POLA KEPEMIMPINAN KH. MAIMOEN ZUBAIR DALAM MENGELOLA PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DI PP. AL-ANWAR-SARANG-REMBANG-JATENG

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu
Ilmu Tarbiyah

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
KLASIFIKASI: K T-2009 022 K1
NO REG : T-2009/K1/022
ASAL BUKU :
TANGGAL :

Oleh :

ZENY RAHMAWATI
NIM. D03205076

DEPARTEMEN AGAMA PERPUSTAKAAN SURABAYA IAIN SUNAN AMPEL

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama : **Zeny Rahmawati**

NIM : **D03205076**

JUDUL : **POLA KEPEMIMPINAN KH. MAIMOEN ZUBAIR DALAM MENGELOLA PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN AL-ANWAR SARANG - REMBANG -JATENG**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 09 Juli 2009
Pembimbing,

Drs. H Mahfudh Shalahuddin, M.Pd.
Nip. 195406061982031007

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Zeny Rahmawati** ini telah dipertahankan
di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 14 Agustus 2009
Mengesahkan,
Fakultas Tarbiyah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M.Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Drs. H. Mahfudh Shalahuddin, M.Pd
NIP. 195406061982031007

Sekretaris,

Machfud Bachtiyar, M.Pd I
NIP. 197704092008011007

Penguji I,

Dra. Husniyatus Salamah Zainiyati, M. Ag
NIP. 196903211994032003

Penguji II

Drs. Ali Maksum, M. Ag
NIP. 197003041995031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Nama : **Zeny Rahmawati**
Dosen Pembimbing : **Drs. Mahfudh Shalahuddin, M. Pd I**

Pondok Pesantren Sarang merupakan pesantren yang bercorak salafi, tidak terkecuali PP. Al-Anwar yang berada di daerah sarang. Seiring dengan perkembangan zaman dan adanya deregulasi di bidang pendidikan menuntut Pondok Pesantren untuk turut berpartisipasi. Menyikapi perubahan ini KH. Maimoen Zubair sebagai pemimpin sekaligus pengasuh pondok pesantren terbesar di daerah Sarang melakukan pengembangan lembaga pendidikan dengan jalur formal. Untuk mewujudkan pengembangan lembaga pendidikan ini membutuhkan model kepemimpinan yang modern di dunia pesantren agar pesantren sebagai lembaga pendidikan dan lembaga sosial dapat tetap eksis di zaman yang semakin maju.

Data penulisan dihimpun melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu dengan menggambarkan dan mendeskripsikan data hasil penelitian kemudian dianalisa secara kualitatif yang dilakukan setiap saat pengumpulan data di lapangan yang pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan.

Sedangkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa model kepemimpinan yang dilakukan di PP. Al-Anwar meliputi gaya kepemimpinan kharismatik yang dipadu dengan kepemimpinan demokratik, pengambilan keputusan dengan model partisipatif dan brainstorming, suksesi kepemimpinan dengan system keturunan, dan system kaderisasi yang sudah menggunakan system modern. Sedangkan upaya yang dilakukan dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan di PP.al-anwar sudah menggunakan system manajemen(POAC) meskipun belum optimal serta dengan peningkatan kerjasama dengan lembaga pendidikan lain. Dalam pengembangan lembaga ini juga dilakukan dengan penganalisaan dengan system analisa SWOT meliputi analisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang ada diluar lembaga yang pada akhirnya dapat diambil suatu strategi organisasi dalam pengembanagn lembaga pendidikan di PP.AlAnwar .

Sejalan dengan kesimpulan diatas, maka disarankan, pertama untuk pimpinan pesantren agar merumuskan perencanaan secara jelas juga mampu memanfaatkan charisma yang dimiliki untuk kemajuan lembaga. Kedua untuk staf pengajar agar berani mengajukan ide-idenya serta meningkatkan profesionalitas keguruannya. Dan yang ketiga untuk yayasan agar lebih ditingkatkan system manajemen yang lebih baik dalam semua bidang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM	**i**
HALAMAN PERSETUJUAN	**ii**
HALAMAN PENGESAHAN	**iii**
HALAMAN MOTTO	**iv**
ABSTRAK	**v**
KATA PENGANTAR	**vi**
HALAMAN PERSEMBAHAN	**vii**
DAFTAR ISI	**viii**
DAFTAR BAGAN	**xi**
DAFTAR TABEL	**xii**
DAFTAR TRANSLITERASI	**xiii**
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Definisi Operasional	8
F. Metode Penelitian	11
G. Sistematika Penulisan	16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II: LANDASAN TEORITIS

A. Konsep Kepemimpinan 17

1. Pengertian Pola Kepemimpinan 18

2. Gaya Kepemimpinan Kiai 22

3. Suksesi Kepemimpinan Kiai 28

4. Model Pengambilan Keputusan Pesantren 31

B. Konsep Pengelolaan Pengembangan Lembaga 40

1. Dasar Pemikiran Pengembangan Lembaga Pendidikan 40

2. Upaya-upaya dalam Pengelolaan Pengembangan Lembaga Pendidikan 43

C. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Pesantren 53

1. Analisa SWOT 53

2. Strategi Organisasi 58

BAB III: LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

A. Penyajian Data 62

1. Gambaran Umum Sekolah Dasar Islam Al-Ahmadi Surabaya. 62

a. Profil Sekolah 62

b. Sejarah dan Perkembangan PP. Al-Anwar 63

c. Visi dan Misi dan Tujuan 70

d. Struktur Pengurus PP. Al-Anwar 72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Daftar Asatidz PP. Al-Anwar 73

f. Sarana Prasarana 75

g. Keadaan Santri PP Al-Anwar Sarang Rembang 77

2. Kepemimpinan 78

a. Gaya Kepemimpinan Kiai PP. Al-Anwar 79

b. Suksesi Kepemimpinan PP. Al-Anwar 86

c. Model Pengambilan Keputusan 89

3. Langkah-langkah dalam Mengelola Pengembangan Lembaga pendidikan di PP. Anwar 92

4. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan di PP. Al-Anwar 103

a. Analisa SWOT 103

b. Strategi Organisasi 107

B. Analisa Data 109

BAB IV : PENUTUP

A. Kesimpulan 113

B. Saran-saran 114

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR BAGAN

Bagan Halaman

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan 20
2. Model analisis hasil pendidikan pesantren melalui pembuatan keputusan partisipatif 36
3. Analisis SWOT 58
4. Struktur Kepengurusan PP. Al-Anwar 72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Daftar nama asatidz-asatidzah di lembaga formal PP al-Anwar II	73
2.	Daftar nama asatidz-asatidzah di lembaga formal PP al-Anwar I	74
3.	Fasilitas pondok pesantren al-Anwar I	76
4.	Fasilitas pondok pesantren al-Anwar II	77
5.	Jumlah santri PP al-Anwar I	77
6.	Jumlah santri PP al-Anwar II	77
7.	Kurikulum tingkat I'dadiyah	97
8.	Kurikulum tingkat Tsanawiyah (marhalah 1)	98
9.	Kurikulum tingkat Tsanawiyah (marhalah 2)	98
10.	Kurikulum tingkat Tsanawiyah (marhalah 3)	99
11	Kurikulum tingkat Aliyah (marhalah 4)	99
12.	Kurikulum tingkat Aliyah (marhalah 5)	100
13.	Kurikulum tingkat Aliyah (marhalah 6)	101
14.	Kurikulum PPTM	102
15.	Analisis SWOT PP al-Anwar Sarang Rembang	104

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan lembaga sosial yang banyak tumbuh di pedesaan dan perkotaan. Sebagai kerangka sistem pendidikan Islam tradisional pesantren telah mengakar dalam kultur masyarakat Indonesia. Dalam konteks ini, pesantren mempunyai dua tipologi yakni pesantren salafi yang menggunakan sistem klasik dan tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan pesantren. Dimana pesantren salaf itu mempunyai ciri tertutup, esotris, dan ekslusif. Yang kedua adalah pesantren khalafi yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran madrasah yang dikembangkannya.[1]

Pondok Pesantren Sarang adalah institusi pendidikan yang telah berdiri lebih dari satu setengah abad. Secara geografi Pondok Pesantren Sarang terletak di sebelah ujung timur kota Rembang perbatasan dengan Tuban Jawa Timur. Hingga kini lembaga yang masih memegang teguh madzhab syafi'iyyah itu mempunyai santri kurang lebih 4000 santri dari jumlah Pondok Pesantren Sarang yang terdiri dari dua lokasi secara garis besar, sebelah selatan dan sebelah utara jalan raya. Yaitu Pondok Pesantren Ma'hadul 'Ulum As-Syar'iyyah (MUS), Pondok Mansya'ul Huda (PMH), PP. Nurul Anwar menempati sebelah selatan

[1] Tim penyusun Pustaka Aset, *Leksikon Islam II*, (Jakarta, 1998) hlm 588

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jalan raya, sementara PP. ma'hadul Ilmi As-Syar'iyyah (MIS), PP. Roghibi, PP. Nurul Kholil, PP. Al-Amin., PP. MIM, PP. Al-Anwar, PP. Al-Hidayah terletak di sebelah utara jalan raya pantura. Setiap pesantren menampung santri putra dan putri dengan lokasi yang terpisah.[2]

Selayaknya pesantren yang lain, di mana Pondok Pesantren Sarang merupakan pondok pesantren yang bercorak salafi, sistem pendidikannya masih menggunakan sistem klasik dan masih mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya. Metode pengajaran yang digunakan masih menggunakan sistem bandongan (*collective learning process*) dan sorogan (*individual learning process*).

Pembelajaran semacam ini tidak hanya dilaksanakan di dalam pondok pesantrennya saja, tetapi juga dalam penyelenggaraan pendidikan yang berbentuk madrasah. Setidaknya ada tiga madrasah yang ada di Sarang ini, yaitu: Madrasah Ghozaliyyah Syafi'iyyah (MGS), Madrasah Putri Al-Ghozaliyyah (MPG), madrasah Syafi'iyah Ghozaliyyah (MSG), yang mana semuanya masih menggunakan kurikulum salaf (kitab kuning) dan metode pembelajaran klasik.

Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumberdaya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren terus meningkatkan mutu sekaligus memperbaharui model pendidikannya. Sebab model pendidikan pesantren yang mendasarkan diri pada sistem konvensional atau klasik tidak akan banyak cukup membantu dalam penyediaan sumberdaya manusia yang memiliki

[2] Di ambil dari buku *Menyibak Al-Anwar Putri dalam Potret Sejarah*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompetensi intregratif baik dalam penguasaan pengetahuan agama, pengetahuan umum, dan kecakapan teknologis. Sedangkan ketiga hal ini merupakan prasyarat yang tidak bisa diabaikan untuk konteks perubahan sosial akibat modernisasi.

Kiai-ulama adalah penentu langkah pergerakan pesantren di mana posisi kiai dalam lembaga pesantren sangat menentukan, kemana arah perjalanan pesantren (kebijakan dan orientasi program pesantren) ditentukan oleh kiai. Ia sebagai pemimpin masyarakat, pengasuh pesantren dan sekaligus sebagai ulama. Sebagai ulama kiai berfungsi sebagai pewaris para nabi yakni mewarisi apa saja yang dianggap sebagai ilmu oleh para nabi, baik dalam bersikap, berbuat, dan contoh-contoh atau teladan baik mereka.[3]

Dapat kita lihat bahwa kultur pesantren salafiah adalah nilai ketaatan seluruh warga pesantren untuk melaksanakan semua aturan yang telah disepakati. Sehingga setidaknya pesantren salafiah harus memelihara dan mengembangkan nilai kultur inti pesantren, yang meliputi: kemandirian, pemberdayaan, kepercayaan, sinergi, dan tanggung jawab. Hal ini untuk memperkokoh citra pesantren yang telah berjasa besar bagi pendirian Negara Republik Indonesia. Pastinya hal ini menjadi tantangan bagi pengasuh pesantren untuk mengembangkannya di pesantren yang mereka pimpin.[4]

---

[3]Rofiq A.dkk, *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme santri dengan Metode Dauroh Kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005) ,hlm7

[4] H.M. Sulthon, Moh. Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006) hlm47-48

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengasuh atau lebih sering dikenal dengan istilah kyai merupakan sosok yang paling penting (*key person*) dan menentukan dalam pengembangan dan manajemen pondok pesantren. Sehingga seorang kiai dituntut mampu atau pandai dalam menerapkan strategi kepemimpinan demi kemajuan pesantren atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Strategi tindakan pengasuh pesantren hendaknya berkaitan dengan kurikulum pesantren, pendekatan belajar mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi, dan pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual maupun institusional. Model kepemimpinan yang diharapkan bagi dunia pesantren saat ini adalah kepemimpinan yang mampu memegang prinsip nilai lokal, dan cakap berinteraksi menghadapi nilai-nilai global.

Sejalan dengan adanya deregulasi di bidang pendidikan, penyetaraan pendidikan yang juga diarahkan pada pesantren yang bisa mendapatkan status (sertifikasi) dengan persyaratan penambahan mata pelajaran bahasa Indonesia, matematika dan IPA dalam kurikulumnya, belum dapat diterima oleh hampir seluruh pengasuh (kiai) Pondok Pesantren Sarang yang tetap ingin mempertahankan nilai kesalafannya (pembelajaran kitab kuning murni). Tanpa adanya penyetaraan dalam bentuk apapun dalam artian disetarakan tanpa merubah kurikulum yang ada.

Adanya isu strategis pendidikan salah satunya adalah mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan, menjadikan KH. Maimoen Zubair selaku

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengasuh PP. Al-Anwar - pengasuh pondok dengan santri paling banyak di daerah Sarang- berani melakukan inovasi pendidikan dengan menyelenggarakan pendidikan formal dan diterapkannya kurikulum nasional. Tentunya bukan hal yang mudah apabila kita ingin mengadakan perubahan atau pembaharuan di pesantren yang telah lama memegang nilai kesalafan dan menjadi suatu kewajaran bila perbedaan pemikiran bisa menjadikan pertentangan diantara para pengasuh ataupun pihak terkait yang lainnya. Tidak seharusnya perbedaan dalam suatu pemikiran menjadi penghalang bagi seorang pimpinan atau pengasuh pesantren dalam rangka pengembangan lembaga pendidikannya tetapi juga tidak dibenarkan apabila seorang pemimpin yang bijak harus mengabaikan pemikiran atau corak kesalafan dari pesantren yang dipimpinnya ataupun yang ada disekitarnya yang telah menjadi ciri khas selama ini.

Meskipun daerah Sarang terdiri dari banyak Pondok Pesantren tetapi pada hakekatnya merupakan suatu kesatuan, sehingga keadaan ini menuntut kepiawaian tersendiri bagi seorang pimpinan yang mempunyai ide mengembangkan lembaga pendidikan lewat jalur formal untuk mengkomunikasikan idenya ke masyayeh-masyayeh yang lainnya dan harus mendapatkan persetujuan dari mereka. Sebelum mempunyai ide mengembangkan kelembagaan pendidikan lewat jalur formal KH. Maimoen Zubair juga sudah membuka *Madrasah Diniyah Dakhiliyah Muhadhoroh* di dalam pesantrennya yang disetarakan (mu'adalah) dengan tingkat Tsanawiyah dan Aliyah universitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Al-Azar Kairo.

Sehubungan dengan adanya misi meningkatkan pengetahuan santri di bidang Iptek Pondok Pesantren Al Anwar mendirikan Madrasah Tsanawiyyah dan Madrasah Aliyah (Al-Anwar II) dengan target santri mampu menguasai berbagai disiplin ilmu, baik ilmu keIslaman dan non keIslaman sebagai bekal mereka saat terjun ke dalam masyarakat, dan mengingat peranan beliau sebagai pimpinan agama dan pimpinan masyarakat, beliau harus mampu memenuhi keinginan masyarakat sesuai dengan perkembangan zaman tanpa harus menghilangkan nilai-nilai agama. Hal inilah yang mendorong KH. Maimoen Zubair menyelenggarakan pendidikan formal dengan urikulum nasional.

