan masyarakat yang akur, sistem politik yang bermartabat, sistem pendidikan yang bermoral dan mencerahkan, sistem hukum yang berkeadilan, dan strategi pertahanan yang jitu serta memastikan keamanan dan perlindungan warga negara.

⁶¹ W. Montgomery Watt, *Islamic Political Thought*, (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1968), p. 94.

3. Mutu Pendidikan Islam di Pondok Pesantren

Realita deskriptif mutu pendidikan agama Islam di Indonesia sesungguhnya ramai diperbincangkan pada lembaga pendidikan Islam penyelenggara pendidikan formal saja, terutama jenjang pendidikan dasar dan menengah seperti madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah, atau juga pondok pesantren yang ikut menyelenggarakan jenjang pendidikan itu. Mengapa demikian, karena mereka menerima bantuan dana operasional pendidikan dari APBN atau APBD. Dengan demikian mereka terkena konsekuensi logis terkait pertanggungjawaban penggunaan anggaran hingga pengembangan mutu pendidikan seperti disiratkan dalam UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, PP Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, PMA Nomor 90 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, dan kebijakan-kebijakan lainnya. karena sejauh pengamatan dan pengalaman penulis (yang kebetulan berprofesi sebagai praktisi pendidikan di madrasah) mendapati potensi dan kendala mutu pendidikan justru lebih banyak ditemukan di madrasah, antara lain yang ada di benak penulis adalah: mengapa

masih terjadi ketimpangan atau kesenjangan yang amat besar antara sekolah dan madrasah?, seberapa besar serapan anggaran dana pendidikan 20% dari APBN itu untuk madrasah yang ada di Kementerian Agama?, atau kecurigaan kita di lapangan bahwa memang mungkin Pemerintah masih menerapkan standar ganda kepada madrasah.

Meski sama-sama tertulis dalam UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 dan Renstra Kemendikbud sebagai jalur pendidikan formal yang diakui oleh pemerintah di tingkat dasar dan menengah, fakta di lapangan sekolah (yang notabene lebih banyak Negeri-nya) sepertinya; “lebih diperhatikan daripada madrasah”. Madrasah hampir tidak tersentuh desentralisasi pendidikan sejak masa UU Otonomi Daerah tahun 1999 ditetapkan. Hal ini mungkin disebabkan garis kebijakannya yang lebih banyak bersifat vertikal di bawah naungan Kementerian Agama Pusat. Meski di bawah naungan Kementerian Agama pun sudah tepat proporsinya tetapi kemudian fenomena yang muncul di Kementerian Agama adalah; madrasah “Negeri” selalu mendapat porsi yang lebih besar ketimbang madrasah swasta padahal jumlah mereka ini lebih besar ketimbang madrasah Negeri itu sendiri dan patut dicatat, mereka itulah juga yang dalam RPJMN Pemerintah Tahun 2014-2016

memberikan sumbangan yang sangat besar secara kuantitas dalam memberikan layanan pendidikan keagamaan di Kementerian Agama. Sekali lagi terkait anggaran pendidikan di Kementerian Agama: jika sebagian besarnya habis dipakai untuk mendanai BOS (Bantuan Operasional Sekolah), BSM (Bantuan Siswa Miskin), Tunjangan Profesi PNS/GBPNS dan Tunjangan Fungsional GBPNS, serta Tunjangan Kinerja Dosen, maka mengapa pula harus ditambah guru-guru PAI di sekolah umum yang notabene di bawah Kemendikbud harus dibayar Tunjangan Profesinya oleh Kementerian Agama.

Persoalan kebijakan tersebut di atas seolah tidak pernah menghilangkan perbincangan usang para pemerhati pendidikan perihal dikotomi pendidikan Islam yang diwakili oleh madrasah di era 1980-an baik sebelum ataupun sesudah adanya kebijakan SKB Tiga Menteri di tahun 1989 tentang kesetaraan penyelenggaraan pendidikan antara sekolah dan madrasah.

Polemik kebijakan di atas pada tataran praktis semakin diperkeruh oleh lambatnya upaya-upaya mandiri madrasah dalam meningkatkan mutu layanannya. Keadaan inilah yang menjadi keperhatian para pemerhati pendidikan Islam seperti dikemukakan Azizi dalam Supardi berikut ini:

“Kondisi perkembangan madrasah sekarang ini: (a) kemampuan pengelolaan manajemen belum seperti yang diharapkan; (b) tingkat pendidikan guru kebanyakan belum sepadan dengan persyaratan yang ditetapkan dan kemampuan metodologi masih rendah; (c) kemampuan pembelajaran guru madrasah kebanyakan masih menekankan pada pengenalan konsep yang bersifat kognitif dan belum menekankan pada perilaku beragama, etika sosial dan akhlaq mulia”.⁶²

Dalam sudut pandang peneliti terkait mutu pendidikan Islam baik formil, maupun non formil, kita memang harus menumbuhkan rasa optimistis dengan tetap menjaga sikap realistis, maka untuk menggambarkan paradigma mutu pendidikan Islam secara umum

Pengamatan tersebut menjelaskan permasalahan yang dihadapi oleh madrasah saat ini meliputi masalah tata kelola/manajemen yang diikuti oleh masalah kompetensi dan kinerja tenaga pendidik. Lebih jauh kedua masalah tersebut seperti juga ditulis Supardi bahwa kualitas pendidikan di madrasah sekarang ini sangat bervariasi dan sebagian besar sangat memprihatinkan jika mengamati *instrumental input* (kurikulum, tenaga pengajar, dan bahan ajar), *environmental input* (kondisi lingkungan fisik dan administrasi, proses pembelajaran, dan sarana

⁶² Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 3, lihat pula Q. Azizy dan A. Saleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. xxii

prasarana), *output* dan *outcome* (lulusan, dan keterserapan oleh pasar tenaga kerja).⁶³

Sejarah mencatat bahwa kehadiran kerajaan Bani Umayyah menjadikan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, sehingga anak – anak tidak hanya belajar di masjid tetapi juga pada lembaga – lembaga yang lain, seperti “*kutab*”. Kutab ini dengan karakteristiknya yang khas, merupakan wahana dan lembaga pendidikan Islam yang semula sebagai lembaga baca dan tulis dengan sistem *halaqoh* (sistem *wetonan*).⁶⁴

Di Indonesia, istilah Kutab lebih dikenal dengan istilah “pondok pesantren”, yaitu suatu lembaga pendidikan Islam, yang didalamnya terdapat seorang kyai (pendidik) dan mendidik para santri dengan saran masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, dan didukung dengan adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri. Dengan demikian, ciri – ciri pondok pesantren adanya kyai, santri, masjid, dan pondok.

Asal usul dan sejarah pesantren (salafi) tidak bisa dilepaskan dari sejarah Walisongo sebagai penyebar agama Islam

⁶³ *Ibid*, hlm. 8

⁶⁴ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendiidkan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al Husan, 1998), h. 112

di tanah Jawa, karena dari Walisongo-lah gagasan pesantren sederhana digagas dan diperkenalkan dan dalam beberapa periode sesudah mereka gagasan tersebut terus berkesinambungan secara ideologis yang tercermin dalam hubungan filosofis dan keagamaan antara taqlid dan modelling pada masyarakat santri di pesantren.⁶⁵

Dengan demikian, yang dimaksud dengan pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam yang didalamnya sebagai tempat para santri untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan penekanan terhadap pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari⁶⁶. Pesantren, pada awal berdirinya merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional (salafi) yang fungsi dan tujuannya adalah sebagai tempat untuk mengembangkan dan/atau syi'ar Islamiyah. Maju atau mundurnya lembaga ini sangat bergantung atau dipengaruhi kyainya, dan hanya dikenal di kalangan/lingkungan setempat. Keberadaan pesantren saat itu bersifat tertutup dan perannya pun masih terbatas kepada persolan keagamaan dan hanya untuk masyarakat lingkungannya saja.

⁶⁵ Husen Hasan Bashri, *Keragaman Orientasi Pendidikan di Pesantren*, Dialog vol. 37 no. 2, Desember 2014, (Jakarta: Balitbang & Diklat Kemenag RI, 2014).

⁶⁶ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bina Aksara, 1995), h. 257.

Mungkin kita harus berikan penghargaan tinggi kepada nama-nama besar pesantren sebagai pusat pendidikan Islam di tanah Jawa sekitar pertengahan abad 18-an, mulai dari pesantren Citangkil di Banten, Tegalsari Ponorogo, Tebuireng sampai Assembagus Situbondo dan Blok Agung Banyuwangi melanjutkan model gagasan pesantren Walisongo dan model pesantren yang dirintis oleh ulama-ulama sebelumnya. Ulama-ulama pesantren atau yang berpengaruh kepada pesantren seperti Syekh Ahmad Khatib Sambas (w.1875), Nawawi al-Bantani (1813-1897), Mahfudz at-Tirmasi (w.1919), Syekh Abdul Karim, Ahmad Khatib (1860-1915), Khalil Bangkalan (1819-1925), KH Saleh Darat, KHR Asnawi Kudus (1861-1959), dan KH Hasyim Asy'ari (1871-1947) mewarisi pendekatan dan kearifan Walisongo.⁶⁷ Dan dari merekalah sebenarnya napak tilas subkultur pesantren salafi bermula dilanjutkan pada masa berikutnya oleh beberapa pesantren tertentu yang dipimpin kyai-cendikiawan muslim mulai memperoleh perhatian masyarakat luas sejak awal abad ke-20. Sejak itu, pondok pesantren menjadi suatu sistem atau lembaga pendidikan terbuka yang mau menerima input dan menyesuaikan

⁶⁷ Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2004), hh. 39-42, lihat juga Jajat Burhanudin, *Ulama dan Kekuasaan: Pergumulan Elite Muslim dalam Sejarah Indonesia*, (Jakarta: Mizan, 2012), hh. 113-118, Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hh. 85-96

diri dengan perkembangan dan keinginan masyarakat luas; perannyapun tidak hanya dalam bentuk keagamaan melainkan juga masalah-masalah sosial lainnya. Inilah yang dimaksud Mastuhu⁶⁸ bahwa, “pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang bercirikan *grass root people* yang telah tumbuh dan berkembang di Nusantara sejak 300-400 tahun yang lalu. Implikasi dari perubahan (dari suatu sistem kelembagaan tertutup menjadi lembaga pendidikan terbuka) adalah, fungsi lembaga ini berubah yaitu mulai menyiapkan diri beberapa perlengkapan sebagaimana perlengkapan yang ada pada lembaga pendidikan sekolah yaitu meliputi bentuk kelembagaan yang menerapkan sistem kelas, kurikulum dan metode pengajaran yang tidak hanya ala tradisional yakni sorogan, bandongan dan halaqah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa, usaha dan kegiatan yang dilakukan pondok pesantren secara garis besar dapat dibedakan atas dua fungsi pelayanan yaitu: pelayanan kepada santri dan pelayanan kepada masyarakat⁶⁹. Dalam bentuk pelayanan pertama, pesantren menyajikan beberapa sarana bagi perkembangan pribadi muslim bagi para santrinya; sedangkan bentuk pelayanan kedua, pesantren berusaha mewujudkan

⁶⁸ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. (Jakarta: INIS, 1994),

⁶⁹ M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1998), h.16

masyarakat sesuai dengan perkembangan dan kemampuan yang ada.

Kehadiran pondok pesantren sebagai institusi pendidikan mampu memberikan sumbangan penting dan krusial dalam proses transmisi ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan ilmu dan tradisi Islam, bahkan pembentukan dan penyebaran masyarakat santri di berbagai daerah.⁷⁰ Pesantren menjadi bagian infrastruktur masyarakat yang secara makro telah berperan dalam memberi kesadaran kepada masyarakat untuk memiliki idealisme, intelektualisme, dan sekaligus prilaku yang baik guna menata dan membangun karakter bangsa.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan nonformal atau informal yang mempunyai ciri tersendiri terutama dalam hal hirarki organisasi yang ada, yakni kepemilikan langsung di bawah seorang kyai. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mengedepankan ilmu keagamaan yang terkadang bersifat eksklusif dari dunia teknologi serta sistem pendidikan modern, khususnya yang bercorak pesantren salaf. Pondok pesantren modern telah mengedepankan mutu pendidikan dengan dasar kesadaran bahwa pondok merupakan lembaga

⁷⁰ Azyumardi Azra, *Konteks Berteologi di Indonesia, Pengalaman Islam*, (Jakarta: Paramadina, 1999), hh. 184-185

kepercayaan masyarakat dan wajib untuk dijaga mutunya. Pondok pesantren salafi dengan kesan tertutup atau eksklusif bukan berarti tidak menjaga mutu pendidikan dan kepercayaan masyarakat, akan tetapi alasan terpenting adalah pesantren salaf yakin dengan ke-salafannya tersebut mampu membawa masyarakat tetap memperhatikan lembaga pesantren sebagai lembaga pendidikan bersama dan dikelola secara bersama. Kemudian alasan lain bahwa dengan ke-salafannya, masyarakat pesantren terutama santri mampu menjadi manusia yang berkarakter atau mempunyai identitas tersendiri yang nantinya akan membedakan dirinya dengan yang lain.

Konsep “salafi” yang selama ini dimaknai sebagai pesantren Salafiyah yang akrab dengan budaya lokal dan warna ke-Indonesiaan, bergeser kepada pemaknaan upaya pemurnian ajaran Islam dan pembersihan terhadap tradisi dan budaya lokal yang dianggap tidak sejalan dengan *Al-Qur’ān* dan *as-Sunnah ash-Shahīhah* seperti tahayul, bid’ah dan khurafat. Nama-nama pesantren lebih dikenal nama bahasa Arabnya daripada nama daerah dimana pesantren itu berada, seperti Pesantren Al Mukmin Ngruki, Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Ma’had Al Zaytun dan sebagainya. Bruinessen menyebut pesantren-pesantren tersebut

sebagai pesantren Islamis yang berbeda dengan pesantren salafiyah atau tradisional dan Pondok Modern Darussalam Gontor dan jaringannya. Pesantren-pesantren tersebut memiliki hubungan kesejarahan dengan gerakan Darul Islam.⁷¹ Meskipun dipengaruhi oleh kebangkitan gerakan Salafi yang bersifat internasional, kemunculan pesantren-pesantren Islamis lebih terlihat karena faktor lokal sebagai respon terhadap kebijakan politik Islam Orde Baru. Pesantren-pesantren Islamis ini merupakan varian pesantren yang memiliki akar pada pondok modern.⁷²

Sejarah lembaga pendidikan Islam ini dapat dilacak pada pertengahan tahun 1980-an ketika komunitas salafi pertama terlihat dan berani menyatakan diri. Lembaga pendidikan Islam yang diselenggarakan oleh kelompok tersebut dikategorikan Noorhaidi Hasan sebagai pesantren salafi.⁷³ Lepas dari adanya keragaman, pesantren berdasarkan UU Nomor. 20 Tahun 2003 dan PP 55

⁷¹ Martin Van Bruinessen, “*Traditionalist and Islamist Pesantren in Contemporary Indonesia*”, dalam Farish A Noor, Yoginder Sikand & Martin Van Bruinessen (eds) *The Madrasa in Asia; Political Activism and Transnational Linkage*, ISIM Series on Contemporary Muslim Societies, (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2008), pp. 231-238

⁷² Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20; Pergumulan antara Modernisasi dan Identitas*, (Jakarta: Kencana, 2012), hh. 279-302

⁷³ Noorhaidi Hasan, “*The Salafi Madrasas of Indonesia*”, dalam Farish A Noor, Yoginder Sikand & Martin Van Bruinessen (eds) *The Madrasa in Asia; Political Activism and Transnational Linkage*, , ISIM Series on Contemporary Muslim Societies (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2008), p. 449

Tahun 2007 telah memperoleh pengakuan sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, maka tujuan pendidikan di pesantren harus mengacu dan sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.⁷⁴ Pengakuan tersebut di satu sisi, pesantren diberikan peluang untuk meningkatkan dan mengembangkan perannya di bidang pendidikan. Pada sisi lain, pemerintah dalam batas-batas tertentu memiliki kewenangan melakukan pembinaan agar pesantren tetap konsisten memberikan pelayanan pendidikan yang mengacu kepada tujuan sistem pendidikan nasional.

Orientasi pendidikan diartikan dengan “*image*” dan “*expectation*” terhadap sistem pendidikan yang dibangun. Bagaimana pendidikan dipahami, dimaknai dan harapan apa yang diperoleh dengan pendidikan yang dibangun. Orientasi pendidikan sangat luas. Salah satunya dapat dilihat dari perspektif pendidikan. Dalam perspektif pendidikan, ada dua misi utama pendidikan.

⁷⁴ UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 menyatakan: tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis dan bertanggung jawab. Dalam PP 55 Tahun 2007 secara eksplisit dirumuskan Pesantren adalah lembaga pendidikan berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan Islam dalam pondok pada jalur pendidikan formal dan nonformal. Lebih lanjut dalam PP tersebut disebutkan bahwa Pesantren sebagai pusat pendidikan Islam dapat menyelenggarakan pendidikan terpadu dengan pendidikan umum dan/atau kejuruan pada tingkat dasar, menengah dan tinggi.