Tentunya dalam pengembangan lembaga pendidikan di daerah sarang -lembaga formal- membutuhkan keprofesionalan dan strategi tersendiri bagi seorang pimpinan dalam mengelola pengembangan lembaga mengingat Beliau KH. Maimoen Zubair merupakan satu-satunya pimpinan atau Kiai di Pondok Pesantren Sarang yang mempunyai ide pengembangan lembaga pendidikan formal dengan kurikulum nasional dan tuntutan jaman yang menuntut peran serta Pondok Pesantren agar tetap eksis sebagai lembaga pendidikan dan lembaga sosial yang telah berdiri sejak lama dan merupakan lembaga pendidikan agama yang sangat berjasa bagi masyarakat Indonesia dalam mencerahkan dunia pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pola kepemimpinan dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang-Rembang-Jateng?
2. Bagaimana upaya-upaya dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang-Rembang-Jateng?
3. Apa faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang-Rembang-Jateng?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan pertanyaan yang disebutkan dalam rumusan masalah di atas, maka tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana pola kepemimpinan dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana upaya-upaya dalam pengelolaan pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang .
3. Untuk menganalisis faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan berguna antara lain :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bagi penulis
   a. Diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis terutama dalam ilmu manajemen pengembangan lembaga.
   b. Untuk memenuhi persyaratan menempuh Strata Satu (SI) Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Sunan Ampel Surabaya.
2. Bagi Lembaga
   a. Untuk memberikan tambahan wawasan pengetahuan bagi PP. Al-Anwar dalam pengembangan lembaga pendidikannya.
   b. Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pemimpin sebuah lembaga pendidikan pada umumnya dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

E. DEFINISI OPERASIONAL

Untuk menghindari kesalahpahaman terhadap pengertian yang dimaksud, maka perlu ditegaskan terlebih dahulu maksud dari judul penelitian ini secara terperinci sebagai berikut:

1. Pola

   Pola adalah model, cara kerja, acuan, ragam dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.[5]

2. Kepemimpinan

[5] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi 3, (Jakarta:Balai Pustaka,2005). Hlm 751

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Soepardi sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.[6]

Pola kepemimpinan merupakan seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.[7]

3. Mengelola

Istilah mengelola sering disamakan dengan istilah manajemen yang menurut James A.F. Stoner yang di kutip oleh T. Hani Handoko mengartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organsasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[8]

4. Pengembangan

---

[6] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005) hlm.107

[7] Am Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: GramediaPustaka Utama,1996), h. 116

[8] T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1999) hlm8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengembangan adalah proses, cara, perbuatan pengembangan.[9]

5. Lembaga Pendidikan

Lembaga adalah pola perilaku manusia yang mapan, terdiri atas interaksi social berstruktur dalam suatu kerangka nilai yang relevan.[10]

Pendidikan dari segi bahasa,dilihat dari bahasa arabnya berasal dari kata " Rabba, Yurbi, Tarbiyah: yang memiliki makna tumbuh (nasya'a) dan menjadi besar atau dewasa (tara'ra'a)".[11] Sedangkan menurut istilah pendidikan adalah usaha atau kegiatan yang di sengaja dalam pembentukan kepribadian seseorang[12].

Hasbullah mendefinisikan lembaga pendidikan sebagai suatu wadah atau tempat berlangsungnya proses pendidikan yang bersamaan dengan proses pemberdayaan.[13]

Lembaga pendidikan yang di maksud di sini di batasi pada lembaga perguruan yang membentuk lembaga pendidikan, dan khususnya lembaga pendidikan yang berkembang di pondok pesantren yang biasa dinamakan madrasah.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka yang dimaksud dengan Judul Skripsi ini adalah bagaimana cara yang ditempuh oleh seorang pimpinan dalam hal ini kiai sebagai pemimpin pesantren dalam mengelola

---

[9] Dep. P dan K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet II, (Jakarta, 1989), hlm 414

[10] *Kamus besar bahasa Indonesia*.op. cit…..hlm 655

[11] Abdul Mujib, Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006) hlm 11

[12] Zakiah Daradjat dkk, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) hlm 27

[13] Hasbullah, *Sejarah Peradaban Islam*, (Jakarta: Rajawali Press, 1995)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Al-Anwar Sarang-Rembang-Jateng.

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis penelitian

Metode penelitian adalah cara atau prosedur yang dipergunakan untuk memecahkan masalah penelitian.[14]

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif, metode ini diharapkan dapat menghasilkan suatu deskripsi yang utuh tentang model kepemimpinan KH Maimoen Zubair termasuk gaya kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan yang digunakan. Penelitian deskriptif yaitu berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri.[15] Sehingga jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu berusaha memberikan dengan sistematis dan cermat fakta-fakta aktual dan sifat populasi tertentu.[16]

2. Objek Penelitian

Adalah seseorang atau lapangan yang akan dijadikan penelitian dan dalam penelitian ini yang dijadikan obyek adalah PP. Al-Anwar yang

---

[14] Hadari Nawawi, Martini Hadari, *Instrument Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996) hlm 66

[15] Husaini Usman, Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Social* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hlm 81

[16] S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) hlm 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tepatnya bertempat di desa Karang Mangu Sarang Rembang Jateng. Yang melibatkan KH. Maimoen Zubair beserta dzuriahnya sebagai pengasuh dan pimpinan lembaga pendidikan di PP.Al-Anwar, pengurus, santri, dan alumni PP.Al-Anwar.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data adalah hasil pencatatan penelitian baik yang berupa fakta ataupun angka yang dijadikan bahan untuk menyusun informasi.[17] Dalam hal ini, jenis data yang dipakai penulis adalah data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk angka.

Adalah sumber dari mana data yang diperoleh.[18] Studi ini akan menggali dan menggabungkan dari dua sumber data yang tersedia yaitu:

a. Sumber Kepustakaan : sumber ini berupa bentuk tertulis yang ada kaitannya dengan kebutuhan penelitian dan harus bersifat selektif. Data yang diambil dari sumber kepustakaan antara lain: konsep tentang kepemimpinan dalam pondok pesantren, konsep pengembangan lembaga pendidikan pondok pesantren, dan konsep analisa SWOT dalam pengembangan lembaga.

b. Sumber lapangan : mengenai data lapangan yang akan dijadikan sumber penelitian terdiri dari unsur manusia yaitu kiai, ustadz,

[17] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h.96

[18] Ibid..... h.106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengurus, santri dan masyarakat, unsur non manusia terdiri dari sarana dan alat pendidikan, sistem pendidikan dan gambaran pelaksanaan kegiatannya.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, sesuai dengan sifat dan kelompok data:

a. Observasi yaitu: pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.[19] Peneliti melakukan observasi ke pesantren dan lembaga pendidikan yang lainnya untuk mengetahui dan mendalami berbagai fenomena yang ada, seperti hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, kuatnya kekuasaan pimpinan. Juga untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang pondok pesantren, khususnya data yang berkenaan dengan suasana lingkungan Pondok Pesantren dan data lainnya yang berkenaan untuk kepentingan analisis yang bersifat kualitatif.

b. Wawancara atau interview yaitu: proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau yang diwawancarai dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).[20] Dan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terpimpin atau interview guide. Controlled interview

[19] Husaini Usman op. cit…..hlm 54
[20] Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003) hlm 194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau structured interview yaitu wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang akan diteliti.[21] Wawancara difokuskan untuk mengetahui tata nilai dan latar belakang kiai, kitab-kitab yang dipelajari. Wawancara tersebut dilakukan dengan kiai, pengurus pondok pesantren, para guru, sebagian santri dan alumni.

c. Dokumentasi

Yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat dan sebagainya.[22] Sebagai aplikasi penggunaan metode ini penulis menggunakan buku dan arsip-arsip yang dimiliki pondok pesantren yang diteliti.

5. Teknik Analisa data

Data mentah yang telah dikumpulkan oleh peneliti tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisis. Analisis merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.[23]Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.[24]

Analisis data dilakukan setiap saat pengumpulan data di lapangan secara berkesinambungan. Dalam penelitian ini digunakan konsep kualitatif

---

[21] Cholid Narbuko, Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997) hlm 84

[22] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek,* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993)hlm. 234

[23] Moh Nadzir……..hlm 346

[24] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*…….. hlm 245

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

deskriptif, yakni analisa yang dilakukan hanya pada laporan yang menggambarkan apa yang terjadi dilapangan dengan menggunakan langkah-langkah analisis data, sebagai berikut:[25]

a. Reduksi Data

Data yang didapat dari lapangan langsung ditulis secara rinci dan sistematis setiap selesai mengumpulkan data. Laporan-laporan itu perlu direduksi, yaitu dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus dengan penelitian kita, kemudian dicari temanya. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan.

b. Display Data

Display Data adalah menyajikan data dalam bentuk matriks, network, chart, atau grafik, dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data.

c. Pengambilan Keputusan Dan Verifikasi

d. Semula peneliti mencari makna dari data yang diperolehnya. Jadi, dari data yang didapatkan itu kemudian mencoba mengambil kesimpulan. Mula-mula kesimpulan itu kabur tapi lama-kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung. Verifikasi dapat dilakukan dengan singkat yaitu dengan mengumpulkan data baru.

[25] Huseini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar..... h. 86-87

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk mempermudah dalam memahami isi dalam tata urutan skripsi ini penulis sajikan dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I, Memuat pendahuluan dengan menyajikan latar belakang masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data, dan sistematika penulisan dari skripsi.

BAB II, Berisi landasan teoritis yang berisi konsep tentang kepemimpinan dalam pondok pesantren, konsep pengembangan lembaga pendidikan pondok pesantren, dan konsep analisa SWOT dalam pengembangan lembaga .

BAB III, Memuat laporan hasil penelitian yang merupakan penyajian data dari hasil observasi, dokumentasi dan interview yang meliputi Gambaran Umum Obyek Penelitian pondok pesantren Al-Anwar, model kepemimpinan kiai di PP. Al-Anwar, upaya pengembangan di PP. Al-Anwar, analisa SWOT, dan analisa data.

BAB IV, Penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Konsep Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan merupakan pembahasan yang paling menarik, karena menyangkut maju mundur, berkembang dan tidaknya suatu organisasi. Memang banyak faktor bagi suatu organisasi atau lembaga untuk dapat mencapai tujuannya, diantaranya sumber permodalan yang mencukupi, sumber daya manusia yang handal, struktur organisasi yang tertata, sekalipun semua faktor tersebut sangat mempengaruhi terhadap berkembang tidaknya sebuah organisasi namun kepemimpinan juga patut untuk diperhitungkan sebab tanpa kepemimpinan yang baik, maka organisasi tidak bisa berjalan dengan baik.

Dengan kata lain, kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peranan yang sangat vital. Model kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam kegiatan yang direncanakan. Bagaimana model keterlibatan anggota dalam kegiatan akan mempengaruhi gerak langkah organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perlu disadari bahwa meskipun semua anggota terlibat dalam kegiatan, faktor kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu bagi efektifitas dan efisiensi kegiatan organisasi.[26]

---

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Pengertian Pola Kepemimpinan

Pola adalah model, cara kerja, atau system.

Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama.[27]

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.[28]

Sedangkan Mastuhu mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. ”Seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren.[29]

Dari pengertian di atas dapat disimpulakan bahwa model kepemimpinan merupakan seni atau proses untuk mempengaruhi dan

---

[27] Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) hlm 40

[28] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,Cet XVI (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006) hlm 26

[29] Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam,* (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999) hlm 105

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.

Kepemimpinan telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda. Menurut Stoner sebagaimana yang dikutip oleh Hani Handoko dalam buku manajemen. Kepemimpinan tidak didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.[30] Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus

[30] T. Hani Handoko, *Manajemen,* Edisi II (Yogyakarta: BPFE, 1999) hlm 294

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan tetapi dapat juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Menurut beberapa penelitian ada 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu;

(1) Pemimpin yang menantang proses,

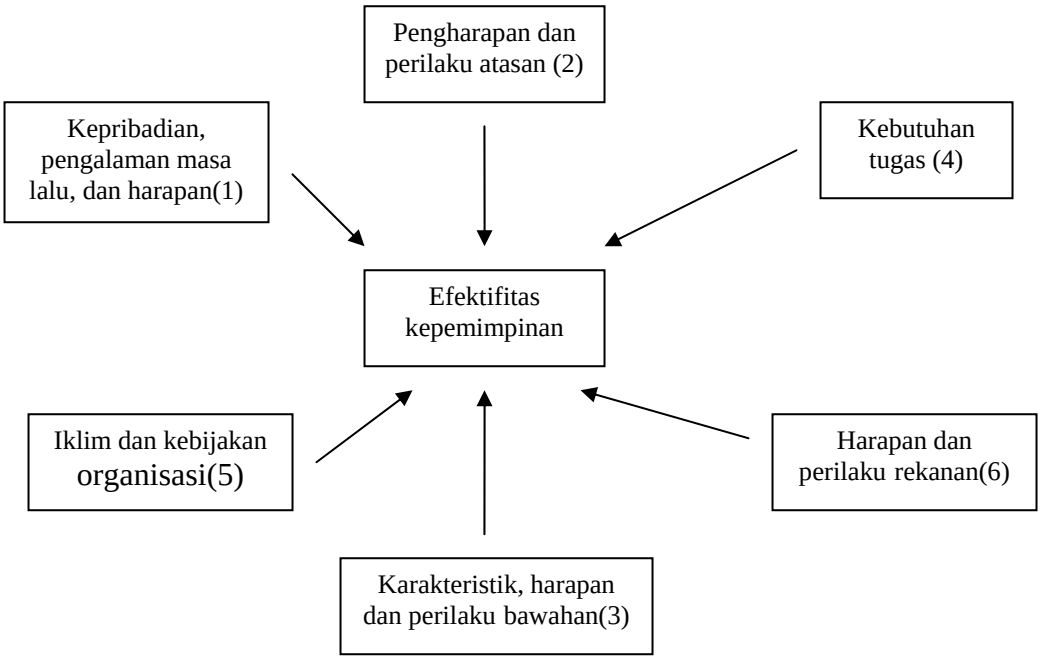
(2) Memberikan inspirasi wawasan bersama,

(3) Memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi,

(4) Mampu menjadi penunjuk jalan, dan

(5) Memotivasi bawahan.[31]

Bagan 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan**.



[31]http://aparaturnegara.bappenas.go.id/data/Kajian/Kajian2003/Dimensi%20&%20Dinamika%20KEPIM%20ABAD%2021.doc

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan atau orang.
2. Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugas.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. [32]

2. Gaya Kepemimpinan Kiai

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.[33]

Dilihat dari sudut gaya manajerialnya, para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan dalam lima tipe, yaitu: tipe pemimpin otokratik, militeristik, paternalistik, karismatik dan demokratik.[34]

Berbicara tentang gaya kepemimpinan kiai dalam pesantren berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lainnya, kiai pesantren seringkali menempati bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya.