Konsep ini mengarahkan pada dua misi utama pendidikan, yakni sebagai misi *preservation* dan *promoting social change*. Peran *preservation* atau *continuity* antara lain peran sosialisasi, menjaga identitas kultural (*cultural identity*), menjaga dan melanggengkan tradisi dan budaya masyarakat dimana pendidikan berlangsung. Sementara misi mempromosikan perubahan sosial (*promoting social change*) bagaimana pendidikan mengajarkan beragam cara yang akan merubah masyarakat kepada perbaikan atau kemajuan, pendidikan sebagai wahana penyebaran pengetahuan, sains dan teknologi, nilai-nilai modernitas, berbagai keterampilan berbasis teknologi sampai pengembangan muatan ideologi. Semakin besar peran *preservation* atau *continuity* sebuah lembaga pendidikan akan cenderung konservatif, eksklusif kurang terbuka terhadap sistem di luarnya. Sebaliknya semakin besar peran promosi perubahan sosial (*promoting social change*) sebuah lembaga pendidikan akan cenderung terbuka terhadap sistem di luarnya.⁷⁵ Perkembangan dan beragamnya pesantren memiliki kaitan dengan perkembangan pemikiran keagamaan yang terjadi di dunia Islam. Dalam era globalisasi arus informasi dunia Islam dan perkembangan

⁷⁵ John Jarolimeck, *The Schools in Contemporary Society; an Analysis of Social Currents, Issues, and Forces*, (New York: Macmillan Publishing.Co, 1981), pp. 5-8

pemikiran agama dengan mudah merambah ke mancanegara termasuk masyarakat Muslim di Indonesia. Mudah dipahami bila muncul sejumlah pesantren yang orientasi pendidikannya beragam. Perkembangan pesantren selain memperlihatkan transformasi sistem pendidikan juga merupakan refleksi dari peta pemikiran keagamaan yang ada, bukan saja pada skala lokal, nasional, tetapi juga internasional. Bentuk orientasi pendidikan sebuah pesantren terlihat lebih diwarnai oleh pemahaman keagamaan pimpinan pesantren (kyai) sebagai pemimpin karismatik yang mengajarkan paham keagamaan dan sekaligus sebagai panutan dalam pemikiran, sikap dan perilaku santri. Kiai sebagai elemen yang paling esensial dari sebuah pesantren, yang dengan kelebihan ilmunya dalam Islam, seringkali dilihat sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam hingga mereka dianggap memiliki kedudukan yang tak terjangkau oleh kebanyakan masyarakat awam.⁷⁶ Perkembangan pemikiran dan pemahaman keagamaan yang beragam dari pimpinan pesantren pada akhirnya akan melahirkan orientasi pendidikan dan nilai-nilai budaya pesantren yang sangat beragam. Dengan kata lain, perkembangan pesantren merupakan refleksi dari peta pemahaman

⁷⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 28

dan arus pemikiran keagamaan yang melahirkan pandangan hidup, sikap dan perilaku para santri yang sangat beragam pula.

Maka, orientasi pendidikan pesantren baik salafi maupun khalaf (modern) sesungguhnya membawa misi yang sama yaitu: mampu mewujudkan nilai-nilai dan ajaran-ajaran Islam secara baik dan benar di dalam pembentukan karakter dan sekulerisasi manusia Indonesia sekarang ini seperti ditulis Tilaar bahwa pesantren adalah lembaga yang mandiri dan harus mampu sebagai lembaga pendidikan masyarakat yang menjadi penyeimbang atas pendidikan sekuler yang saat ini sedang dikembangkan.⁷⁷

B. KERANGKA PEMIKIRAN

1. Pola Kepemimpinan pada Figur Kyai

Pada bagian ini, penulis mencoba untuk menguraikan pola kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren dengan terlebih dahulu menelaah fungsi dan peran kyai di masyarakat karena memang gelar kyai itu sendiri adalah gelar non akademik yang diberikan sebagai bentuk kearifan lokal masyarakat sebagaimana di bawah ini:

⁷⁷ H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 150

a. Tokoh (pemuka) Masyarakat

kyai juga memiliki kedudukan yang tinggi sebagai tokoh di masyarakat yang diberi kepercayaan terhadap suatu hal semisal tempat atau permasalahan.

Terhadap tempat biasanya kyai dipercaya untuk mengepalai tempat-tempat keagamaan seperti masjid, surau (mushala), madrasah, dan atau majlis-majlis ta`lim masyarakat. Horikoshi menulis bahwa setidaknya terdapat empat tempat bagi para kyai dalam pengabdianya kepada masyarakat, yaitu: masjid, madrasah, pondok pesantren, dan sekolah.⁷⁸ Di masjid dan mushala, kyai adalah seorang imam sholat serta penentu kebijakan kepentingan-kepentingan masjid. Di pesantren, madrasah, sekolah, atau majlis ta`lim, kyai adalah pimpinan kepala pengurus pesantren, pemilik hak tertinggi pengambilan keputusan sekaligus pendidik di madrasah, pengajar di sekolah, pemateri di majlis ta`lim, dalam istilah lain; kyai adalah kepala keluarga di pesantren, madrasah, sekolah, dan majlis ta`lim.

Terhadap permasalahan, kyai dianggap seorang yang pantas memberikan keputusan serta menentukan kebijakan yang

⁷⁸ Hiroko Horikoshi, , *a Traditional Leader in a time of Change: the Kijaji and Ulama in West Java*, (USA: The University of Illinois at Urbana-Champaign, 1976) p. 84

dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan di masyarakat. Karisma, wibawa, pengetahuan, dan pengalaman seorang kyai menjadikannya tokoh atau pemuka masyarakat. Pengabdian inilah yang pada gilirannya menentukan seseorang disebut kyai oleh masyarakat, sebab untuk menjadi kyai tidak ada kriteria formil, melainkan terpenuhinya syarat-syarat informil yang berlaku di masyarakat seperti: 1) seorang yang berpengetahuan sangat baik tentang Islam, 2) seorang yang dapat memimpin acara-acara keagamaan, 3) seorang yang dapat memberikan solusi satas sebuah permasalahan berdasarkan syariat-syariat agama, 4) dan syarat-syarat lainnya yang ditentukan oleh masyarakat itu sendiri.

b. Ahli Agama dan Pemelihara Hukum Islam

Secara aksioma kyai merupakan ahli hukum Islam sekaligus pemilik fatwa hukum Islam. Dalam hal ini, kyai dibebani tanggungjawab untuk memelihara dan menafsirkan hukum. Keadaan itu disebabkan oleh karena meski sebagian besar hukum Islam telah digariskan di dalam al Qur`an dan diberi penjelasan dalam Hadits. Tetapi pada bagian-bagian tertentu dan fenomena-fenomena kekinian tidak ditetapkan di dalam al Qur`an dan tidak dijelaskan di dalam Hadits seperti terkait urf, tradisi, budaya, dan ritual peribadatan, di belahan dunia baru Islam, ataupun juga ayat-

ayat mutasyabihat yang kesemuanya menuntut akselerasi pemikiran, **Fiqh** yang dinamis hingga memunculkan dilematis sejak masa keemasan Islam di abad pertengahan antara membuka dan menutup pintu ijtihad, dan lain sebagainya.

Kondisi demikianlah yang pada akhirnya membuat masyarakat menyimpulkan bahwa kyai-lah sosok yang dianggap ahli sekaligus pemutus perkara-perkara hukum Islam. Asumsi masyarakat berdasar pada bahwa kyai-lah yang lebih bisa menafsirkan maksud dan tujuan tersurat maupun tersirat dari al Qur`an dan al Hadits dikarenakan kyai memiliki pengetahuan dan pengalaman tersendiri dalam memahami hukum Islam yang biasanya telah disahkan oleh para ulama yang lebih besar dan lebih terdahulu. Pengetahuan inilah yang kadang tidak dimiliki oleh orang awam pada umumnya.

Dalam kebudayaan Jawa seperti disampaikan Sukanto dalam Imron Arifin & Slamet;⁷⁹ terdapat dua kategori kyai berdasarkan peran yang dimainkannya di masyarakat, seperti di bawah ini:

- a) kyai *teko/kendi*, adalah kyai yang tidak memiliki/mengelola pondok pesantren dan mengajarkan pengetahuan agama

⁷⁹ Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kyai*, (Yogyakarta: CV. Aditya Media,, 2010), hh. 31-32

dengan cara berceramah dari desa ke desa. Kyai seperti ini diibaratkan teko yang berisi air dan senantiasa siap untuk dituangkan kepada siapa saja yang memerlukan.

- b) kyai *sumur*, adalah sebutan kepada kyai yang memiliki/mengelola pondok pesantren, lebih banyak tinggal di kediamannya dan hampir tidak pernah bepergian untuk berceramah ke desa-desa. Kyai seperti ini diibaratkan sumur yang akan selalu didatangi orang yang membutuhkan airnya. Masyarakat yang memerlukan petuah atau pengetahuan agama harus datang ke tempat kediaman kyai.

2. Kyai Sebagai Model Pemimpin dalam Islam

Kepemimpinan secara sederhana adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan sebagaimana yang diinginkan pimpinan. Kepemimpinan adalah suatu rangkaian bagaimana mendistribusikan aturan dan situasi pada suatu waktu tertentu. Pada umumnya, masyarakat memanggil seseorang dengan panggilan kyai adalah karena kedudukannya sebagai pemimpin (imam) atau panutan pada suatu lembaga pendidikan keagamaan seperti mushalla, masjid, majlis ta'lim atau pondok pesantren; Juga karena ia memiliki kedalaman ilmu pengetahuan keagamaan dan mempraktekannya.

Kyai dengan segala kemampuan dan keterbatasan yang dimilikinya, atau dengan pola, tipe, dan gaya kepemimpinannya adalah figur sentral pendiri, perencana, pengelola, pelaksana, juga sebagai seorang supervisor di pesantrennya.

1. Leader di Pondok Pesantren

Telah penulis jelaskan pada beberapa bagian sebelumnya bahwa memang masyarakat dengan keluhuran budaya dan kearifan lokalnya telah memberikan penghargaan yang tinggi kepada seseorang ataupun beberapa orang anggota kelompoknya yang memang memiliki pengetahuan agama Islam beberapa tingkat jauh dari tingkat pengetahuan agama Islam mereka dengan sebutan kyai, Ajeungan, Buya atau Abuya, dan atau apapun sebutan menurut bahasa daerah mereka. Terlebih jika seseorang tersebut dalam keseharian memang memiliki wadah pesantren untuk mengamalkan dan membagikan ilmu pengetahuan agama kepada para santri dan masyarakat di sekitarnya. Hal ini memperjelas peranan kyai di pesantren yang paling pertama bahwa mereka adalah para pendiri pesantren.

Sejauh pengamatan penulis, terdapat dua kelompok kyai dalam mendirikan pondok pesantren berdasarkan motif dan personality yang dimilikinya.

Yang pertama adalah kyai yang memang dengan sengaja menginisiasi berdirinya pesantren dalam rangka:

- a) manifestasi ajaran-ajaran dan pengetahuan-pengetahuan agama Islam yang dimilikinya. Faktor ini juga biasanya dibarengi oleh rasa *khidmat* dan *tabarruk* para alumni dan lulusan-lulusan pesantren kepada almamaternya selain juga menjadi media perluasan pengaruh dan jaringan mereka.
- b) kepedulian terhadap kondisi keagamaan pada masyarakat sekitarnya,
- c) badan usaha, biasanya terdapat pada beberapa pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dan berbadan hukum.

Yang kedua adalah kyai yang tidak secara sengaja mendirikan pesantren. Pada tipe ini sesungguhnya kyai bukan berarti tidak memiliki keberanian atau bersifat kikir (pelit) untuk berbagi pengetahuan agama Islam yang dimilikinya, tetapi mungkin lebih kepada bersikap *wara`*, *zuhud*, dan kehati-hatian. Bersikap *wara`* dan *zuhud* atas dasar selalu merasa tidak cukup dengan pengetahuan agama Islam yang dimilikinya. Bersikap penuh kehati-hatian dalam artian lebih memilih menjauhi hal-hal yang bisa mengurangi nilai ibadahnya kepada Allah seperti *riya`*, *bid`ah*,

syubhat dan sebagainya. Tipe ini biasanya berisikan kyai-kyai pengamal tasawwuf yang memang jika mendirikan pesantrenpun, biasanya atas: a) saran guru-gurunya, b) permintaan masyarakat, atau c) desakan dari murid-muridnya.

Dari uraian-uraian di atas, maka kerangka acuan berpikir yang melandasi penelitian ini lebih mengacu pada pencapaian dukungan pelaksanaan penelitian yang didasari kerangka ilmu **manajemen pendidikan** secara komprehensif, kemudian diterapkan kedalam **manajemen pendidikan pesantren**. Kerangka konsep **kepemimpinan** pendidikan yang dikembangkan akan menghasilkan uraian tentang fungsi dan peran kyai sebagai pemimpin sekaligus pemilik pondok pesantren yang pada intinya kyai sebagai **figur sentral penentu kebijakan** (*policy*) dalam merumuskan dan menentukan arah kelembagaan secara menyeluruh, sebagai **murabbi** (pendidik) yang melaksanakan serta mengembangkan kurikulum. Hal ini menjelaskan bahwa kyai adalah seorang **leader**.

Kemudian, jika mengkaji tiga macam pendekatan dalam studi kepemimpinan meliputi: i) studi kepemimpinan yang mencoba mengadakan identifikasi berbagai sifat para pemimpin, yakni dalam usaha menjawab pertanyaan *How one becomes a*

leader, ii) studi kepemimpinan yang menekankan kepada berbagai perilaku pemimpin, yaitu untuk memberikan jawaban atau pertanyaan *How leader behave*, dan iii), studi kepemimpinan yang disebut pendekatan kontingensi, yaitu suatu studi kepemimpinan yang hakikatnya berusaha untuk memenuhi jawaban atas pertanyaan *What makes the leader effective*; maka kepemimpinan yang efektif dilihat pada sifat sifat seorang pemimpin, baik mereka itu dilahirkan atau memang dididik, jika memang memiliki sifat-sifat unggul akan menjadi landasan utama bagi terbentuknya model kepemimpinan yang efektif. Bila melihat sifat-sifat kepemimpinan yang selalu dijadikan acuan dan teladan bagi umat Islam yaitu Nabi Muhammad Saw, maka kepemimpinannya menjadi efektif karena dibangun di atas empat sifat utama, yaitu (1) **siddiq** (benar), (2) **tabligh** (menyampaikan), (3) **amanah** (dapat dipercaya), dan (4) **Fathonah** (Cerdik). Empat sifat kepemimpinan Rasulullah tersebut menurut hemat penulis adalah yang menjadi elemen pokok manajemen kepemimpinan kyai dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di pesantren, dan yang selalu kyai tularkan kepada para santri dalam keseharian mereka di pesantren.

2. Manajer di Pondok Pesantren.

Secara fungsional yang paling utama, seorang kyai adalah pengajar dan pendidik para santri dalam menguasai nilai-nilai ajaran agama Islam serta bertanggung jawab atas pelaksanaan nilai-nilai ajaran agama Islam itu pada keseharian hidup para santri di lingkungan pesantren. Secara professional hal tersebut adalah tugas dan tanggungjawab kyai sebagai pemilik dan pimpinan di pesantren. Secara personal hal tersebut dilakukan sebagai reaktualisasi keyakinan dan pemahaman keagamaan yang dimilikinya. Rutinitas professional dan personal seorang kyai selalu terus berjalan berkembang selama dirinya memimpin pesantren sambil terus dijaga dan dipelihara oleh para santri hingga membentuk nilai-nilai kultural (baca: tradisi) di pesantren, bahkan tidak sedikit para kyai menjadi personifikasi dari nilai-nilai itu sendiri.⁸⁰

Kyai tidak hanya menjadi pengajar (*ustadz/mudarris*) di dalam kelas atau dalam kegiatan sorogan dan wetonan (bandongan) yang selalu memberikan pelajaran dan ilmu

⁸⁰ Dalam manajemen pemasaran pendidikan inilah mungkin yang dimaksud *branch marking* sebagai kekhasan yang bisa menjadi keunggulan produk pendidikan sebagai contoh: sejak dulu lazim kita di Banten ini akan menunjukkan kepada bakal para santri jika ingin mendalami tashawwuf maka nyantrilah di pondok abuya Sanja, buya Dimyathi, atau abuya Munfasir; padahal abuya Sanja dan buya Dimyathi telah lama wafat, dan di pondok ki Munfasir tidak hanya tashawwuf yang diajarkan, dsb.

pengetahuan sesuai kemampuan dan kebutuhan santri-santrinya, tetapi juga sebagai pembimbing (*mursyid*) di luar kegiatan-kegiatan itu yang selalu dengan sepenuh hati siap meluangkan waktunya untuk mendidik para santri perihal baik dan buruk berdasarkan nilai dan syariat Islam, sedangkan kegiatan bimbingan dan pendidikan yang diberikan oleh kyai kepada para santri lebih tercermin dari karisma dan keteladanan yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan kyai sebagai pemimpin, perencana dan penentu kebijakan-kebijakan oleh karena kealiman, *otopraksi* dan kharisma yang dimilikinya.

Peranan kyai tersebut secara eksplisit mempertegas fungsi kyai tidak hanya sebagai seorang leader dimana ia menjadi figure sentral tetapi juga menjadikannya sebagai seorang figure strategis dengan menjadi seorang manajer dengan kemampuan untuk dapat merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan menilai, serta mengawasi mutu pendidikan di pesantrennya.

a. Perencanaan mutu

Dalam hal ini, kyai adalah seorang *planner* yang diharapkan memiliki kemampuan dalam:

- 1) Memiliki cara pandang visioner dan misioner,
- 2) Memiliki tujuan yang jelas dan realistis,

3) Memiliki strategi yang terukur berdasarkan faktor pendukung dan penghambatnya.

b. Pengorganisasian,

Dalam mengorganisasikan mutu pendidikan fungsi kyai adalah *organisator*, maka ia dituntut untuk memiliki kemampuan paling tidak meliputi:

- 1) Mengelompokkan layanan-layanan pendidikan di pesantrennya,
- 2) Berbagi kewenangan dengan bawahannya,
- 3) Mengangkat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di pesantrennya

c. Pelaksanaan,

Dalam melaksanakan mutu pendidikan di pesantren seorang kyai adalah juga seorang *employer*, maka setidaknya ia dituntut memiliki kemampuan untuk dapat:

- 1) Menyiapkan sarana prasarana (fasilitas) pendidikan di pesantren
- 2) Terlibat secara langsung dalam layanan-layanan pendidikan di pesantren,

3) Mengembangkan layanan-layanan pendidikan yang sedang dijalankan di pesantren.

d. Evaluasi dan penilaian,

Dalam kegiatan ini, seorang kyai adalah *evaluator* yang diharapkan mampu secara bijak untuk dapat:

1) Mengevaluasi jalannya layanan-layanan pendidikan di pesantren.