---

[32] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996) hlm 99

[33]http://aparaturnegara.bappenas.go.id/data/Kajian/Kajian2003/Dimensi%20&%20Dinamika%20KEPIM%20ABAD%2021.doc

[34] Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) hlm 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gaya kepemimpinan kiai dalam pesantren pada umumnya ada dua: *pertama, kepemimpinan karismatik* yaitu gaya kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah, bahwa kiai yang merupakan pemimpin pesantren yang mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan yang mana apabila kepemimpinan ini dikaitkan dengan kiai dalam pesantren merupakan tipe kepemimpinan yang khas meski dengan kadar yang berbeda-beda sesuai dengan perbedaan paradigma penyelenggaraan pendidikannya, kepemimpinan karismatik tetap menjadi gaya yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren. *Yang kedua, kepemimpinan rasionalistik* yaitu gaya kepemimpinana yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kiai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas. Gaya kepemimpinan rasionalistik mempunyai porsi yang lebih sedikit dari kepemimpinan karismatik untuk dijadikan gaya kepemimpinan dalam pesantren.

Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan , yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrem, ada tiga, yaitu otokratis, laissez faire, dan demokratis.[35]

a. Kepemimpinan yang otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban anggota atau bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan tidak boleh membantah atapun mengajukan saran.

Seorang pemimpin dapat dikategorikan pada tipe otokratik, antara lain :

1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3) Menganggap bawahan sebagai alat semata
4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)[36]

Dari sifat-sifat tersebut di atas jelas terlihat bahwa tipe pemimpin yang demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern dimana hak-hak

[35] Ngalim Purwanto…..ibid hlm 48
[36] Sondang Siagian…..ibid hlm 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

asasi manusia serta harkat dan martabat yang menjadi bawahan itu harus dihormati.

b. Kepemimpinan yang laissez faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada angota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya laissez faire semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pimpinannya.

Sifat kepemimpinan dalam tipe ini tidak tampak, anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa adanya pedoman kerja yang baik. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan dapat berhasil.[37]

[37] Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hlm 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kepemimpinan yang demokratis

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

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

Di antara sifat-sifat atau ciri-ciri pemimpin yang demokratik adalah:[38]

1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia

[38] Sondang Siagian …….ibid hlm 36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya
3) Ia senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
4) Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan
5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berani bertindak meskipun mungkin berakibat pada kesalahan yang kemudian dibimbing dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk bertindak di masa depan
6) Selau berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya
7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Dari kedua gaya kepemimpinan dalam pesantren, yaitu kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan rasionalistik dapat ditemukan pola hubungan yang unik antara kiai dan santri atau bawahan.

Pola hubungan *otoriter-paternalistik*, terkait erat dengan gaya kepemimpinan kharismatik, hubungan antara kiai dan santri atau bawahan tampak bahwa pengaruh kiai begitu kuat , sehingga usul-usul partisipatif dari bawahan hampir tidak ada , dan kalaupun ada sangatlah kecil dan tidak begitu berarti dibanding dengan pengaruh kiai. Hubungan kiai dengan bawahannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tampak lebih bersifat kekeluargaan. Kiai adalah bapak yang mempunyai hak untuk mengarahkan anak-anaknya sesuai dengan keinginan atau nilai-nilai yang dianutnya.

Pola hubungan *laissez faire*, yaitu pola hubungan kiai-santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Hubungan kerja pesantren dilandasi oleh rasa ikhlas, barokah dan ibadah. Tatanan kerja organisasinya kurang jelas dan pembagian kerja antara unit-unit kerja tidak dipisahkan secara tajam. Setiap pimpinan unit bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan dan kebaikan pesantren selama apa yang dilakukan memperoleh restu kiai.[39]

3. Suksesi Kepemimpinan Pesantren

Perkembangan sebuah pesantren bergantung sepenuhnya kepada kemampuan pribadi kiainya. Kiai merupakan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren. Itulah sebabnya kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada pesantren tersebut untuk memperoleh seorang kiai pengganti yang berkemampuan cukup tinggi pada waktu ditingal mati kiainya.

Kepemimpinan pesantren selama ini pada umumnya bercorak alami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap.

---

[39] Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IRD PRESS, 2004) hlm 61

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kebanyakan orang menyimpulkan bahwa lembaga-lembaga pesantren mempunyai kelemahan dalam mendidik pemimpin penerus, hal ini bisa dibenarkan karena terbukti dari sejarah jarang sekali pesantren dapat bertahan lebih dari satu abad. Namun para kiai menyadari akan adanya hal ini, seorang kiai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya sendiri setelah ia meninggal.

Sarana para kiai yang paling utama dalam usaha melestarikan tradisi pesantren ialah membangun solidaritas dan kerjasama sekuat-kuatnya antara sesama mereka. Cara praktis yang ditempuh diantaranya: mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kaut pengganti kepemimpinan pesantren, mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kiai, dan mengembangkan tranmisi pengetahuan dan rantai tranmisi intelektual antara sesama kiai dan keluarganya.[40]

a. Pola suksesi kepemimpinan pesantern

Pergantian kepemimpinan dalam pesantren, estafeta kepemimpinannya adalah dari-ke: pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior. Artinya ahli waris I, adalah anak laki-laki pendiri pondok pesantren dan dianggap cocok oleh masyarakat untuk menjadi kiai, baik dari kesalehan maupun kedalaman ilmu agamanya.[41]

---

[40] Zamarkhasi Dhofier, *Tradisi Pesantren.* (Jakarta: LP3ES) hlm 61-62
[41] Mastuhu……ibid hlm 123

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pola pergantian pimpinan dalam pesantren kebanyakan masih bersifat alami seperti meninggalnya pimpinan pesantren, pergantian pimpinan berlangsung tiba-tiba dan tidak direncanakan. Pola pergantian pemimpin yang berlangsung secara tiba-tiba atau mendadak ini sering kali membawa perbedaan pendapat dan saling berlawanan diantara calon-calon pengganti. Upaya untuk mengatasi perbedaan pendapat itu sering kali mengambil waktu sangat panjang, hingga tegaknya kepemimpinan kharismatik yang baru.[42]

b. Kaderisasi pesantren

Kaderisasi pondok pesantren merupakan syarat yang harus ada pada setiap organisasi termasuk pondok pesantren. Kaderisasi ini harus benar-benar diperhatikan karena banyak pondok pesanren yang kegiatannya menjadi mati, dikarenakan wafatnya pimpinan pondok pesantren. Hal ini dikarenakan yang dapat diturunkan kepada penerusnya adalah ilmu sedangkan kharisma pimpinan pondok pesantren tidak dapat diwariskan, maka upaya kaderisasi menjadi sangat penting.

Langkah-langkah kaderisasi modern dalam pesantren antara lain melalui tahapan aktivitas sebagi berikut:

[42] Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2001)hlm 135

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Seleksi kader potensial sejak dini. Seleksi ini menyangkut, baik kemampuan akademis, maupun kualitas kepribadian, dan kemampuan komunikasi sosialnya.
2) Pendidikan umum dan pendidikan khusus yang menunjang kebutuhan kader untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang di pesantren.
3) Evaluasi bertahap, baik yang menyangkut kemampuan personal akademik maupun sosialnya.
4) Pendidikan remedial bagi santri kader yang mengalami ketertinggalan dalam proses pendidikan yang ditargetkan.
5) Praktek magang, untuk mempraktekkan hasil-hasil pendidikan kader yang telah diterima.
6) Sertifikasi kader untuk menentukan apakah seorang kader telah memenuhi target ditetapkan atau masih belum.[43]

4. Model pengambilan keputusan

Pengambilan putusan merupakan kegiatan yang selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan putusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan putusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

[43] Sulthon…..ibid hlm 66

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat yang diambil.

Sehingga menjadi syarat bagi seorang pemimpin untuk mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat, praktis dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat dari keputusan yang diambil. Keberanian itu dapat timbul jika:

a) Pemimpin mempunyai kemampuan analisis yang tinggi
b) Pemimpin mengetahui pengaruh dari faktor lingkungan tempat organisasi yang dipimpinnya bergerak
c) Secara teknis mengetahui apa yang hendak dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya
d) Pemimpin yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang dirinya sendiri, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Pemimpin mendalami tentang perilaku bawahan, karena dalam rangka kepemimpinan perilaku bawahan itu sangat besar pengaruhnya dalam berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. [44]

Karena kepemimpinan pesantren itu bersifat unik, berbeda dari pembuatan keputusan dalam lembaga pendidikan formal yang cenderung rasional ilmiah, maka teknik pembuatan keputusan di dalamnya lebih bersifat emosional-subyektif. Para kiai tidak akan tergesa-gesa dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Mereka tidak hanya mempertimbangkan secara nalar, namun diikuti oleh gerakan hati nuraninya yang paling dalam dan tidak lupa menyandarkan secara vertikal munajat untuk beristikharoh kepada Allah. Gaya pengambilan keputusan ini lebih mendasarkan kepada budaya khas pesantren dan masih melekat dalam kiai pesantren di tanah air.

Diantara model pengambilan keputusan yang dilakukan dalam pesantren adalah:

a. Model Klasik

Model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka memaksimalisasi pencapaian tujuan dan sasaran lembaga. Langkah-langkahnya meliputi (a) masalah diidentifikasi, (b) tujuan dan sasaran ditetapkan, (c) semua alternatif yang mungkin diinventarisasi, (d) konsekuensi dari masing-masing alternatif

[44] Sondang Siagian……ibid hlm 38-39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipertimbangkan, (e) semua alternatif dinilai, (f) alternatif terbaik dipilih, dan (g) keputusan dilaksanakan dan dievaluasi.

Dalam model klasik ini menuntut (a) tersedianya sumber daya intelektual yang berlatar akademik (b) langkah-langkah ilmiah yang kaku dan (c) terlalu terspesialisasi secara profesional.[45]

b. Model Administratif

Dalam pengambilan keputusan model administratif ini berasumsi dasar sebagai berikut:

1) Proses pembuatan keputusan merupakan siklus peristiwa yeng mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, prakarsa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya.
2) Esensi administrasi pendidikan terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi.
3) Berpikir yang sempurna dalam pembuatan keputusan adalah hal yang mustahil
4) Fungsi utama penyelengaraan pendidikan adalah menyiapkan lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota organisasi pendidikan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan

[45] M. sulthon. Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006) hlm52

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Proses pembuatan keputusan merupakan pola tindakan yang umum terjadi dalam penyelenggaraan semua bidang tugas dan fungsi lembaga.
6) Proses pembuatan keputusan berlangsung dengan bentuk generalisasi yang sama dalam organisasi yang komplek.[46]

c. Model partisipatif (participative decision making)

Participative decision making adalah cara pengambilan putusan dengan mengikutsertakan bawahan. Cara pengambilan putusan dengan cara ini dapat meningkatkan keefektifan organisasi.[47]

Salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan.

Partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan di pesantren dianggap penting karena, partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar guru dan administrator sekaligus meningkatkan kualitas pembuatan keputusan pendidikan pesantren. Kedua, partisipasi akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kerja mereka. Dan ketiga, partisipasi dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga pesantren.

---

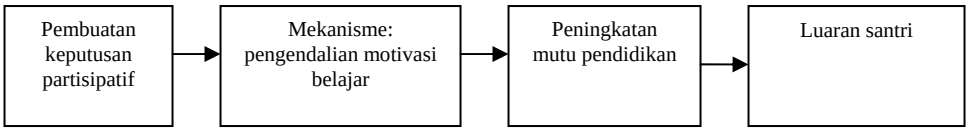
[46] Ibid…..hlm 52-53
[47] Ngalim Purwanto……ibid hlm 70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tetapi ada beberapa syarat untuk menentukan perlu tidaknya bawahan diikutsertakan atau berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

a) Relevansi: apakah ada relevansi antara masalah yang dipecahkan dengan kepentingan bawahan.
b) Keahlian: apakah bawahan cukup mempunyai pengetahuan tentang masalah yang akan dipecahkan
c) Jurisdiksi: apakah bawahan mempunyai hak secara legal untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan.
d) Kesediaan: apakah bawahan mempunyai kemauan dan bersedia untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.[48]

Adapun tujuan akhir dari proses pembuatan keputusan partisipatif dalam pesantren adalah dihasilkan lulusan santri berkualitas melalui peningkatan proses pendidikan dan pengajaran pesantren yang bermutu. Dasar pemikiran ini dapat dipertegas oleh model berikut:[49]



Bagan 2. Model analisis hasil pendidikan pesantren melalui pembuatan keputusan partisipatif

Para pemimpin organisasi khususnya lembaga pendidikan harus mampu bekerja sama dengan atau melalui stafnya untuk membuat

[48] Ngalim Purwanto…..ibid hlm 71
[49] Sulthon……ibid hlm 55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan yang inovatif dalam kerangka mencapai tuuan tertentu secara efektif, efisien, dan akuntabel.

d. Brainstorming

Brainstorming adalah suatu metode untuk menghasilkan ide gagasan yang banyak mengenai topik tertentu secara kreatif dan efisien. Penyampaian ide-ide dilakukan melalui proses yang bebas dari penilaian dan kritik. Prosesnya:

1) Topik atau masalah dirumuskan dan ditulis dengan jelas
2) Tiap anggota tim secara bergantian memberikan idenya. Tak ada penilaian atau kritik

Demikian proses penyampaian ide terus berlangsung sampai ide tersebut habis dan apabila diperlukan maka dilakukan klarifikasi, penyederhanaan dan kombinasi.

Keunggulan Brainstorming:

1) Adanya spektrum pengetahuan yg lebih luas.
2) Pencarian alternatif keputusan lebih luas dan variatif.
3) Adanya kerangka pandangan / perspektif yg lebih lebar.
4) Resiko keputusan ditanggung kelompok.
5) Setiap individu termotivasi untuk melaksanakan (shared value)
6) Dapat terwujudnya kreativitas dan inovasi yg lebih luas, karena adanya berbagai pandangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kelemahan Brainstorming:

1) Memakan waktu dan biaya lebih.
2) Efisiensi pengambilan keputusan menurun.
3) Keputusan kelompok dapat merupakan kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok.
4) Bila ada anggota yg dominan, keputusan bukan mencerminkan keinginan kelompok. [50]

Keputusan organisasi yang dimaksudkan idealnya menampilkan sosok sebagai berikut:[51]

1. Keputusan yang baru

   Keputusan yang dibuat seharusnya mampu membawa organisasi kepada perubahan dan inovasi baru yang memungkinkan organisasi pendidikan berjalan lebih dinamis dan produktif.

2. Keputusan berbasis informasi

   Keputusan yang dibuat didasari atas informasi yang bermutu, dengan demikian tidak diambil dari satu sudut tinjaun saja. Data atau informasi yang diperlukan dalam kerangka pembuatan keputusan harus baru dan inovatif.

3. Keputusan yang realistis

[50] http://warnadunia.com/konsep-pengambilan-keputusan-yang-baik/
[51] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) hlm 241-242

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keputusan yang realistis memiliki arti bahwa keputusan tersebut disesuaikan dengan daya dukung sumber daya organisasi untuk merealisasikannya.

4. Keputusan yang fleksibel

Keputusan yang fleksibel mengandung makna dimungkinkan dilakukan dekontinuitas, manakala ada gagasan baru, perubahan situasi, atau keputusasaan dalam implementasinya.

5. Keputusan yang diterima dan mendapatkan dukungan penuh oleh pihak-pihak yang berkepentingan

Tanpa didukung oleh SDM yang ada, sehebat apapun keputusan yang dibuat tidak akan ada maknanya di tingkat praktis.