2) Memberi penilaian atas pelaksanaan layanan-layanan pendidikan di pesantren.

3) Mengakomodir perbaikan-perbaikan layanan pendidikan di pesantren.

e. Pengawasan,

Dalam kegiatan pengawasan seorang kyai adalah *supervisor*, maka kyai seyogyanya memiliki kemampuan dalam:

1) Mengawasi perkembangan layanan-layanan pendidikan di pesantren.

2) Menindaklanjuti perbaikan-perbaikan terhadap layanan pendidikan di pesantren.

3) Melaksanakan prinsip *reward* and *punishment* secara bijak dan konsekuen. Memberi sanksi kepada pelanggar kebijakan secara adil serta memberi imbalan yang

sepantasnya kepada bawahan berprestasi baik bagi pesantren.

3. Kepemimpinan Kyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Salafi

Pada hakikatnya, secara umum mutu pendidikan pesantren adalah juga seperti mutu pendidikan Islam hanya saja yang membuatnya sedikit berbeda dari madrasah atau model sekolah Islam Terpadu lainnya adalah proses penanaman nilai-nilai ajaran agama Islam terhadap para santri dilakukan secara lebih intensif oleh karena status “mukim” mereka di dalam lingkungan pondok pesantren.

Dalam tataran kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, pesantren dimasukkan kedalam model pendidikan keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam sebagaimana terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 pasal 14 ayat 1 dan 2. Sementara itu tata cara penyelenggaraan pendidikan di pesantren diuraikan dengan cukup jelas pada bagian selanjutnya seperti di bawah ini:

Paragraf 3
Pesantren
Pasal 26

- (1) Pesantren menyelenggarakan pendidikan dengan tujuan menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.
- (2) Pesantren menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah, dan/atau pendidikan tinggi.
- (3) Peserta didik dan/atau pendidik di pesantren yang diakui keahliannya di bidang ilmu agama tetapi tidak memiliki ijazah pendidikan formal dapat menjadi pendidik mata pelajaran/kuliah pendidikan agama di semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan yang memerlukan, setelah menempuh uji kompetensi sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Sumber: PP No. 55 tahun 2007, pasal 26 ayat I, 2, dan 3

Dari kebijakan di atas, penulis bisa merumuskan mutu pendidikan pesantren adalah pendidikan yang mampu menanamkan dan mengaktualisasikan nilai-nilai di bawah ini:

- (1) Keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt,
- (2) Berakhlaq mulia, serta
- (3) Memelihara tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*)

dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.

Selanjutnya, secara eksplisit penulis juga bisa membuat simpulan bahwa pesantren yang bermutu adalah pesantren yang secara efektif dan efisien dapat menejawantahkan nilai-nilai di atas ke dalam layanan pendidikannya. Secara spesifik selanjutnya penulis coba menguraikan model layanan pendidikan yang tepat bagi sebuah pesantren agar dapat mewujudkan indikator mutu pendidikan di atas dalam penjelasan di bawah ini:

a. Pendidikan Karakter

Pendidikan, pada hakikatnya bukan semata soal transformasi pengetahuan yang mengantarkan seseorang untuk memahami ilmu pengetahuan. Pendidikan juga bukan soal sederet angka dalam laporan kemajuan prestasi atas penguasaan ilmu pengetahuan, lebih dari itu, pendidikan merupakan transformasi pengetahuan dan pendewasaan sikap serta perilaku, sehingga orang yang mengikuti proses pendidikan itu mampu memahami ilmu pengetahuan dan mampu hidup di tengah-tengah masyarakat dengan segala bentuk dinamikanya. Karena itu, seorang yang terdidik sesungguhnya merupakan orang yang mampu mengetahui,

mampu berbuat sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya, mampu menentukan pilihan hidupnya secara bertanggung jawab, dan mampu hidup bersama dalam masyarakat. Pendidikan yang condong pada penguasaan pengetahuan semata akan menciptakan manusia pintar tapi tidak berkarakter baik. Akibatnya proses pendidikan yang dipraktikkan kurang mampu membendung peserta didik untuk tidak melakukan perilaku-perilaku yang buruk. Penggunaan narkoba, tawuran antar pelajar, dan seks bebas adalah sedikit contoh yang dapat ditunjuk sebagai akibat yang muncul dari pendidikan yang hanya condong pada penguasaan pengetahuan tapi minus karakter. Untuk menghindari lahirnya generasi pintar tetapi tidak bermoral baik, pintar tetapi tidak peduli terhadap sesama, tidak bertanggung jawab dan seterusnya. Pendidikan yang selama ini telah dipraktikkan harus diubah: dari pendidikan yang berorientasi prestasi kognitif, menuju pendidikan yang berorientasi prestasi kognitif plus karakter baik. Untuk membangun peserta didik yang demikian para pakar pendidikan nasional mengusulkan perlunya pelaksanaan **pendidikan karakter** dalam dunia pendidikan kita. Harus diakui memang tidak mudah untuk menghasilkan peserta didik yang berkarakter baik. Menurut Mulyasa, untuk membangun karakter baik, kita tidak hanya

memerlukan kajian moral tentang benar dan salah, tetapi lebih dari itu, adalah bagaimana menanamkan kebiasaan tentang hal-hal yang baik dalam kehidupan, sehingga peserta didik memiliki kesadaran, kepekaan, dan pemahaman yang tinggi, serta kepedulian dan komitmen untuk menerapkan kebajikan dalam kehidupan sehari-hari.⁸¹

Pendidikan karakter dapat dipahami sebagai usaha untuk membantu peserta didik mengembangkan seluruh potensi dimilikinya yang meliputi hati, pikir, rasa, karsa, dan raga. Pendidikan karakter bertujuan membentuk pribadi bangsa yang tangguh, kompetitif, berakhlak mulia, bermoral, bertoleran, bergotong royong, berjiwa patriotik, berkembang dinamis, berorientasi ilmu pengetahuan teknologi yang kesemuanya dijiwai oleh iman dan takwa kepada Tuhan yang Maha Esa berdasarkan Pancasila.⁸²

Komponen pendidikan karakter yang baik (*components of good character*) yaitu pengetahuan tentang moral (*moral knowing*), perasaan tentang moral (*moral feeling*), dan perbuatan bermoral (*moral actions*). Hal ini diperlukan agar manusia mampu

⁸¹ Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. vi

⁸² Kemendiknas RI, *Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Karakter*, (Jakarta: 2011).

memahami, merasakan, dan sekaligus mengerjakan nilai-nilai kabajikan. Pertama moral knowing Terdapat enam hal yang menjadi tujuan dari diajarkannya moral knowing yaitu 1) kesadaran moral (*moral awareness*), 2) mengetahui nilai moral (*knowing moral values*), 3) *perspective talking*, 4) penalaran moral (*moral reasoning*), 5) membuat keputusan (*decision making*), 6) pengetahuan diri (*self knowledge*). Unsur moral knowing mengisi ranah kognitif mereka. Kedua Moral feeling, terdapat enam hal yang merupakan aspek dari emosi yang harus mampu dirasakan oleh seseorang untuk menjadi manusia berkarakter, yakni: 1) nurani (*conscience*), 2) penghargaan diri (*self esteem*), 3) empati (*empathy*), 4) cinta kebaikan (*loving the good*), 5) kontrol diri (*self control*), dan kerendahan hati (*humality*). Ketiga Moral action perbuatan atau tindakan moral ini merupakan out come dari dua komponen karakter lainnya. Untuk memahami apa yang mendorong seseorang untuk berbuat (*act morally*) maka harus dilihat dari karakter yaitu kompetensi (*competence*), keinginan (*will*), dan kebiasaan (*habit*).⁸³

Pendidikan karakter berfungsi untuk: (1) mengembangkan potensi dasar agar berhati baik, berpikiran baik, berperilaku baik;

⁸³ Mulyasa, *ibid.*, h. 4

(2) memperkuat dan membangun perilaku bangsa yang multikultural; (3) meningkatkan peradaban bangsa yang kompetitif dalam pergaulan dunia.⁸⁴ Fungsi pendidikan karakter ini selaras dengan pengertian pendidikan seperti yang disampaikan Ki Hajar Dewantara dalam Mahfud bahwa pendidikan adalah daya upaya untuk memajukan pertumbuhan budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran, dan tubuh anak,⁸⁵ maka dari situlah sesungguhnya kita bisa dapati tujuan pendidikan yang sesungguhnya seperti ditulis King dalam Lickona: “*Intellegence plus character, that is the true education*”.⁸⁶

Melihat materi, tujuan, dan fungsi pendidikan karakter di atas; pendidikan karakter sejatinya telah lama dilakukan oleh lembaga pendidikan keagamaan pondok pesantren. Meskipun lembaga pendidikan ini tidak disinggung dengan jelas oleh kementerian pendidikan nasional sebagai salah satu pelaksana pendidikan karakter di Indonesia.⁸⁷

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Mahfud, *Pendidikan Multikultural.....*, h. 33

⁸⁶ T. Lickona, *Character matters: how to help our children develop good judgment, integrity, and other essential virtues*, (New York: Toughstone, 2004), p. 35

⁸⁷ Achmad Muchaddam Fahham, *Pendidikan Pesantren: Pola Pengasuhan, Pembentukan Karakter, dan Perlindungan Anak*, (Jakarta: P3DI Setjen DPR RI dan Azza Grafika, 2015), h. 55

Asumsi bahwa pendidikan pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang telah lama mempraktikkan pendidikan karakter dapat dibuktikan melalui sistem pendidikannya yang menerapkan konsep pendidikan yang integral, sebuah sistem pendidikan yang tidak hanya menitikberatkan pada pembelajaran yang menuntut para peserta didik untuk dapat memahami dan menguasai materi-materi ajar yang ada di pesantren, tapi juga bagaimana peserta didik dapat menerapkan pengetahuan yang didapatkan melalui proses pembelajaran itu dalam kehidupan keseharian mereka. Nilai-nilai kepesantrenan ditanamkan sejak pertama kali peserta didik menjadi warga pesantren yang disebut santri. Penanaman nilai-nilai itu dilakukan baik melalui pembelajaran formal maupun melalui kehidupan sehari-hari di pesantren. Santri dilatih untuk hidup mandiri dengan melayani keperluan mereka sehari-hari, mereka juga dilatih untuk hidup sederhana dengan fasilitas pesantren yang serba terbatas. Relasi santri dengan guru adalah relasi ketaatan, begitu juga relasi santri dengan kiai sebagai pimpinan atau pengasuh pesantren. Kesemua itu kemudian menjadikan sistem pendidikan pesantren sebagai sistem yang unik. Disebut unik karena pendidikan ini memiliki sistem yang berbeda dengan sistem pendidikan lainnya di

Indonesia, semisal sekolah dan madrasah. Setidaknya ada tiga hal mengapa sistem pendidikan tersebut dikatakan unik, *pertama*, pola kepemimpinan sistem pendidikan pesantren berada di luar kepemimpinan pemerintahan; *kedua*, pesantren juga memiliki sistem nilai yang berbeda dengan sistem nilai yang dianut oleh masyarakat di luar pesantren; *ketiga*, pesantren memiliki tradisi keilmuan yang selalu dirawat dan diwariskan kepada para santrinya selama berabad-abad. Keunikan sistem pendidikan pesantren yang demikian disebut oleh Abdurrahman Wahid sebagai sub-kultur masyarakat Indonesia.⁸⁸

Keunikan sistem pendidikan pesantren terletak pada proses pendidikan dan pengajarannya yang menekankan pada penanaman nilai-nilai luhur seperti kesederhanaan, ketaatan pada kiai, dan kedisiplinan kepada para santri sejak pertama kali mereka menjadi warga pesantren hingga lulus. Pesantren sejak awal menekankan pola pembelajaran yang tidak melulu pada proses transformasi pengetahuan yang mampu melahirkan santri cerdas secara intelektual tapi lebih pada proses pendidikan melalui penanaman nilai-nilai luhur agar lahir santri yang berkarakter, yakni berkepribadian luhur sehingga mampu hidup mandiri dan mengabdikan diri di tengah-tengah

⁸⁸ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi... ..*, h. 8

masyarakat. Di sisi lain, keunikan sistem pendidikan pesantren lainnya terlihat pada proses pendidikannya berlangsung selama 24 jam, hal demikian terjadi karena hampir semua peserta didik pendidikan pesantren diharuskan untuk tinggal di asrama. Sistem pendidikan pesantren sebagai praksis pendidikan karakter diakui oleh para pakar pendidikan: dalam suatu kesempatan misalnya Kepala Badan Pusat Penelitian dan Pengembangan (Balitbang), Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) Khairil Anwar Notodipuro mengatakan bahwa pesantren merupakan “tambang emas” dan contoh pengembangan model pendidikan karakter di Indonesia. Pesantren merupakan sistem pendidikan yang sangat serius dalam pengembangan karakter. Karena karakter menjadi variabel terpenting dalam sistem pendidikan yang dikembangkannya. Budaya ikhlas, kesederhanaan, kemandirian, *ukhuwwah Islamiyyah*, *ukhuwwah wathaniyyah*, mempertahankan warisan budaya tradisional dan bercorak lokal merupakan sederet nilai yang diajarkan dalam sistem pendidikan pesantren.⁸⁹

Saptono menulis bahwa setidaknya ada empat alasan mendasar mengapa lembaga pendidikan pada saat ini perlu lebih bersungguh-sungguh menjadikan dirinya sebagai tempat terbaik

⁸⁹ Khairil Anwar Notodipuro, “*Pesantren Tambang Emas Pendidikan*”, dalam NU Online

bagi pendidikan karakter. Keempat alasan itu adalah: (a) karena banyak keluarga (tradisional maupun non tradisional) yang tidak melaksanakan pendidikan karakter; (b) Sekolah tidak hanya bertujuan membentuk anak yang cerdas, tetapi juga anak yang baik; (c) kecerdasan seseorang hanya bermakna manakala dilandasi dengan kebaikan; (d) karena membentuk anak didik agar berkarakter tangguh bukan sekedar tambahan pekerjaan bagi guru, melainkan merupakan tanggungjawab yang melekat pada perannya sebagai guru.⁹⁰

b. Tafaqquh fiddin

Tafaqquh fiddin adalah istilah serapan dari bahasa Arab yang biasa disematkan oleh para pemerhati, dan peneliti kepada lembaga pendidikan yang “melulu” mengkaji ilmu-ilmu agama Islam. Tidak diketahui secara pasti sejak kapan istilah ini tersemat melekat pada pesantren-pesantren salafi, apakah memang mereka (pesantren-pesantren salafi itu) yang mengklaim atau memproklamirkan identitas mereka sendiri, atau memang kitanya saja yang ingin menyebutnya demikian (meski mungkin mereka tidak pernah *mendecaire* demikian). Paling tidak petunjuk ke arah tersebut

⁹⁰ Saptono, *Dimensi-dimensi Pendidikan Karakter; Wawasan, Strategi, dan Langkah Praktis*, (Jakarta: Esensi Divisi Penerbit Airlangga, 2011), h. 24

bisa kita amati mulai dari **spesifikasi bidang pengajaran**, dan **informalitas lulusan pesantren**. Seperti diketahui, pesantren salafi memang mengambil spesialisasi pengajaran dalam bidang pengetahuan keagamaan atau mendalami ilmu-ilmu agama yang kemudian diharapkan mampu menciptakan figur-figur ulama pemimpin umat yang mumpuni dengan pengetahuan-pengetahuan keagamaan. Yang dimaksud tafaqquh fiddin dalam penelitian ini adalah sebagai output atau keluaran yang merupakan standar kompetensi lulusan (jika boleh meminjam istilah pendidikan formal seperti di sekolah atau madrasah) bagi para santri di pondok pesantren salafi atau sebuah konsep, pola, atau cara pandang dalam menapaki hidup.

Selanjutnya yang bisa kita kaji pula sebagai kerangka pemikiran pada bagian ini adalah beberapa dalil naqli yang memang dijadikan sandaran eksklusifitas pondok pesantren salafi sebagai lembaga pendidikan spesialis ilmu-ilmu agama adalah al Qur'an surat at Taubah ayat 122 dan hadits Rasulullah saw yang diriwayatkan oleh Imam Muslim berikut ini:

﴿ وَمَا كَانِ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ

لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

122. tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa

orang untuk **memperdalam pengetahuan mereka tentang agama** dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.