Karena pengambilan keputusan sangat berpengaruh dalam kemajuan dan pengembangan sebuah organisasi terutama lembaga pendidikan, maka seorang pimpinan harus mempunyai strategi keputusan.[52] Diantaranya *keahlian dalam perancangan strategi*, seorang pemimpin harus mampu memusatkan perhatian pada tujuan kunci dan tidak terperangkap dengan hal detail, kemampuan untuk merasakan apa yang terjadi di dalam dan di luar organisasi, dan kemampuan untuk merespon secara tepat sasaran dan tepat waktu. *Keahlian dalam penyelesaian tugas* yaitu kemampuan untuk menentukan pendekatan

[52] Fachmi Basyaib, *Teori Pembuatan Keputusan,* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006) hlm 11-12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terbaik dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan personal. Kemampuan mempertimbangkan semua sumber daya, kemampuan membuta skala prioritas, kemampuan untuk tetap fleksibel dalam melakukan perubahan, dan memastikan terciptanya nilai bagi organisasi. *Keahlian dalam berhubungan dengan manusia* yaitu menyelesaikan tugas melalui dan bersama-sama dengan orang lain. Meliputi keahlian dalam mendelegasikan pekerjaan, mempertukarkan informasi, melerai konflik, bekerja dalam kelompok, dan bekerja dengan orang-orang yang berlatar belakang yang sangat berbeda dari dirinya sendiri. *Keahlian mawas diri*, semua manusia memiliki bakat, kelemahan. Keahlian mawas diri terhadap karakteristik diri membantu dalam beradaptasi dengan orang lain. Karena itu manajer dapat lebih menghargai nuansa dan situasi yang dihadapinya, menghindari pembuatan pertimbangan tergesa, memanfaatkan peluang secara enuh, mengkapitalisasi kekuatan personal, menghindari situasi yang rentan gagal bagi dirinya serta mempengaruhi orang lain.

B. Konsep Pengelolaan Pengembangan Lembaga

1. Dasar pemikiran Pengembangan Lembaga Pendidikan Ponpes

Istilah pengembangan mengandung pengertian yang luas terutama bila diterapkan dalam proses pembangunan bangsa yang besar seperti Indonesia, akan tetapi bila dikaitkan dengan pengertian pendidikan maka hal tersebut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jelas menunjukkan suatu proses perubahan secara bertahap ke arah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas serta mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.

Firman Allah dan dan maqalah ulama yang mengajak ke arah sikap dan ketajaman wawasan akan pentingnya pengembangan.

يَاأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (18)

Artinya: " Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri manusia memperhatikan hal-hal apa yang hendak dilaksanakan bagi hari esok. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS. Al-Hasyr : 18)

عَلِمُوا اَوْلاَدَكُمْ غَيْرَ مَا عُلِمْتُمْ فَإِنَّهُمْ خُلِقُوا لِزَمَنٍ غَيْرَ زَمَانِكُمْ

Artinya: " Ajarlah anak-anak kalian (ilmu-ilmu pengetahuan)tidak seperti yangpernah kalian sendiri diajarkan, oleh karena mereka diciptakan untuk generasi zaman yang berlainan dengan generasi zaman kalian"[53]

Bila pengembangan dikaitkan dengan suatu sistem maka ini akan berarti menyangkut suatu totalitas pola berpikir tentang konsepsi yang terdiri dari pada aspek-aspek atau komponen-komponen yang satu sama lain saling berhubungan yang berkecenderungan untuk semakin meningkat.

Berdasarkan pada falsafah negara Pancasila dan UUD 1945 serta program umum yang ditetapkan dalam GBHN khususnya sektor agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, pemerintah berkewajiban untuk berusaha antara lain menambah dan mengembangkan sarana kehidupan

[53] Abdullah bin Ahmad Al-'Ilaf, *Tahsin Namath Al-ittishal Fi Al-Alaqah Al-Usariyah*, (Surabaya: Hidayah) ,hlm 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beragama sehingga kesadaran, penghayatan, dan pengamalan ajaran agama di negara kita menjadi makin mantap dan mendalam dikalangan umat dalam bermasyarakat.[54]

Untuk merealisasikan tujuan pembangunan nasional itulah maka strategi pembangunan di negara kita melandaskan diri pada keseimbangan dalam kehidupan mental/spiritual dengan fisik/material, duniawiah dan ukhrowiyah.

Atas dasar inilah sarana pengembangan kehidupan beragama seperti pendidikan agama wajib disukseskan. Begitu pula dengan pondok pesantren yang termasuk sarana pembinaan dan pengembangan kehidupan dan hidup beragama yang jumlahnya tidak kecil, dan tersebar di seluruh pelosok tanah air juga mengingat peranannya dalam keikutsertaannya mencerdaskan kehidupan bangsa cukup dapat dibuktikan dalam proses sejarah bangsa Indonesia.

Dasar-dasar yuridis formal yang bersifat umum bagi landasan berkembangnya pondok pesantren adalah UUD 1945 pasal 31 yang menjamin hak setiap warganegara untuk mendapatkan pengajaran. Selain itu juga berlandaskan pada TAP MPR NO IV/MPR/1999 tentang GBHN Th 1999–2004 dalam hal pendidikan yang bertujuan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan baik oleh masyarakat maupun pemerintah

---

[54] H.M. Arifin, *Kapita SelektaPendidikan (Islam dan Umum),* (Jakarta, Bumi Aksara, 1993) hlm228

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk memantapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan tersebut segala kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam pelaksanaan pendidikan agama dan dalam pengelolaan perguruan-perguruan agama perlu dihilangkan untuk kemudian disempurnakan atau ditingkatkan sedemikian rupa sehingga benar-benar relevan dan sinkron dengan tuntutan pembangunan nasional serta tuntutan zaman yang semakin global.

2. Upaya-upaya dalam pengelolaan pengembangan lembaga

Pengembangan organisasi atau lembaga adalah suatu cara untuk melakukan perubahan-perubahan terencana dalam organisasi.

Pesantren dengan segala keunikan yang dimilikinya masih diharapkan menjadi penopang berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia. Keaslian dan kekhasan pesantren di samping sebagai kazanah tradisi budaya bangsa juga merupakan kekuatan penyangga pilar pendidikan untuk memunculkan pemimpin bangsa yang bermoral. Oleh sebab itu, arus globalisasi mengandaikan tuntutan profesionalisme dalam mengembangkan sumber daya manusia yang bermutu. Realitas inilah yang menuntut adanya manajemen pengelolaan lembaga pendidikan sesuai tuntutan zaman. Signifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profesionalitas manajemen pendidikan menjadi sebuah keniscayaan di tengah dahsyatnya arus industrialisasi dan perkembangan teknologi modern.[55]

Karena merupakan sistem terbuka, organisasi atau lembaga pendidikan berinteraksi terus menerus dengan lingkungannya, maka setiap perubahan yang terjadi pada lingkungannya sistem itu mau tak mau harus menyesuaikan diri. Penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan itu dimaksudkan agar sirkulasi input-output dapat berjalan terus menerus sehingga kelangsungan hidup sistem itu dapat terpelihara.[56]

Permasalahan pengembangan model pendidikan pondok pesantren sehubungan dengan pengembangan sumber daya manusia menjadi perbincangan di kalangan pesantren. Hal ini tidak terlepas dari realitas empirik akan keberadaan pesanntren yang dinilai kurang mampu mengoptimalisasikan potensi yang dimilikinya.

Keberadaan pesantren lekat dengan adanya kiai sebagi figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini menjadikan ciri umum pesantren, yaitu: *Pertama,* kepemimpinan pesantren tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola ” serba mono”, mono manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan

---

[55] Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta’arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren,* (Yogyakarta:Lista Fariska Putra, 2005) hlm 18

[56] Napa. J. awat, *Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Sistem,* (Yogyakarta: Liberty, 1989) hlm 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua,* kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab juga kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak yang dipercaya tanpa ada komplen pesantren yang berani memprotes.[57]

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, ada beberapa pesantren yang mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Pengaruh sistem pendidikan formal menuntut kejelasan pola hubungan dan pembagian kerja diantara unit-unit kerja. Sehingga sudah ada pesantren yang membentuk badan pengurus harian yang khusu mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren, meskipun tetap saja kiai memiliki pengaruh yang sangat kuat.

Untuk meningkatkan efektifitas kerja pesantren diperlukan pola manajemen yang jelas diantaranya menyangkut masalah: planning, organizing, staffing, dirrecting, koordinating, reporting, budgetting.

1. Planning

Sebagian besar pondok pesantren belum mempunyai rencana yang jelas dalam pelaksanaa policy pendidikan dan pengajaran, maka perlu dibuat pola-pola perencanaan yang prinsipil tidak mengurangi nilai dari kepemimpinan dalam pondok pesantren.

[57] H.M. Sulthon…..ibid hlm30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perencanaan pendidikan pada hakikatnya tidak lain dari pada proses pemikiran yang sistematis, analisis yang rasional mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan lebih efektif dan efisien sehingga proses pendidikan itu dapat memenuhi tuntutan atau kebutuhan masyarakat.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.[58]

Planning ini akan meliputi masalah-masalah:

1) Idiil: dasar dan cita-cita pondok pesantren perlu mendapatkan penegasan secara formal.
2) Operasional: menyangkut ketatalaksanaan, metodologi, serta pengembangan melalui kurikulum.
3) Fungsional: menyangkut rehabilitasi pondok pesantren dalam hubungannya dengan berfungsinya dalam masyarakat.[59]

3. Organizing

Setelah menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka seorang manajer perlu mengadakan organizing, yang mana organizing ini berfungsi untuk

[58] Handoko……ibid hlm 23
[59] H.M. Arifin …….ibid hlm 251

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan di organisasikan.[60]

Istilah ”organizing” berasal dari perkataan ”organism” yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi, sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Sehingga dalam pengorganisasian diartikan sebagai penyusunan tugas kerja dan tangggung jawab.[61]

Adanya pengorganisasian akan menyebabkan lahirnya sebuah struktur organisasi sebagai wadah yang bisa menggabungkan setiap aktiftas dengan teratur. Salah satu tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok yang terdiri dari orang-orang yang berbeda, mempertemukan bermacam-macam kepentingan dan memanfaatkan potensi individu anggota organisasi kedalam suatu tujuan yang telah disepakati bersama.

Dalam pondok pesantren perlu adanya keseragaman dalam struktur organisasi serta administrasi juga dalam tingkah keilmuan dan ketakhassusan.

a. Pengkatagorian pondok pesantern perlu diadakan untuk memudahkan peningkatan mutu dalam pendidikan atau pengajarannya. Kategori tersebut dapat dilakukan sebagai berikut:
   1) Pondok pesantren modern
   2) Pondok pesantren takhassus

[60] Handoko……ibid hlm 24

[61] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) hlm 194-195

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Takhassus ilmu alat

b) Takhassus ilmu fiqih

c) Takhassu ilmu tafsir/hadits

d) Takhassus ilmu tasawuf/tariqat

e) Takhassus qira'at Al Quran

3) Pondok pesantren campuran

b. Struktur organisasi mempunyai pola dasar yang sama.

Strukturnya sebagai berikut:

1) Pimpinan tertinggi: kiai beserta pembantu-pembantunya

2) Pengurus pondok terdiri dari:

a) Ketua

b) Sekretaris

c) Pembina-pembina dalam bidang-bidang:

(1) Ilmiah (pengajian/madrasah)

(2) Administrasi

(3) Keuangan dan dana

(4) Kesejahteaan dan kesehatan

(5) Hubungan luar (public relation)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(6) Dewan musyawarah yang anggota-anggotanya terdiri dari kiai sebagai ketua. Pembantu kiai dan pengurus keseluruhannya ditambah santri yang dipandang pantas menjadi anggota.[62]

4. Staffing

Staf pelaksana pendidikan/pengajaran pondok pesantren selain pengurus pondok juga guru-guru madrasah.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat sebagai efek global, maka pihak pesantren harus mengupayakan perkembangan pengetahuan dan keterampilan para gurunya. Pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru ini ditujukan agar pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia ini tetap eksis dan menjadi primadona bagi pendidikan para santri.[63]

Hal ini sering kita namakan pembinaan personil. Pembinaan personil ini dapat dilakukan dengan cara-cara:

a. Upgrading/penataran, kursus-kursus dan sebagainya.
b. Pengkaderan untuk guru madrasah ataupun pengganti kiai.
c. Peningkatan keterampilan mengajar melalui microteaching
d. Pencakokan (dengan mengambil orang luar yang berilmu cukup sebagai badal kiai).[64]

[62] H.M Arifin …..ibid hlm 251-252
[63] H.M Sulthon……ibid hlm77
[64] H.M. Arifin…….ibid hlm 253

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Directing

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus dilakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan .

Menurut George R. Terry mengatakan bahwa directing adalah:[65]

> *Mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga dengan selesaimya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individula kelompok.*

Bila fungsi-fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak poses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.[66]

Kebanyakan pondok pesantern berjalan menurut pengalaman atau kemampuan mereka sendiri-sendiri. Hal ini perlu ada pengarahan yang baik guna mencapai efisiensi yang menguntungkan anak didik atau santri. Oleh karena itu perlu direncanakan kurikulum sesuai dengan kategori pondok pesantren disamping adanya kurikulum madrasah yang ada.

---

[65] GR. Terry dan L.W Rue, *Dasar-dasar Manajemen* ,(Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hlm 181
[66] Handoko…….ibid hlm 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga diperlukan penyusunan kurikulum yang jelas, yang mana kurikulum dalam pesantren biasa disebut dengan manhaj atau arah pembelajaran. Yang digunakan dalam pembelajaran di pesantren adalah kitab-kitab tertentu dalam cabang ilmu tertentu. Dengan kompetensi standar santri mampu menguasai isi kitab.

Suatu kurikulum bagaimanapun baiknya tidak akan berhasil dilaksanakan tanpa pelaksanaannya yang konsekuen. Pelaksana dalam hal ini adalah staf pelaksana atau pengurus pondok pesantren dan terutama kiainya sendiri.

6. Koordinating

Hadari Nawawi mendefinisikan koordinasi adalah:[67]

> *Usaha menyelaraskan tugas-tugas dan pelaksanaannya antar setiap personal dan setiap unit kerja, termasuk juga dalam pendayagunaan setiap fasilitas dalam hubungan kerja yang harmonis dan berdaya guna*.

Dalam pondok pesantren diperlukan adanya pembinaan melalui sistem koordinasi yang titik beratnya pada masalah perbaikan-perbaikan ilmiah dan pondok pesantren. Koordinasi berarti penghimpunan yang bersifat kerjasama, bukan peleburan organisatoris. Hal ini akan memudahkan pembinaan pesantren disegala bidang, misalnya majlis pembina pondok pesantren dimana majlis ini secara langsung bertanggungjawab kepada menteri agama.

---

[67] Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1989) hlm 99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Majlis tersebut bertaraf nasional yang mempunyai susunan hirarki ke bawah sampai ke daerah-daerah dimana paling sedikit terdapat lebih dari dua buah pondok pesantren.

Majlis bertingkat daerah berfungsi sebagai koordinator pondok pesantren di daerahnya yang bertugas membnatu merealisir ie-ide majlis pembina pondok pesantren pusat.

Masalah development program yang menyangkut bidang administrasi, pengorganisasian, kurikulum, pembinaan personil dan materil adalah tugas utama majlis tersebut. Koordinating juga perlu dilakukan oleh tiap pondok pesantren atas bagian-bagian organisasinya yang ada.[68]

Akibat atau konsekwensi dari pada pelimpahan wewenang dan tanggung jawab maka perlu dilaksanakan asas koordinasi ini, yang di maksudkan agar tiap unit kerja dalam suatu organisasi tidak bekerja sendiri-sendiri tanpa kesatuan arah sehingga menghambat usaha pencapaian tujuannya.

7. Reporting (pembuatan laporan)

Setiap pondok pesantren yang teratur administrasi dan organisasi perlu memberikan laporan tahunan yang obyektif mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan pembinaan pondok pesantrennya kepada instansi yang berwenang atau yayasan. Disamping itu suatu laporan yang obyektif juga

[68] H.M Arifin….ibid hlm 253-254

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan bahan evaluasi tentang kehidupan pondok yang bersangkutan yang selanjutnya dapat dijadikan dasar-dasar perbaikan.[69]

lenyapnya nilai-nilai tradisional serta ideal pondok pesantren itu sendiri.[70]

C. Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan lembaga

1. Analisa SWOT dalam pengembangan lembaga

Lingkungan organisasi pendidikan selalu berubah dari tahun ke tahun. Yang dimaksud dengan lingkungan adalah alam fisik, tumbuh-tumbuhan, binatang dan manusia dengan kebudayaannya. Di antara jenis lingkungan yang paling pesat berkembang adalah manusia dengan kebudayaannya. Perkembangan jenis lingkungan inilah terutama yang memberi tantangan bagi para manajer lembaga pendidikan dalam mengubah struktur organisasi.

Perubahan lingkungan pendidikan indonesia yang menonjol ialah 1) perubahan ilmu dan teknologi dunia, 2) perkembangan kehidupan dan cara hidup masyarakat, 3) penyempurnaan pelaksanaan pendidikan, 4) peningkatan pendidikan afeksi untuk mengimbangi perkembangan kognisi dan, 5) pembinaan generasi penerus agar mampu meneruskan pembangunan. Para manajer pendidikan harus responsif terhadap perubahan-perubahan itu dan berusaha menjawab tantangan-tantangan itu dengan cara mengubah atau

[69] Ibid…….hlm 254
[70] Ibid……hlm 255

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyesuaikan struktur organisasinya, membentuk struktur baru yang cocok untuk peningkatan pendidikan yang lebih tepat dengan tuntutan zaman.[71]

Demikian tak terkecuali bagi pondok pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia juga mempunyai tanggung jawab terhadap perubahan dan rekayasa sosial. Karena memiliki model pendidikan dan cara belajar santri, pesantren selayaknya menjadi lembaga tafaqquh fiddin dalam arti luas bukan hanya dimaknai menjadi lembaga pendidikan fiqih.

Dalam kaitannya dengan respon keilmuan pesantren terhadap dinamika modernitas, terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan. Dimana keduanya merupakan upaya kultural keilmuan pesantren, sehingga keilmuan pesantren tetap menemukan relevansinya dengan perkembangan kontemporer.

Penentuan arah pengembangan suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Lingkungan internal adalah suatu kekuatan yang berada di luar lembaga dimana lembaga tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja lembaga. Sedangkan lingkungan eksternal adalah lebih pada analisa intern lembaga dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap unit kerja.

---

71 Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hlm 75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada dua faktor yang membuat analisa lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam pengembangan sebuah lembaga terutama lembaga pendidikan. Yang pertama organisasi atau lembaga tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat dan yang kedua pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan komplek dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah lembaga.

Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasikan semua opportunity (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta treath (ancaman) dari para pesaing. Sedangkan analisa internal lebih menfokuskan pada identifikasi strenght (kekuatan) dan weakness (kelemahan) dari perusahaan.[72]

Telaah lingkungan internal (PLI) adalah mencermati (scanning) kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain: [73]

a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnya.
b. Sistem organisasi dalam mencapai efektifitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.

[72] Agustinus, Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik,* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996) hlm 50

[73] Akdon, *Strategic Management for Educational Management(Manajemen Strategic untuk Manajemen Pendidikan),* (Bandung: Alfabeta, 2006) hlm 112-113

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Sumber daya manusia, Sumber daya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusianya.

d. Biaya operasional berikut sumber dananya.

e. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.

Telaah Lingkungan Eksternal (PLE) adalah mencermati (*scanning*) peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi sendiri (yang tidak dapat dikelola manajemen) yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam bidang/aspek.[74]

a. *Task Environment*, secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti: Klien, Konsumen, *Stakeholder*, pesan Pelanggan.

b. *Societal Envirnment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti Ekonomi, Teknologi, Sosial Budaya, Politik.

   1) *Economic Environment*, merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi, dan analisisnya paling sulit dilakukan, karena menyangkut ekonomi tingkat nasional. Misalnya, masalah keuangan negara, tingkat inflasi, suku bunga, dan sebagainya.

[74] Ibid…….hlm 113-115

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) *Technological Environment*, merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan *economic environment*. Kemajuan teknologi yang dapat sangat pesat pada saat ini menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3) *Social Environment,* menjadi yang paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya (*social attitude and values*). Transparasi/keterbukaan merupakan suatu tuntutan baru, terutama terhadap pemerintahan, sementara kritik masyarakat harus diperhatikan, dan adanya tuntutan akan peningkatan *"quality of life"*yang semakin gencar.

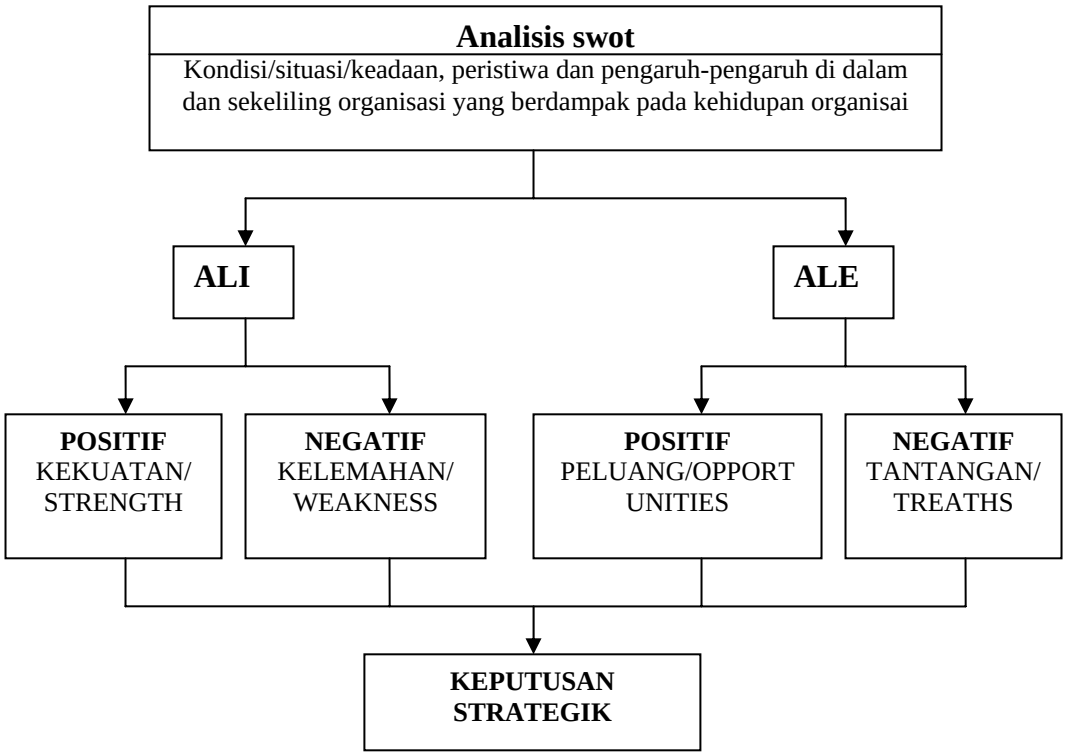
4) *Political Environment,* merupakan kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi, misalnya kebijakan perpajakan moneter, perizinan, yang mempunyai dampak jangka panjang pada efektivitas organisasi. Hal ini akan terasa pada organisasi yang bidang kegiatannya telah diatur oleh pemerintah (termasuk administrasi dan organisasi publik sebagai aparat pemerintah), karena organissasi organisasi ini akan tergantung pada kehidupan politik pemerintah.

Dari analisa lingkungan internal dan eksternal inilah akan menghasilkan isu-isu strategik dalam suatu organisasi atau lembaga. Di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

samping itu dari identifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan kendala tersebut akan diambil langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk kemajuan dan berkembangnya organisasi atau lembaga.

ANALISIS SWOT



Bagan 3. Analisis SWOT

2. **Strategi Organisasi**

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi organisasi meliputi: kebijakan-kebijakan, program, dan kegiatan manajemen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi mencakup bagaimana sasaran kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan menitikberatkan perbaikan pada pelanggan, bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, dan banyak hal mengenai bagaimana suatu organisasi akan melaksanakan misinya.

Kerangka pikir manajemen strategik memberikan gambaran tahap-tahap perumusan tujuan dimulai dari visi dan misi yang menghasilkan nilai-nilai. Visi, misi, dan nilai-nilai tersebut secara bersamaan dianalisis dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi, baik lingkungan internal yaitu lingkungan di dalam organisasi, seperti struktur organisasi, hirarki dalam manajemen, pemberdayaan sumber daya manusia, efektivitas organisasi, maupun lingkungan eksternal, yaitu lingkungan di luar organisasi, seperti ekonomi, teknologi, sosial, politik, yang mengarah pada penarikan ukuran prioritas lingkunagn dengan strategik berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFE) dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAFI) dalam mencapai tujuan.[75]

Isu strategis pendidikan pesantren dalam era global untuk sekarang ini adalah peningkatan mutu pendidikan di lingkungan pondok pesantren, terkait dengan perkembangan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan yang dituangkan dalam Undang-undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, Keputusan

[75] Akdon …..Ibid hlm 150-151

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menteri Pendidikan Nasional No. 129/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan, dan Undang-undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen.

Sebagai agen pembangunan nasional pondok pesantren juga dituntut untuk ikut berpartisipasi aktif dalam memecahkan masalah ini.

Dalam merencanakan program srategiknya seorang pimpinan harus mengidentifikasikan beberapa permasalahan, diantaranya:

1) Potensi psikologis apa yang menjadi sasaran pendidikan terutama dalam kaitannya dengan kreativitas yang berhubungan dengan perkembangan IPTEK.
2) Bagaimana sistem dan metode pendidikan yang tepat guna dalam proses pendidikan yang kontekstual dengan IPTEK.
3) Keterampilan-keterampilan apa sajakah yang diperlukan anak didik dalam mengelola dan memanfaatkan IPTEK modern sehingga dapat mensejahterakan kehidupan umat manusia.
4) Gagasan-gagasan baru apa yang harus dirumuskan kembali dalam perencanaan pendidikan jangka panjang dan pendek, yang terkait dengan pengembangan kurikulum nasional.[76]

Pada akhirnya implementasi strategi biasanya bersinggungan dengan perubahan maka tidaklah mengherankan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan perlu dicermati secara teliti dalam implementasi strategi.

[76].H. M Arifin…..Ibid hlm 49

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gaya kepemimpinanlah yang nantinya berpengaruh terhadap cara-cara berkomunikasi serta proses pengambilan keputusan di dalam organisasi yang akan bermuara pada terbentuknya budaya organisasi.[77]

[77] Setiawan Hari Purnomo, Zulkiflimansyah, *Manajemen strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996) hlm 120

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

A. Laporan Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al-Anwar

a. Profil Pesantren

1) Nama Pesantren : Pondok pesantren Al-Anwar
2) Pendiri : KH. Maimoen Zubair
3) Pengasuh : KH. Maimoen Zubair
4) Alamat :
   - Desa / Kelurahan : Karangmangu
   - Kecamatan : Sarang
   - Kabupaten / Kota : Rembang
   - Propinsi : Jawa Tengah
   - Telf. : 0356 411321-0356411322
   - Fax : 0356 411386
   - Website : www.ppalanwar.com
   - E-Mail : pp_alanwar@yahoo.com
5) NSPP : 51.23.31.17.05.001
6) Tahun didirikan : 1967

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Tahun Beroperasi : 1967

8) Status Tanah : Milik Yayasan

a. Surat kepemilikan tanah : Sertifikat

9) Status bangunan : Milik Sendiri

a. Luas bangunan : 6.356 m2

10) Jumlah Santri :

a. Putra : 1.864 Santri

b. Putri : 565 Santri

11) Jumlah tenaga Pengajar :

a. Putra : 61 Orang

b. Putri : 27 Orang

b. Sejarah dan Perkembangannya

Pondok Pesantren Al-Anwar merupakan pondok murni rintisan dari pada KH. Maimoen Zubair bukan merupakan pondok peninggalan. Sepulang beliau dari studinya di Makkah Al-Mukarromah, banyak santri yang berdomisili di pesantren Sarang yang berkeinginan untuk belajar kepada beliau. Maka pada tahun 1967 dibangunlah sebuah musholla sederhana yang terletak di muka ndalem beliau sebagai tempat untuk para santri yang mengaji. Disinilah awal mula cikal bakal PP Al-Anwar.

Melihat besarnya animo dari para santri yang berkeinginan nyantri dan khitmad pada beliau, maka dengan bangunan seadanya musholla

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut dijadikan pondok. Bangunan sederhana tersebut mereka gunakan untuk menginap sekaligus untuk lebih fokus dalam mengaji. Oleh mereka sendiri Pondok yang diasuh putra KH. Zubair ini di beri nama POHAMA merupakan kependekan dari Pondok Haji Maimoen. Kemudian selang beberapa tahun untuk mengenang abah beliau KH. Zubair Dahlan yang sebelum menunaikan ibadah haji bernama KH. Anwar, POHAMA dirubah namanya menjadi Pondok Al-Anwar.

Perkembangan jumlah santri PP Al-Anwar cukup pesat sehingga menuntut adanya pembangunan di bidang fisik, pada tahun 1971 musholla direnovasi dengan menambahkan bangunan diatasnya yang kemudian disebut dengan Khos Darussalam, juga dibangun sebuah kantor yang berada disebelah selatan ndalem Syaikhina. Seiring dengan bertambahnya santri maka pembangunan secara fisik pun dilakukan tercatat pada tahun 1973 dibangun Khos Darun'naim, tahun 1975 dibangun Khos Nurul Huda, tahun 1980 dibangun Khos Al-Firdaus dan pembangunan fisik yang lain. Terakhir dibangunnya gedung serba guna PP Al-Anwar berlantai lima pada tahun 2004 yang diresmikan wakil presiden RI Bpk. DR. H. Hamzah Haz dan juga pada tahun dibangun Ruwaq Darut Tauhid PP Al-Anwar yang setelah selesai pengerjaannya digunakan sebagai tempat pertemuan (Multaqo) alumni Sayyid Muhammad Alawy al maliki Makkah Al-Mukarromah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seiring dengan perkembangan PP Al-Anwar berawal dari sebidang tanah yang dimiliki Syaikhina KH. Maimoen Zubair dan hasil pembelian tanah milik tetangga, juga termotivasi akan kondisi masyarakat sekitar pada saat itu yang belum rutin mengerjakan shalat lima waktu serta minimnya kemampuan mereka dalam membaca Al-Quran maka pada tahun 1977 M. KH. Maimoen bersama istri beliau Nyai Hj. Masthi'ah merintis berdirinya pondok pesantren putri Al-Anwar dengan membangun musholla di belakang rumah yang semula berdindingkan anyaman bambu.

Lambat laun masyarakat menunjukkan perubahan, mereka mulai suka pergi ke musholla untuk mengikuti segala kegiatan yang dilaksanakan disana, mulai dari sholat jamaah hingga Dzibaiyyah yang dilakukan setiap malam jum'ah dan juga banyak anak-anak mereka yang mulai menetap di musholla. Hingga sekarang (Tahun 2009) PP. Putri Al-Anwar mengalami perkembangan yang pesat dengan ± 500 santri yang menetap dan dengan fasilitas 29 kamar, perpustakaan, 6 auditorium dan masih banyak lagi.

Perkembangan pesantren yang diasuh tokoh ulama' yang sangat antisipasi terhadap penggunaan istilah Kitab Salaf dengan nama *kitab kuning* (karena dinilai merupakan suatu penghinaan terhadap kitab salaf) ini, sangat signifikan, grafik menunjukkan pada tahun ini saja (2009) jumlah santri Al-Anwar mencapai lebih dari 2000 santri. Yang tersebar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari berbagai penjuru daerah di Indonesia, baik Jawa maupun luar Jawa seperti Kalimantan, Sulawesi, Lampung bahkan Papua. Dan juga berbagai latar belakang pendidikan mulai dari SD/MI, SLTP, SLTP sampai Sarjana.