“*yatafaqqahu*” adalah kata kerja kini dan akan datang (*mudhori`*) *mudho`af* dalam bahasa Arab dengan tambahan *lam al amr* (*lam* berarti perintah/himbauan) dan *wau jama`ah* sebagai kata ganti bentuk ketiga (pada *dhamir Hum* seperti reflexive pronouns dalam bahasa Inggris) yang secara sederhana berarti: agar mau memperdalam ilmu agama. Persamaan kata lainnya dalam bahasa Arab adalah *faqaha* dengan mashdar *Fiqhu*, yang berarti pemahaman yang mendalam, mengetahui ilmu yang tidak pernah diketahui atau menjadikan ilmu itu semakin diketahui secara jelas dan nyata. Maka al-Fiqhu lebih khusus dari ilmu. Al-Fiqhu adalah Ilmu mengenai hukum-hukum syara. Sedangkan Tafaqquh adalah jika seseorang mencari ilmu kemudian ia mengkhususkan padanya.⁹¹

Jalaluddin ash Shuyuthi dalam tafsirnya terhadap ayat di atas menjelaskan sebagai berikut:

ولما وُيخّوا على التخلف وأرسل النبي صلى الله عليه وسلم سرية نفروا جميعا فنزل :
(وما كان المؤمنون لينفروا) إلى الغزو (كافة فلولاً) فهلا (نفر من كل فرقة) قبيلة (منهم طائفة)
في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم) من جماعة ، ومكث الباقون (لينفقوها) أي الماكثون
الغزو بتعليمهم ما تعلموه من الأحكام (لعلهم يحذرون) عقاب الله بامثال أمره ونهيه ، قال ابن
عباس فهذه مخصوصة بالسرايا ، والتي قبلها بالنهي عن تخلف واحد فيما إذا خرج النبي صلى
الله عليه وسلم

⁹¹ Lihat ar Raghīb al Ishfahani, *Mu`jam Mufrad fi al alfadh al Qur`an*,

Tatkala kaum Mukminin dicela oleh Allah bila tidak ikut ke medan perang kemudian Nabi saw. mengirimkan sariyahnya, akhirnya mereka berangkat ke medan perang semua tanpa ada seorang pun yang tinggal, maka turunlah firman-Nya berikut ini: (Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mukmin itu pergi) ke medan perang (semuanya. Mengapa tidak) (pergi dari tiap-tiap golongan) suatu kabilah (di antara mereka beberapa orang) beberapa golongan saja kemudian sisanya tetap tinggal di tempat (untuk memperdalam pengetahuan mereka) yakni tetap tinggal di tempat (mengenai agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya) dari medan perang, yaitu dengan mengajarkan kepada mereka hukum-hukum agama yang telah dipelajarinya (supaya mereka itu dapat menjaga dirinya) dari siksaan Allah, yaitu dengan melaksanakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Sehubungan dengan ayat ini Ibnu Abbas r.a. memberikan penakwilannya bahwa ayat ini penerapannya hanya khusus untuk sariyah-sariyah, yakni bilamana pasukan itu dalam bentuk sariyah lantaran Nabi saw. tidak ikut. Sedangkan ayat sebelumnya yang juga melarang seseorang tetap tinggal di tempatnya dan tidak ikut berangkat ke medan perang, maka hal ini pengertiannya tertuju kepada bila Nabi saw. berangkat ke suatu *ghazwah*.⁹²

Pada masa sekarang Ayat di atas sering juga dikonotasikan negatif oleh para orientalis dan kaum pembenci Islam oleh karena *Tafaqquh fiddin* beriringan dengan ayat sebelumnya terkait jihad dalam artian berjuang menegakkan kalimat Allah di medan perang, juga menjadi dalil bagi kewajiban amar ma`ruf nahyi munkar sebagaimana ayat diatas mengisyaratkan hanya **thaifah** (beberapa kelompok yang sedikit hingga satu atau dua orang) yang ber-**tafaqquh**

⁹² Imam al Jalilaini, *Tafsir al Qur`an al Karim li al Imam al Jalilaini*, (Beirut: Daar al Maktabah, 2001), hh. 174-175

fiddin. Sedangkan *firqoh* (kelompok yang banyak) lebih tertarik lewat jihad yang lainnya. Selain itu mereka harus bisa keluar baik dari tempatnya sendiri (jika tidak dalam *thaifah* maupun *firqah*) maupun dari ke-jumudan yang membekukan keilmuan mereka oleh karena sesungguhnya tujuan *tafaqquh fiddin* itu sendiri juga “berjihad” lewat pendidikan dan dakwah.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini adalah fakta bahwa memang para santri di pesantren salafi-lah kelompok kecil (*thaifah*) kaum muslimin yang bersedia mengkhususkan diri menjadi pembelajar ilmu-ilmu agama seperti Fiqh dengan ushul Fiqh-nya, al Qur`an dengan asbabun nuzulnya, al Hadits dengan asbabul wurudnya, Bahasa Arab dengan Nahwu, Sharf, dan Balagah-nya, Kalam dengan Manthiq-nya, dan lain-lain sebagaimana sabda Rasulullah saw di bawah ini:

مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ

Barangsiapa yang dikehendaki Allah swt dengan suatu kebaikan, maka ia akan **difahamkan** dalam urusan agamanya (H. R. Muslim)

Uraian di atas secara jelas menegaskan bahwa memang harus ada beberapa kelompok umat Islam yang mengabdikan diri mereka memperdalam ilmu-ilmu keIslaman yang daripadanya bisa menyeru ke jalan Islam dengan keilmuannya dan sesungguhnya

kita patut berterima kasih kepada mereka para santri mutafaqqih fiddin di atas yang telah menjadi penyeimbang dinamika keilmuan generasi muda muslim di masa yang akan datang. Dalam artian majazi akan sangat mengkhawatirkan jika anak cucu kita melupakan model pendidikan salafi yang memang kurang begitu menarik (secara pasar ini) dan lebih menyukai model pendidikan moderen (khalafi) dengan alasan kebanggaan, kejelasan status masa depan, dan lain sebagainya.

Tafaqquh fiddin dari sisi filosofis adalah *way of life*, cara pandang, cara menapaki sesuatu dengan mengintegrasikan nilai-nilai ajaran Islam ke dalamnya. Maka karakteristik santri yang bertafaqquh fiddin adalah santri yang memiliki kesiapan mental spiritual, sikap dan perilaku dengan nilai-nilai ajaran Islam baik di dalam pesantren semasa menjadi santri maupun di luar pesantren ketika selesai menjadi alumni dari pesantren. Inilah yang kemudian menurut penulis menjadi ukuran mutu pendidikan di pesantren salafi sebagai penguat pendidikan karakter yang diselenggarakan di dalamnya, meski indikator capaian mutunya cenderung lebih berada di tingkat lokal, tetapi sesungguhnya secara umum kita bisa berandai-andai jika di setiap wilayah memiliki minimal lima orang santri dengan karakter *`abid* dan ber-tafaqquh fiddin serta

mengajarkannya di masyarakat, peneliti merasa yakin bahwa kekhawatiran dunia pendidikan nasional secara makro terkait krisis moral dan jati diri bangsa akan bisa tertutupi secara bertahap, perlahan tapi pasti.

Tafaqquh fiddin dalam penelitian ini juga bisa berarti model kepemimpinan kiai di pesantren, model pengajaran bagi kiai dan para asatidz di pesantren karena tujuan membentuk generasi santri yang *tafaqquh fiddin* harus dilakukan mulai dari cara memimpin, membina, mendidik, dan memberi keteladanan yang *tafaqquh fiddin* dari para kiai dan asatidz pula di pondok pesantren. Maka dengan demikian apa yang dimaksud oleh Azyumardi Azra dengan Dinamika keilmuan pesantren adalah kekhasan unggul yang dimiliki oleh pesantren salafi yang belum tentu dimiliki oleh pesantren khalafi adalah i), transmisi ilmu pengetahuan islam, ii), pemeliharaan budaya dan tradisi-tradisi Islam, dan iii), pembinaan calon-calon ulama. Keilmuan pesantren lebih mengutamakan penanaman ilmu dari pada pengembangan ilmu. Hal ini terlihat pada tradisi pendidikan pesantren yang cenderung mengutamakan hafalan dalam transformasi keilmuan di pesantren maka tidak

mesti pula memaksakan paradigma perubahan ke-moderenan kepada pesantren-pesantren.⁹³

Dalam tataran eksistensial, pesantren baik itu *salafiyah*, *ashriyah*, maupun *kombinasi* dari keduanya⁹⁴, atau kitab kuning klasik **salafi** dan kitab kontemporer **khalafi** yang menjadi bahan kajiannya⁹⁵; telah terbukti mampu *survival* di tengah derasny arus modernisasi dengan beragam tantangan dan dampak negatif yang ditimbulkannya. Dalam konteks ini pesantren telah terbukti mampu berperan sebagai “benteng moralitas bangsa”. Sisi lain yang tak kalah pentingnya adalah peran pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mau dan mampu menampung semua kalangan masyarakat, khususnya kelas bawah masyarakat Indonesia.

C. Penelitian yang Relevan

Peneliti mengakui bahwa penelitian tentang Pesantren Salafi bukan merupakan kajian yang pertama kali dilakukan. Hal ini disebabkan karena Pesantren Salafi di negara kita ini adalah model lembaga pendidikan Islam yang sangat tua dan memiliki keunikan serta ciri khas tersendiri, bahkan tidak berlebihan jika dikatakan

⁹³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam.....*, h. 84

⁹⁴ Direktorat Pendidikan Islam Kemenag RI, Daftar Identitas Pondok Pesantren di Indonesia tahun 2006/2007

⁹⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, Jakarta

bahwa pondok pesantren memiliki hubungan yang sangat erat dengan kehidupan masyarakat Indonesia, juga tidak berlebihan jika kita menyebutnya sebagai salah satu penopang pilar utama pendidikan di bumi nusantara ini. Dari pesantren salafi ini telah banyak lahir para ulama dan tokoh nasional, juga tidak sedikit karya-karya yang dihasilkan, baik yang berhubungan dengan masalah kependidikan maupun yang lainnya.

Kajian penelitian terdahulu ini digunakan sebagai bahan perkembangan baik mengenai kelebihan maupun kekurangan yang sudah ada sebelumnya. Selain itu kajian terdahulu juga punya andil yang besar dalam mendapatkan informasi yang ada sebelumnya mengenai teori yang terkait dengan judul yang digunakan sebagai landasan teori ilmiah peneliti yang akan dilakukan merupakan pengembangan dari hasil penelitian sebelumnya.

Telah banyak tulisan yang menjelaskan tentang kepemimpinan kyai di pondok pesantren salafi baik berupa penelitian ilmiah maupun dalam bentuk buku bacaan dan artikel. Dalam penelitian ini, penulis bisa dikatakan hanya melanjutkan penelitian terdahulu, yang pernah dilakukan oleh para peneliti yang sifatnya masih sangat umum dan mencoba melakukan penelitian yang sekiranya belum dilakukan oleh para peneliti dan pemerhati

pendidikan khususnya pendidikan pesantren salafi, untuk menemukan dan memahami kepemimpinan kyai di pondok pesantren salafi, serta mampu merelevansikannya dengan “peningkatan mutu pendidikan pesantren salafi” pada masa sekarang ini, agar bisa berdaya guna dan berdaya saing. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kajian tesis ini memiliki sudut pandang yang berbeda, sehingga keaslian kajian ini dapat dipertanggungjawabkan.

Adapun bentuk tulisan peneliti terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Zamakhsyari Dhofier dalam bukunya *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta, LP3ES, 1982
2. Nurhadi Prabowo dalam tesisnya di PPs UIN Sunan Kalijaga Program Studi Pendidikan Agama Islam Yogyakarta tahun 2016 yang berjudul: “*Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al Baqiyatush Shalihat Kuala Tungkal Jambi*”. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan kyai bersifat individual-kolektif dengan gaya kepemimpinan spiritual-kharismatik dengan kekuatan terletak pada pribadi kyai yang kharismatik dengan otoritas mutlak keputusan dan dominasi kebijakan meski pada

beberapa hal kyai juga tetap bisa bersifat demokratis terutama jika terkait kelemahan-kelemahan karakteristik kepemimpinan yang dimilikinya.

3. Amin Haedari dalam tesisnya di PPs Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan tahun 2009 yang berjudul: *“Manajemen Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Fenomenologi Gaya Kepemimpinan Kyai, Pengadaan Guru, dan Pendanaan pada Pondok Pesantren Al-Istiqlalayah Pasar Kemis Kabupaten Tangerang”*. Haedari mengemukakan bahwa manajemen pondok pesantren khususnya salafiyah masih sangat tergantung pada gaya kepemimpinan kyai, demikian pula perihal pengadaan guru, dan system pendanaan pendidikannya.
4. Kasful Anwar US dalam jurnal Kontekstualita IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi tahun 2010 yang berjudul *“Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi”*. Dalam artikel tersebut Anwar mengatakan bahwa kepemimpinan karismatik kyai di pondok pesantren ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pondok pesantren bahwa kyai sebagai perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan

ajaran-Nya. Fenomena keyakinan tersebut dimanifestasikan dalam sikap taklid (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan keseharian santri dan jamaahnya.

5. M. Walid dalam artikel jurnalnya di falasifa.files.wordpress.com yang berjudul: “*Kepemimpinan Spiritual Kharismatik; Telaah Kritis terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al Qodiri*” menjelaskan bahwa peran Kepemimpinan kyai baik di dalam maupun di luar pesantren adalah sebagai “*agent of change*”. Dalam artikel tersebut, Walid juga memberikan konsepsi bagi tipologi kepemimpinan secara khusus bagi para kyai atau pimpinan pesantren-pesantren salafi berdasarkan ke-khasan dan keunikan-keunikan mereka dengan sebutan model kepemimpinan spiritual kharismatik. Kepemimpinan spritual kharismatik merupakan tipologi kepemimpinan yang khas pesantren. Kepemimpinan spritual kharismatik adalah kepemimpinan dengan pola hubungan otoriter paternalistik yang melahirkan bentuk *patron-client relationship*. Kepemimpinan spritual kharismatik juga melahirkan pola hubungan *laizez faire*, yaitu pola hubungan

yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas, melainkan didasarkan pada konsep ikhlas, barakah dan ibadah. Kepemimpinan KH. Muzakki Syah (Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri Jember) bermuara pada kepemimpinan spiritual kharismatik yang ditunjang dengan kemampuan *mukasyafah*, *istijabah* dan *karamah*. Kiai Muzakki dapat eksis dan berhasil menularkan pengaruhnya kepada santri maupun masyarakat luas. Hal ini dapat ditelusuri dari perkembangan santri yang mondok sudah mencapai 4000 orang santri dan santriwati yang berada di dalam pesantren. Sementara itu, pengaruh Kiai Muzakki di luar pesantren sangat besar dengan adanya jama'ah manaqib yang datang dari penjuru tanah air.⁹⁶

6. Dakir dalam artikel yang berjudul "*Pola Baru Kepemimpinan Kyai dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya)*" mengatakan bahwa terjadi pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola dogmatis-internal kepada pola dogmatis-eksternal; dari pola dogmatis-

⁹⁶ https://jurnalfalasifa.files.wordpress.com/2012/11/2_m_walid_kepemimpinan_spiritual_kharismatik_telaah_kritis_terhadap_kepemimpinan_kh_achmad_muzakki_syah_pengasuh_pondok_pesantren_al_qodiri.pdf. Diakses pada 25 Juli 2017 pukul 23.00 WIB

tradisional kepada pola dogmatis-rasional\; dari pola deduktif-tradisional kepada pola induktif-rasional. Pergeseran ini pada gilirannya menjadi penyebab perubahan pola baru kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengembangan pendidikan dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola inleraksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal. Studi ini juga menemukan bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pesantren Hidayatullah terlihat dalam penerapan rasionalitas tujuan dan rasionalitas spiritual yang diarahkan pada penyesuaian nilai-nilai pendidikan pesantren dengan nilai-nilai pendidikan empirik untuk membangun sebuah sistem pendidikan terpadu.⁹⁷

7. Moh. Lutfi Khoirudin dalam skripsinya di Fakultas Tarbiyah Universitas Negeri Malang tahun 2008 yang berjudul: *“Peran Kyai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam pada Santri di Pondok Pesantren Al*

⁹⁷ Dakir, “Pola Baru Kepemimpinan Kyai dalam Pengembangan Pendidikan: Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya”, Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, STAIN Palangkaraya, Vol. I No. 1 Juni 2004.

Arifin Denanyar Jombang”. Skripsi tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa peranan kyai sangat baik dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam kepada para santri di Pondok Pesantren Al Arifin Denanyar Jombang dengan cara mengontrol langsung pelaksanaan pendidikan diniyah dari satu kelas ke kelas yang lainnya, menyediakan fasilitas gedung pesantren yang baik, menyediakan tenaga pendidik yang professional berdasarkan pilihannya, dan mendanai seluruh kegiatan pendidikan di pesantrennya.

8. Mahmud Husein Rifa`i dalam skripsinya di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung tahun 2015 berjudul “*Peran Kyai dalam Meningkatkan Kualitas Pada Santri di Pondok Modern Raden Paku Trenggalek*”. Penelitian Rifa`i menyimpulkan tentang peranan yang begitu penting dari kyai sebagai pimpinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pesantrennya dengan beberapa kelemahan pada kegiatan pengawasan kualitas pendidikan itu sendiri. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh kurang terpenuhinya jumlah asatidz dan pengurus santri pengabdian di pesantren yang bertugas membimbing

dan mengawasi kegiatan belajar para santri dalam 24 jam setiap harinya.

9. Mustajab Hakim Abu Syafieq dalam skripsinya di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga tahun 2014 yang berjudul “*Kharisma Kyai dalam Pengembangan Proses Belajar Mengajar di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Sirandu Mulyoharjo Pemalang Jawa Tengah*”. Penelitian Syafieq menghasilkan kesimpulan bahwa kharisma yang dimiliki kyai Slamet Zaeny sebagai pimpinan di pondok pesantren Bahrul Ulum Sirandu Mulyoharjo Pemalang Jawa Tengah bisa diamati daripada sikap para santrinya yang amat patuh dan segan serta tidak berani membantah semua kebijakan dan keputusannya. Rasa hormat dan segan para santri tersebut tidak lepas dari kedalaman ilmu dan karakteristik kyai serta keteladanannya dalam membina para santri dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan rasa kasih sayang. Lebih daripada itu, kharisma kyai Slamet juga diperkuat dengan silsilah yang baik dan kedudukan beliau di jajaran kepengurusan Nahdhatul Ulama (NU) kabupaten Pemalang Jawa Tengah. Selanjutnya syafieq menerangkan, keberhasilan peran kyai

dengan kharismanya dalam mengembangkan proses pembelajaran di pesantrennya.