Pada tahun 1995 KH. M. Najih Maimoen putra KH. Maimoen Zubair yang juga alumni dari Pesantren Abuya Sayyid Muhammad Alawy Makkah Al-Mukarromah merintis dibangunnya Khos Darussohihain dibawah pengawasan Abuya Sayyid Muhaamad Alawy Al Maliky. Pada tahun 1996 juga didirikan Khos yang khusus sebagai wadah bagi santri-santri putri yang berkeinginan untuk menghafal Al-Quran dibawah asuhan ibu Nyai HJ. Mutamimah Najih Maimoen.

Sistem pendidikan yang diterapkan di pesantren Al-Anwar adalah sistem salafiyah. Para santri diwajibkan mengikuti pengajian Masyayeh atau ustadz baik pengajian yang dilakukan dengan pendekatan sistem bandongan maupun sorogan. Juga diharuskan bagi santri untuk mengikuti Pendidikan Muhadhoroh atau Madrasah Ghozaliyyah, sampai tingkat aliyah dan melanjutkan pada PPTM (Ma’had aly) yang mana jenjang pendidikannya adalah dua tahun.

Kegiatan lain yang juga harus diikuti santri adalah Mudzakaroh meliputi mudzakaroh Fatchul Qorib, Fatchul Mu’in, ibnu A’qil, Aljauhrul Maknun dll. Mudzakaroh merupakan suatu bentuk pembahasan secara mendalam pada kitab kuning yang dikaji, juga penerapannya pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

permasalahan-permasalahan yang ada. Dan juga masih banyak lagi kegiatan yang lain.

Pada perkembangannya PP. Al-Anwar terbagi menjadi dua yaitu PP. Al-Anwar 1 yang dikhususkan bagi santri yang ingin mendalami ilmu-ilmu agama secara murni dan PP Al-Anwar II sebagai wadah bagi santri-santri yang ingin mempelajari sains dan teknologi tanpa meninggalkan pesantren sebagai wahana untuk mendalami ilmu agama. Letaknya pun terpisah, PP AL-Anwar II ini terletak di Desa karangmangu Sarang Rembang sedang PP Al-Anwar II ini terletak di Dusun Kalipang Gondanrejo Sarang Rembang kurang lebih 3 km dari Desa Karangmangu kearah barat.

Menanggapi tuntunan jaman yang sangat menuntut kesiapan dalam segala hal, Pondok Pesantren Al-Anwar sarang yang merupakan lembaga non formal yang masih mempertahankan nilai-nilai salaf kini juga bersiap-siap mencetak generasi yang juga dapat dibanggakan dalam bidang formal dengan tetap menjadikan pelajaran salaf sebagai pondasi pembentukan akhlaq, dengan mendirikan suatu badan lembaga pendidikan formal dibawah naungan LP Ma'arif NU setingkat SD-SLTP-SLTA dengan nama MI, MTs dan MA AL-Anwar.

Tujuan yang mendasar dari didirikannya MI, MTs dan MA Al-Anwar tersebut tidak hanya untuk mempelajari ilmu-ilmu umum saja tapi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga dikemas rapi dengan memasukkan pelajaran salaf guna memberikan bekal para muridnya untuk memperoleh keseimbangan antara Imtaq dan Iptek, sehingga pada akhirnya tujuan akhir kebahagian dunia akhirat dapat dicapai.

Pada tahun 15 september 2003 awal sejarah diresmikannya sebuah lembaga formal yang didirikan oleh Syaikkhina Maimoen Zubair yang bertujuan untuk dijadikan suatu tempat memperdalam ilmu-ilmu yang berbasis kompetensi sesuai rujukan dari pemerintah yang dalam hal ini dari Departemen Agama dan juga mempelajari ilmu-ilmu salaf yang merujuk pada Ponpes Al-Anwar Sarang.

Tahun 2006 MTs Al-anwar telah meluluskan 121 siswa. Dan saat ini MTs Al-Anwar memiliki 346 siswa dari kelas VII sampai dengan IX. MTs Al-Anwar ini terus berusaha berbenah diri untuk selalu mensukseskan apa yang dikehendaki Syaikhina dengan selalu pro aktif dalam segala aspek demi tercapainya tujuan tersebut.

Tidak berhenti sampai disitu, pada 21 September 2006 Ponpes Al-Anwar juga telah membuka lembaga pendidikan setingkat SLTA dengan nama Madrasah Aliyah Al-Anwar yang sampai saat ini masih berjalan pada tahun ketiga, dengan jumlah 243 siswa terbagi menjadi enam kelas, yaitu kelas putra 132 siswa dan kelas putri 111 siswi.

Dan pada tahun 2007 juga telah dibuka lembaga pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

setingkat SD dengan nama Madrasah ibtida'iyah Al-Anwar yang sampai saat ini telah berjalan pada tahun kedua dengan jumlah siswa 30 siswa siswi.

Konsep salaf yang diusung oleh Program pendidikan berbasis formal ini yang menjadikan Al-Anwar berbeda dengan lembaga pendidikan formal yang lainnya. Dan juga menurut rencana akan didirikan program pendidikan lanjutan setingkat perguruan tinggi.

Sarana prasarana dan segala hal yang dibutuhkan untuk menunjang segala hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan terus diupayakan oleh pihak ponpes Al-Anwar, pada tahun 2009 ini juga diresmikan pembangunan PP Al-Anwar 2 oleh Menteri komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Dr. Ir. Muhammad Nuh DEA yang meliputi 1 lokal gedung berlantai 2 untuk pemondokan santri putra dengan kapasitas tampung 300 santri dan satu kediaman KH. Abdullah Ubab MZ (putra pertama KH. Maimoen Zubair yang sekaligus pengasuh PP Al-Anwar 2) dan 1 lokal untuk fasilitas pemondokan santri putri dengan kapasitas tampung 300 santri yang dilengkapi dengan fasilitas yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar secara formal dan menjadi tempat menempa ilmu salaf sebagai fondasi dan bekal para santri.

Selain itu sekarang akan dikembangkan sarana penunjang keterampilan berupa pendidikan dan pelatihan otomotif yang bekerja sama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan para tenaga terampil untuk tutor sehingga diharapkan kedepannya santri secara verbalistik mampu mengaplikasikan keilmuannya dalam masyarakat.

Pembangunan sarana pelatihan otomotif akan ditempatkan di desa Kalipang berdekatan dengan PP al-Anwar 2 yang saat ini baru dimulai tahap starting pembuatan pondasi bangunan.

Pengadaan asrama bertujuan untuk menitik tekankan pada efektifitas pendalaman ilmu-ilmu salaf, karena nantinya juga akan diasuh oleh para ustadz dibawah naungan masyayekh PP Al-Anwar. Diharapkan para santri pada akhirnya betul-betul dapat terkondisikan dan selalu dalam pengawasan, dengah tujuan nantinya para siswa terbiasa hidup disiplin, terampil dan selalu menjadikan akhlaqul karimah sebagai nafas dalam hidupnya.

c. VISI MISI dan Tujuan

VISI:

1) Mewujudkan Pesantren yang mampu mehasilkan lulusan yang mampu memahami dan mendalami ilmu agama, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT serta insane yang berbudi pekerti luhur dan berakhlakul karimah.
2) Memantapkan iman dan taqwa serta mengembangkan ilmu pengetahuan agama untuk mencapai kebahagian hidup di dunia dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akhirat berdasarkan Al-Quran dan Assunnah.

MISI:

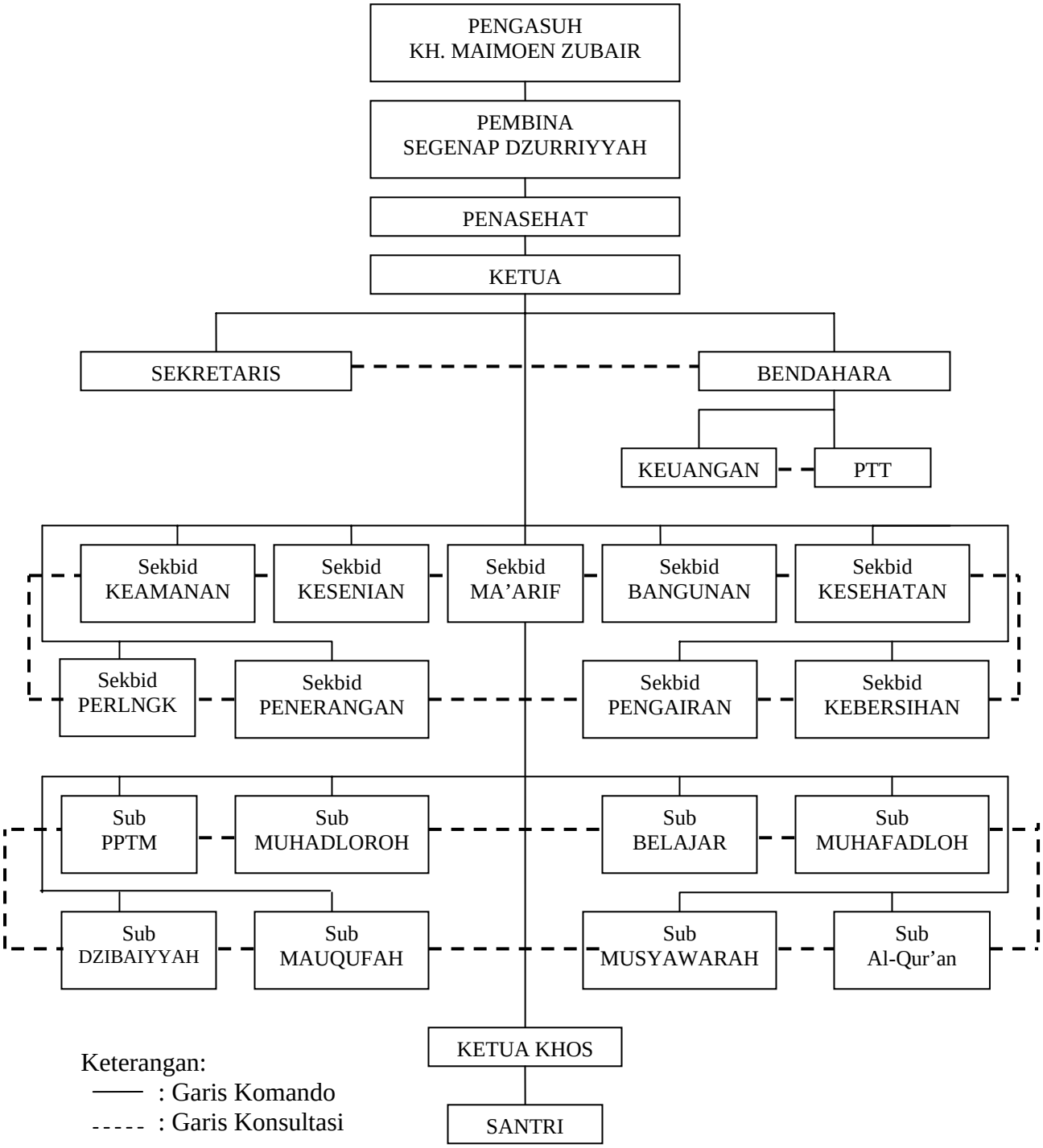
1) Beriman dan bertaqwa, berprestasi serta berakhlakul karimah .
2) Mengarahakan dan mengantarkan umat memenuhi fitrahnya sebagai khoiru ummah yang dapat memerankan kepeloporan kemajuan dan perubahan social, sehingga tercipta Negara Indonesia yang Baidatun Toyyibatun wa Robbun Ghofur.

TUJUAN:

1) Menghimpun santri untuk dibina dan dikembangkan secara optimal di bidang agama dan IPTEK.
2) Untuk dijadikan pusat unggulan (dalam arti khusus) sehingga tercipta persaingan yang sehat dan mandiri.
3) Mengupayakan peserta didik yang memiliki tingkat keberhasilan ilmiah yang tinggi.
4) Mampu mengimplementasikan Imtaq dalam kehidupan sehari-hari.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Struktur Kepengurusan PP AL-Anwar



Bagan 4. Struktur kepengurusan PP al-Anwar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Daftar Asatidz di Pondok Pesantren

Pengangkatan asatidz di Pondok Pesantren Al-Anwar diambil dari para santri lulusan terbaik Pondok Pesantren Al Anwar atau alumni Pondok Pesanten Al Anwar yang telah melanjutkan studinya di Timur Tengah. Hingga saat ini tercatat 74 orang ustadz yang berkhidmah membantu proses pendidikan di pesantren yang masih eksis mempertahankan nilai-nilai kesalafan ini.

Tabel 1. Daftar nama asatidz-asatidzah di lembaga formal PP. Al-Anwar II

No	Nama Guru	Pendidikan	Pelajaran	Jabatan
01.	Tahrir S.Ag. SH	S1	Fiqih	Kepala madrasah
02.	Ubaidillah S.Ag	S1	SKI	Waka
03.	Agus rahmat S.T	S1	IPA/fisika	Waka sar,Pras
04.	Siti puji astute S.Pdi	S1	Bhs. Arab	Guru
05.	Sumartini S.Pdi	S1	Bhs. Inggris	Guru
06.	Eni Puji Purwati S.Pdi	S1	IPA/biologi	Guru
07.	Herni setyaningsih	SMEA	PKN	Guru
08.	Marfu'ah	MA	Tah.Qur'an	Guru
09.	Nuruddin	PGA	Fiqih	Guru
10.	Romim S.Hi. S.Pdi	S1	IPS/PKN	Guru
11.	Zaenal Chabib	S.Fil.i	Aqidah akhlaq	Guru
12.	Muchtar	Ponpes	Qur'an Hadist	Guru
13.	Ni'matin	SMK	Bhs. Indo	Guru
14.	M. Yusuf Hartono S.Pd	S1	TIK	Guru/kep.TU
15.	M.Showam	Ponpes	Kesenian	Guru
16.	Sakinah S,Pd	S1	Matematika	Guru
17.	Mastutik S.Pd	S1	Matematika	Guru
18.	Retno Indah S.Pd	S1	Bhs. Inggris	Guru
19.	Mabrur	Ponpes	Q. Kutub	Guru
20.	Sumartini	SMK	Bhs. Jawa	Guru
21.	Ahmad Sunoko	Ponpes	-	Penjaga I
22.	M.Syamsudin	Ponpes	-	Penjaga II
23.	Masruah	Ponpes	-	TU
24.	M.yasin	SMA	-	Penjaga III

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 2. Daftar nama asatidz-asatidzah di lembaga formal PP. Al-Anwar I

No	Nama	Kitab yang Diajarkan
01	KH. Maimoen zubair	Ihya' Ulumuddin, Tafsir Jalalain
02	KH. Muh Najih	Manhaj Assalaf
03	KH. Aufal Marom	Az-Zawajir
04	KH. Madjid kamil	Sohih Bukhori, Syarah Ibnu 'Aqil
05	KH. Abdur rouf	Risalatul Mu'awanah
06	KH. Muh. Wafi	Jauharul maknun
07	A. Cholid S.C	Tuhfatut Tulab
08	Muh. Saudi	Idhohul Mubham
09	Dawam Afandi	Fathul Qarib
10	Mu'adz naf'an	Ajrumiyyah
11	Abdul Mu'thi	Mutammimah Ajrumiyyah
12	Nailul Nawal	Fathul Mu'in
13	Nurul Anwar	Syarh Sulam Taufiq
14	Asnawi	Fath Robb Bariyyah
15	Akromuddin	Tsimar Janiyyah
16	Miftahul huda	Syarh Nadm Waraqat
17	A. Syafi'i	Kifayatul Ahbab
18	Saiful Ulum	Ta'liqotul Fara'aidl
19	Zainal Amin	Risalah Al-Mahid
20	Muttaqi Ma'sum	Syifaul Janan
21	Mahmud Sutarwan	Al I'lal Lil Amtsilah
22	Safaruddin	Bad'ul Amali
23	Luqman Hakim	Lathoiful Isyarot
24	Muntaha	Bulughul Marom
25	Ilyasa'	Al-Baiquniyyah
26	Busyro Lana	Lubbul Ushul
27	H. Alfin Miftahul Khoir	Al-Qawaid Al-Asasiyah
28	A. Syauqi Dumairi	Husnus Shiyaghoh
29	M.Ridlwan	At- Tibyan Fi'Ulumil Qur'an
30	Hafidz	Risalah Al-Anwar
31	Abdul Basith	Talhisul Miftah
32	Abdullah Habib	Mughni Al-Labib
33	Muh. Ghufron	Al-Manhal Al-Lathif
34	Abdul Hadi S.Pd	Al-Asybah Wa Al-anadloir
35	Zainal Abidin	At-Tajrid Al-Shorih
36	Khoibul Umam	Al-Manhal Al-Lathif
37	Hj. Nur Laila	Kasyiful Saja
38	Muyassaroh	Bad'ul Amali

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

39	Khodijah	Kaelani
40	Mushofatin	Qowa'idul I'rab
41	Habib 'Abdui	Ta'lim Al- Muta'allim
42	Yafiuddin	Al-jauharul Maknun
43	Syaiful Asrori	Faidlul khobir
44	Zainut Tholibin	Al-Mukhtashor Al-Syafi
45	Asrori	Syudzur Adz-Dzahab
46	Hj. Mutammimah	Hidayatul Mustafid
47	Ng. Sobibah	Jurumiyah
48	Ng. Rodliyah	M. Abi jamroh
49	Misbahul Munir	Al-Qawa'id Ash-Shorfiyah
50	Syarif Manan	Kifayah Al-Ashhab

Data documenter kepegawaian PP. Al-Anwar I dan II (2009)

f. Sarana dan Prasarana

Melihat jumlah santri yang ada maka fasilitas yang tersedia di Pondok Pesantren Al Anwar adalah jauh dari cukup. Di satu sisi kisah klasik berkaitan ketersediaan dana adalah kendala yang dihadapi pihak Pengasuh dan pengurus lainnya. Namun di sini lain keinginan luhur untuk tidak membebani para santri dengan berbagai pungutan adalah sebuah tuntutan dan keharusan.

Meskipun berada dalam posisi dilematis -dengan semangat kebersahajaan- Pondok Pesantren Al Anwar tetap berusaha memberikan pelayanan dan fasilitas pendukung yang selayaknya sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan sebagaimana yang diinginkan.

Dengan letak geografis didaerah pantura, tentunya persediaan air tawar sangatlah minim sehingga membutuhkan dana yang lebih banyak untuk penyaluran air tawar dari daerah lain. Namun hal ini harus tetap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan demi kenyamanan dan memenuhi kebutuhan santri.

1) **Fasilitas Pondok Pesantren Al Anwar I**

No	Fasilitas	Asrama Putra		Asrama Putri		Jumlah
		Kuantiti	Kondisi	Kuantiti	Kondisi	
01	Kamar Santri	106	Baik	32	Baik	138
02	Kamar Mandi	15	Baik	11	Baik	26
03	Kolam Wudlu	4	Baik	2	Baik	5
04	WC	15	Baik	12	Baik	27
05	Sumber Air	3	Baik	-	-	3
06	Sumur	7	Baik	2	Baik	9
07	Computer	8	Baik	1	Baik	9
08	Perpustakaan	2	Baik	1	Baik	3
09	Ruang Tamu	1	Baik	1	Baik	2
10	Poskestren	1	Baik	1	Baik	2
11	Laboratorium	-	-	-	-	-
12	Kantin	4	Baik	2	Baik	6
13	Aula	11	Baik	6	Baik	17
14	Koperasi	2	Baik	2	Baik	4
15	Diesel	2	Baik	1	Baik	3

Tabel 3**.** Fasilitas Pondok Pesantren Al Anwar I

2) **Fasilitas Pondok Pesantren Al Anwar II**

No	Fasilitas	Kuantiti	Kondisi
01.	Ruang kelas	11	Baik
02.	Ruang administrasi	7	Baik
03.	Ruang lab IPA	2	Baik
04.	Ruang perpustakaan	2	Baik
05.	Musholla	1	Baik
06.	Asrama PP. Anwar II	4	Baik
07.	Miniatur ka’bah	1	Baik
08.	Koperasi	1	Baik
09.	Perumahan guru	1 gedung	Baik
10.	Perumahan karyawan	1 gedung	Baik
11.	Tempat parkir	1	Baik
12.	Lapangan basket	1	Baik
13.	Lapangan volly	1	Baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

14.	Lapangan badminton	1	Baik
15.	Lapangan s. takraw	1	Baik
16.	Lapangan T. Meja	1	Baik
17.	Alat musik drumband	1 perangkat	Baik
18.	Alat musik hadrah	1 perangkat	Baik

Tabel 4**.** Fasilitas Pondok Pesantren Al Anwar II
Data documenter PP. Al-Anwar I dan II Sarang- Rembang (2009)

g. Keadaan Santri PP. Al-Anwar Sarang Rembang

Seiring dengan perkembangan zaman, meskipun PP. Al-Anwar masih mempertahankan nilai-nilai salaf tidak menjadikan pondok ini kurang diminati masyarakat, melainkan masih eksis dengan kesalafannya. Bahkan menjadikan nilai plus bagi pesantren ini.

Santri PP. Al-Anwar berasal dari beberapa penjuru daerah di Indonesia baik dari Jawa semisal Kalimantan, Lampung, Sulawesi, bahkan Papua.

Berikut data statistik jumlah santri Pondok Pesantren Al Anwar dalam lima tahun terakhir:

1) **Pondok Pesantren Al-Anwar I**

Tahun	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Santri putra	1.731	1.714	1.894	1.738	1.718	1.705	1.796
Santri putrid	480	405	411	373	375	403	415
Santri putri Tah.Qur'an	23	27	38	51	62	63	65
Jumlah	2.333	2.146	2.343	2.162	2.145	2.171	2.276

Tabel 5. Jumlah santri PP al-Anwar I

2) **Siswa-siswi PP. Al-Anwar 2**

Tingkatan	**Tahun 2009**	**Keterangan**
MI. Al-anwar	30	Kelas I-II
MTs. Al-Anwar	346	Kelas VII- kelas IX

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MA. Aliyah	243	Kelas X-XII
Jumlah	619	

Tabel 6. Jumlah santri PP al-Anwar II
Data documenter PP. Al-Anwar I dan Al-Anwar II tahun 2003-2009

B. Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan sebenarnya telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Manusia oleh Allah diberikan insting untuk selalu hidup berdampingan, dengan kata lain bahwa manusia sejak masa dilahirkannya telah menjadi makhluk sosial. Dengan inilah manusia menciptakan sebuah peradaban. Tetapi, selain insting untuk selalu hidup berdampingan dan saling membutuhkan, manusia juga diberikan watak agresif dan tidak adil yang membuatnya akan selalu saja ada pertikaian diantara mereka sehingga diperlukan seseorang pemimpin yang kemudian bertugas sebagai pengendali.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Begitu pula dengan kemampuan serta keahlian seorang pimpinan menjadi penentu keberhasilan pengembangan ataupun kemajuan dari lembaga atau organisasi yang dipimpinnya itu.

Kepemimpinan dalam Islam mendapatkan perhatian serius. Ini berdasarkan ayat dalam surat al-Baqarah ayat 30,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ(30)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

Serta hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Dawud

عَنْ اَبىِ سَعِيْدٍ وَاَبُو هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمْ إِذَا خَرَجَ ثَلاَثَةٌ فىِ سَفَرٍ فَلْيُعَمِّرْ اَحَدَهُمْ. حَدِيْثٍ حَسَنٍ رواه أبو دود ، رياض الصالحين

Artinya: "Tidak dibenarkan (walaupun) bagi tiga orang yang sedang dalam perjalanan dipadang pasir kecuali mengangkat salah seorang dari mereka sebagai pemimpin."

1. Gaya Kepemimpinan Kiai di PP. Al-Anwar Sarang Rembang

Seiring dengan perkembangan zaman, dengan banyaknya pesantren-pesantren salaf yang mengalami kemerosotan karena tuntutan para santri membutuhkan pengakuan secara formal (ijasah pemerintah) yang mengantarkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi untuk bekal hidup di masyarakat. Menuntut peran kepemimpinan yang aktif dan tanggap terhadap kemajuan tidak terkecuali dengan lembaga pendidikan pesantren yang telah lama berdiri di tengah-tengah masyarakat. Sehingga bukan hanya peran kharisma yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan dalam menerapkan kepemimpinannya untuk tetap menjadikan pondok pesantren tetap eksis di kemajuan zaman ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pondok pesantren Al-Anwar merupakan pondok pesantren yang masih memegang nilai-nilai kesalafan. Hal ini bisa dilihat dari kitab-kitab yang diajarkan atau kurikulum yang diajarkan merupakan kitab-kitab salaf serta sistem pembelajarannya. Tidak banyak berbeda dari pondok-pondok salafi yang lainnya corak kepemimpinan di PP. Al-Anwar ini pun masih kental dengan corak kharisma seorang kiai. Tetapi seberapa pandai seorang pimpinan atau kiai sebuah pondok pesantren mampu memanfaatkan kharisma yang dimiliki tersebut untuk kemajuan lembaganya. Perkembangan dan eksisnya PP. Al-Anwar banyak dinilai disebabkan oleh kharisma yang dimiliki oleh pimpinannya yang merupakan figure sentral yaitu KH. Maimoen Zubair.

Meski demikian menurut Ags. Kamil putra beliau, KH. Maimoen Zubair merupakan sosok yang bersikap moderat. Dalam menjalankan kepemimpinannya Beliau tidak memaksakan ide yang dikehendakinya. Hal ini terlihat ketika Bank Dunia mengucurkan dana untuk pembangunan sekolah formal di daerah Sarang yang mana diketahui bahwa daerah sarang merupakan daerah dengan Pondok Pesantren yang kental dengan corak kesalafannya. Beliau sebagai seorang pimpinan pondok pesantren -dengan santri terbesar di daerah sarang- mampu menengahi permasalahan yang ada dengan kebijaksanaannya. Sekalipun terdiri dari banyak pondok pesantren namun pada hakekatnya pondok pesantren di daerah sarang merupakan suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesatuan. Menyadari akan hal ini meskipun KH. Maimoen Zubair merupakan pimpinan atau kiai tertua dan terbesar di daerahnya tidak serta merta menjadikan beliau sewenang-wenang dalam mewujudkan impian beliau untuk membuka pendidikan formal di daerahnya.

Dengan mengumpulkan seluruh masyayeh yang ada di daerah Sarang beliau memusyawarahkan masalah pembangunan sistem pendidikan formal ini, dari seluruh masyayeh yang ada semuanya menolak dan tidak setuju dengan adanya sekolah formal tersebut dengan alasan keberadaan sekolah formal akan mengurangi bahkan lambat laun akan menghilangkan nilai kesalafan pondok Pesantren yang sudah bertahan selama ini. Dengan kebijakannya beliau KH. Maimoen Zubair akhirnya memutuskan bahwa pembangunan pendidikan formal ini akan dilaksanakan di daerah lain yang agak jauh dari daerah Sarang agar corak kesalafan pondok pesantren sarang yang dipertahankan selama ini tidak berkurang atau tidak hilang.[78]

Dan pada akhirnya pembangunan sistem pendidikan formal ini bias berjalan sampai sekarang di desa Gondan Kalipang Sarang Rembang sekitar tiga kilometer dari Al-Anwar I, dengan ± 619 siswa. Tentunya hal ini tidak terlepas dari kemampuan beliau KH. Maimoen Zubair dalam menerapkan strategi kepemimpinannya.

[78] Wawancara dengan Ags. Majid Kamil putra tertua KH. Maimoen Zubair, pada tanggal 23 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bahkan beliau KH. Maimoen Zubair pernah berfatwa, manusia haruslah mempunyai dua pakaian atau pelindung yaitu *Syi'ar* dan *ditsar*. **Syi'ar** adalah ilmu untuk melatih diri kita sendiri, mendidik keluarga sedangkan **ditsar** adalah ilmu berinteraksi dengan orang lain. Hal ini yang selalu beliau pegang sehingga menjadikan beliau mampu untuk bermu'asyarah dengan baik dengan berbagai lapisan masyarakat.

Banyak yang mengatakan bahwa corak kepemimpinan kharismatik dapat mengancam kemajuan suatu lembaga atau pesantren namun disisi lain kharisma kiai dalam pesantren mampu menjadi lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan. Pesantren juga berperan strategis sebagai pembentuk kader pembangunan yang memiliki Imtaq dan Iptek yang tinggi. Karena pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh figur kiainya, maka kelangsungan tetap memerlukan figur kiai dengan tingkatan kharisma tradisional atau kharisma yang diperoleh dari keturunan yang memiliki kharisma sebelumnya.

Semakin kharismatik kiainya, semakin besar kecenderungan masyarakat mempersepsi kebesaran pesantren tersebut. Melalui gaya kepemimpinan kharismatik ini pula instruksi dari kiai dapat begitu lancar dijalankan oleh para Ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner. Dengan kharismatik ini pula pondok pesantren Al-Anwar mempunyai daya pikat tersendiri yang membuat pesantren menjadi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terkenal dan dikunjungi oleh calon santri dari berbagai penjuru. Di sisi kualitas, cukup banyak para alumninya yang berhasil meraih gelar sarjana dari berbagai strata setelah melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri.

Penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Anwar merupakan komunitas tersendiri di bawah kepemimpinan KH. Maimoen zubair. Bentuk kepemimpinannya fleksibel, dengan menggunakan pola kepemimpinan kharismatik yang diwarnai corak demokratik. Kepemimpinan demokratis KH. Maimoen Zubair terlihat dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan pondok pesantren Al-Anwar II diputuskan dengan musyawarah, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis.

KH. Maimoen Zubair dengan pola kepemimpinannya mampu mengkomunikasikan visi dan misi lembaga yang dipimpinnya kepada komunitas pondok pesantren Al-anwar. Dengan visi misi mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketaqwaan dengan penguasaan dan pemahaman terhadap ajaran agama, melaksanakan pendidikan, pengajaran, dakwah dan menyiapkan santri untuk mampu mengimplementasikan IMTAQ dalam kehidupan sehari-hari, KH. Maimoen zubair mampu memberikan rangsangan kepada ustadz dan santri untuk giat bekerja dan memberi peluang kepada santri untuk berpartisipasi pada program

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pondok pesantren Al-Anwar, dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan meskipun perannya dapat dikatakan sangat sedikit. Karismatik yang dimiliki kiai terletak pada pandangan para bawahannya.

Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya pesantren eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik. Prinsip utama yang digunakan adalah diktum yang sudah lama dikenal dipesantren sendiri, yaitu *"al-Muhaafazhatu `ala al-qadiim al-shaalih wal-akhdzu bil-jadiid al-ashlah" (Memelihara warisan lama yang masih baik, namun jika ada kreasi baru yang lebih baik, maka yang baru itulah yang dipakai).*

Jika melihat teori manajemen modern yang mengharuskan pemilihan pemimpin dengan melihat kemampunan manajerial yang meliputi 4 aspek yang tidak terpisahkan yaitu: Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling, maka kepemimpinan kharismatik tidak mendapat tempat. Sebab keempat aspek tersebut tidak serta merta bisa dilaksanakan oleh siapa saja, Tetapi oleh mereka yang memang mempunyai kemampuan dalam hal itu. Apalagi pola kepemimpinan kiai didapat secara alami, sehingga kemungkinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan yang relatif stabil atau baik susah ditemui. Tetapi, jika dilihat peran KH. Maimoen Zubair membangun pesantren dan mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya juga dengan charisma yang ada pada diri beliau, sehingga mampu menciptakan lulusan yang handal dan mumpuni. Makam dari itu yang lebih penting bagaimana kharismatik tersebut dikelola dengan baik sehingga menimbulkan kemajuan yang luas diberbagai bidang. Kesuksesan KH. Maimoen Zubair dalam memajukan pesantren dengan kharismatiknya ini karena kharismanya digunakan tidak untuk kelanggengan kepemimpinan dia, tetapi digunakan secara tepat untuk simbolisasi perjuangan mereka.

Kiai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya.

Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan kiai secara efektif dan efisien. Efektif dalam arti mampu memilih tujuan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hendak dicapai dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Sedangkan efisien berarti menggunakan segenap kemampuan yang ada dengan cara yang baik dan benar.

2. Suksesi Kepemimpinan PP. Al-Anwar Sarang Rembang

Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren bahkan seringkali beliau juga sebagai pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa kelangsunagn hidup bahkan pertumbuhan suatu pesantren amat bergantung kepada daya tarik tokoh sentral (kiai) yang memimpin, meneruskan atau mewarisinya. Jika pewaris menguasai sepenuhnya baik pengetahuan keagamaan, wibawa, keterampilan mengajar dan kekayaan lainnya yang diperlukan, maka umur pesantren akan lama bertahan. Sebaliknya pesantren akan menjadi mundur dan mungkin hilang, jika pewaris atau keturunan kiai yang mewarisinya tidak memenuhi persyaratan.[79]

KH. Maimoen Zubair sebagai pendiri sekaligus pengasuh PP. Al-Anwar merupakan sosok yang paling berperan dalam perkembangan pesantren. Bermula dari nol sampai PP. Al-Anwar berkembang sedemikian besar. Diusia beliau yang sudah tua pun beliau masih aktif mendidik para santri meskipun banyak kesibukan beliau baik di dalam maupun di luar negeri. Kealiman, kepribadian, dan kearifan beliau sangatlah dikagumi dimata

[79] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001) hlm 139

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

para santri dan yang lainnya. Bersama putra-putranya KH. Maimoen beliau berusaha untuk mempertahankan kesalafan di PP. Al-Anwar.

Beberapa teori tentang timbulnya seorang pemimpin adalah: *Pertama*, teori genetik yang mengatakan Leaders are born not made (pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk). *Kedua*, Teori sosial yang mengatakan Leaders are made not born (pemimpin itu diciptakan bukan dilahirkan). *Ketiga*, teori ekologik yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik itu manakala ia mempunyai bakat untuk itu. Bakat itu dikembangkan lewat pendidikan, latihan dan pengalaman. *Keempat*, teori kontigensi atau tiga dimensi yang mengatakan bahwa kepemimpinan itu dipengaruhi 3 faktor yaitu: bakat (didapat dari kelahiran), pengalaman pendidikan dan usahanya sendiri untuk melatih kepemimpinan tersebut.

Sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas bahwa gaya kepemimpinan KH. Maimoen Zubair bercorak kharismatik meskipun diwarnai oleh demokratis tentunya tidak mudah untuk diwariskan pada kepemimpinan dzuriyahnya di masa yang akan datang.

Sebagai pimpinan tertinggi di PP. Al-Anwar sedari dini KH. Maimoen sudah membekali/mendidik putra-putranya dengan pendidikan yang berbeda sesuai keahlian masing-masing serta menempatkan putra-putranya sebagai pimpinan di masing-masing lembaga pendidikan yang ada di PP. Al-Anwar sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga nantinya di kemudian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hari tidak terjadi percekcokan atau perdebatan di antara putra yang satu dengan yang lainnya mengenai siapa yang harus mengasuh atau mengurus lembaga pendidikan yang ada. Dari data yang peneliti ambil dari profil PP. Al-anwar berikut memberikan gambaran usaha KH. Maimoen untuk mencetak putra-putranya menjadi pimpinan yang berkompetensi dibidangnya masing-masing.[80]

- KH. Abdullah Ubab lulusan dari Ma'had Sayyid Maliki Makkah
- KH. Muhammad Najih lulusan dari Ma'had Sayyid Maliki Makkah
- KH. Aufal Marom lulusan dari Ma'had Sayyid Maliki Makkah
- KH. Madjid Kamil lulusan dari Ma'had Sayyid Maliki Makkah
- KH. Abdur Rouf lulusan dari Ma'had Sayyid Maliki Makkah
- KH. Abdul Ghofur M.A lulusan dari Al-Azhar Univercity Kairo
- KH. Muh. Wafi Lc lulusan dari Zamalik Univercity Kairo
- H. Taj Yasin Lc lulusan dari Al-Azhar Univercity Kairo

Dari semua putranya KH. Maimoen sudah menempatkannya di tiap-tiap lembaga pendidikan yang ada di PP. Al-Anwar. KH. Abdullah Ubab sebagai pengasuh Al-anwar II, KH. Muhammad Najih sebagai pengasuh pondok tahfidzil Qur'an, KH. Aufal Marom sebagai pengasuh Pondok Pesantren Putra, KH. Madjid kamil sebagai pengasuh PP. Al-Anwar I, KH.

[80] Dari *Buku Profil PP. Al-Anwar tahun 2009*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Abdur Rouf sebagai kepala MTs Al-Anwar II, KH. Muhammad Wafi sebagai kepala MA Al-Anwar II.

3. Model Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang sudah pasti ada dalam kegiatan kepemimpinan. Cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya.

Dalam hal kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-anwar, kiai memegang wewenang mutlak, tapi sepanjang menyangkut keadaan proses belajar mengajar pesantren sangat demokratis tanpa memandang usia. Karakter kunci kepemimpinan kharismatik adalah: Pertama, percaya pada diri sendiri, sehingga mempunyai kemampuan mengambil keputusan dan berpendapat. Kedua, visinya berformat masa depan. Ketiga, kemampuannya berkomuniksi dan menjelaskan visi. Keempat, mempunyai keyakinan kuat terhadap visi. Kelima, perilakunya diluar kebiasaan, sehingga kesuksesannya juga kekaguman dari bawahan. Keenam, sebagai agen perubahan ia selalu berhati-hati dalam melakukan perubahan radikal. Ketujuh, sensitive terhadap lingkungan.

KH. Maimoen Zubair dalam mengambil keputusan yang menyangkut proses pembelajaran diserahkan kepada staf yang bersangkutan meskipun ide awal berasal dari beliau sendiri tetapi dalam prakteknya diserahkan kepada stafnya. Masalah pengelompokan kelas beliau menginginkan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memisahkan antara putra dan putri dalam artian putra sendiri dan putri sendiri, tetapi kalau dalam realitasnya tidak memungkinkan, karena siswa putra yang masuk lebih banyak dari pada siswa putri yang nantinya akan terjadi penggemukan kelas yang pada akhirnya akan menyebabkan kondisi pembelajaran kurang efektif maka dalam hal ini beliau menyerahkan kepada staf yang bertugas karena mereka lebih mengetahui keadaannya. Beliau menyerahkan pada musyawarah guru demi keefektifan proses pembelajaran.[81]

Masalah program pondok pesantren sepenuhnya diserahkan kepada jajaran pengurus, hasil akhir dari musyawarah pengurus akan disampaikan kepada KH. Maimoen Zubair sebagai pimpinan tertinggi pondok pesantren. Apabila sudah sesuai dalam artian tidak menyimpang dari sistem nilai pondok pesantren maka program yang sudah dimusyawarahkan akan disetujui oleh beliau.[82]

Dalam musyawarah beliau memang jarang hadir dalam satu forum karena kesibukan beliau, sehingga pengurus harian yang sudah dibentuk selaku pelaksana program pendidikan di PP. Al-Anwar II harus sowan sendiri kepada beliau melaporkan hasil musyawarah atau mungkin program yang sudah atau yang akan dilaksanakan. Masalah laporan dari PP. Al-Anwar II ke PP. Al- Anwar I memang sudah ada tetapi untuk mekanisme yang resmi belum ada karena tarkait tahun ajaran baru antara PP. Al-Anwar I dengan PP.

[81] Wawancara dengan Bapak Ubaidillah waka kesiswaan PP.Al-Anwar II tgl 28 Mei 2009

[82] Wawancara dengan Mu'adz Fadhil ketua Pondok Pesantren Al-Anwar Putra pada tgl 27 Mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Al-Anwar II tidak sama. PP. Al-Anwar I tahun ajaran baru jatuh pada bulan Syawal sedangkan tahun ajaran baru untuk PP. Al-Anwar II jatuh pada bulan Juli mengikuti pemerintah. Dan juga mencari waktu luang KH. Maimoen Zubair apabila tidak ada acara.[83]

Menurut Bapak Tahrir selaku pimpinan di Mts. Al-Anwar dalam musyawarah ini KH. Maimoen Zubair menganjurkan untuk menampung semua ide-ide guru yang mengajar di Al- Anwar, agar keputusan yang dihasilkan dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan bersama.

[83] Wawancara dengan Bapak Tahrir Kepala Sekolah Mts. Al-Anwar pada tgl 24 juni 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Langkah-langkah dalam Pengelolaan Pengembangan Lembaga Pendidikan di PP. Al-Anwar

Fungsi utama pesantren adalah mencetak muslim-muslimah yang menguasai ilmu-ilmu agama secara mendalam (tafaqquh fiddin) serta menghayati dan mengamalkan dengan ikhlas semata ditujukan kepada Allah SWT dalam hidup dan kehidupannya.

Kepemimpinan karismatis membawa tanggung-jawab yang besar, dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari pemimpin sendiri (kiai) dengan model kepemimpinan kharismatiknya tersebut, kemudian diikuti oleh para ustadz dan santrinya. Seorang pemimpin pesantren yang telah mencapai peningkatan pengaruh sebagai akibat meluasnya daerah asal yang dijangkau oleh pola pemasukan santri ke pesantrennya dapat memanfaatkan pengaruh yang dipunyai untuk kemajuan atau perkembangan lembaganya.

Dalam pengelolaan pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar ini tentunya sudah diadakan fungsi-fungsi manajemen diantaranya planning, organizing, staffing, directing, coordinating, dan reporting.

Planning

Dalam suatu lembaga pendidikan tidak terkecuali di Pondok Pesantren PP. Al-Anwar, perencanaan pendidikan tentunya sudah dilakukan. Diantaranya mengenai program apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan mutu pendidikan lebih efektif dan efisien sehingga proses pendidikan itu dapat memenuhi tuntutan atau kebutuhan masyarakat. Tetapi hal ini belum dilakukan secara administratif, dalam artian masih dilakukan apa adanya sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Organizing

Dalam organizing ini PP. Al-Anwar sudah mengadakan pentakhasusan. PP. Al-Anwar merupakan nama pondok pesantren yang mana didalamnya terdiri dari berbagai lembaga pendidikan yang memiliki pentakhasusan tersendiri. Untuk tahfidzil Qur'an masuk di PP. Nurul Anwar dibawah asuhan KH. Muhammad najih bersama Istri, sedangkan untuk muhadloroh yang mu'adalah dengan Universitas al-azhar Mesir di asuh oleh Ng. Nur laila bersama KH. Aufal Marom. Sedangkan untuk yang bersekolah di MPG (Madrasah Putri Ghozaliyah) dan MGS (Madrasah ghozaliyah Syafi'iyyah) di asuh oleh KH. Madjid kamil bersama Istri, untuk yang bersekolah di Al-Anwar II yang diasramakan dibawah asuhan KH. Abd. Ubab beserta istri sehingga arah dan tujuan pendidikan yang ingin diraih menjadi jelas.

Begitu pula dalam struktur kepengurusan sudah dibentuk dengan tugas masing-masing.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Staffing

Dalam staffing ini sudah dilakukan seleksi guru atau tenaga pendidik sesuai dengan ilmu yang dikuasainya. Sedangkan usaha ynag dilakukan dalam peningkatan mutu guru diantarannya:[84]

- Diadakan pertukaran pelajar antar pesantren
- Mengikutsertakan guru dalam pelatihan/penataran yang dilakukan Depag
- Mengadakan perekrutan guru dari pihak luar sesuai dengan keilmuan yang dibutuhkan

Directing

Dalam pengarahan ini yang dilakukan oleh KH. Maimoen Zubair, program yang akan dilaksanakan disampaikan kepada orang terpercaya beliau dan disosialisasikan dengan staff sesuai dengan pengurus yang bersangkutan.

Sedangkan mengenai kurikulum dari awal sudah dilakukan penyusunannya sehingga pihak guru selanjutnya tinggal melaksanakan sesuai dengan kurikulumnya.(kurikulum terlampir)

[84] Wawancara dengan Nurul Anwar dan Asnawi selaku sekertaris II dan Seksi Bidang Ma'arif Pondok Pesantren Al-Anwar pada tanggal 20 Juni 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Koordinating

Dalam koordinasi ini dilakukan masing-masing oleh ketua pengurus pondok pesantren. Ada laporan dari masing-masing sekbid tiap bulan sehingga kegiatan selalu bisa terkoordinir dan tidak berjalan sendiri-sendiri.

Reporting

Laporan secara keseluruhan ini dilakukan pada akhir tahun yang biasa disebut dengan LPJ (laporan pertanggungjawaban).

Dalam laporan ini belum tersistem dengan baik, belum ada langkah apa untuk kemajuan program yang akan dilakukan di tahun yang akan datang. Semua program baru masih terpusat pada keputusan atau perintah KH. Maimoen.

Upaya yang dilakukan oleh KH. Maimoen Zubair dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikannya di antaranya:[85]

1. Menjalin kerjasama dengan Universitas Al-Azhar Kairo Mesir dan Majma' Kaftaro Damaskus Syiria, pesantren Darut Tauhid Makkah Al- Mukarromah yang nantinya lulusan Al-Anwar yang melanjutkan pendidikannya di sana tanpa melalui tes, serta penggunaan kurikulum yang sama.
2. Menjalin kerjasama dengan pondok pesantren atau instansi lain dalam mengadakan bahtsul masail.
3. Peningkatan profesionalisme guru dengan bekerja sama dengan berbagai Universitas Abi Nur Syiria untuk mengikuti dauroh setiap tahunnya bersama para mahasiswa yang berasal dari berbagai Negara di dunia.

[85] Arsip program-program Pondok Pesantren Al-Anwar tahun 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Mendirikan MI, MTs, dan MA yang menggunakan kurikulum dari Depag.
5. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana.
6. Merencanakan dan membina pengembangan profesionalitas guru.
7. Merencanakan pengembangan kurikulum.
8. Mengevaluasi kegiatan program kerja.

Di antara program pengembangan lembaga yang dilakukan diantaranya:

1. Lembaga Formal Pondok Pesantren

Pendidikan formal pondok pesantren Al-Anwar memiliki:

a. Lembaga pendidikan muhadloroh

Lembaga ini memiliki jenjang pendidikan 7 tahun yang terdiri dari:

1) 1 tahun I'dadiyah
2) 3 tahun tingkat Tsanawiyah
3) 3 tahun tingkat Aliyah

Lembaga ini diselenggarakan pada pagi hari mulai jam 08.00-12.00 WIB. Adapun kurikulum yang dipakai merupakan kurikulum sendiri dan telah mu'adalah dengan Al-Azhar mesir.

Berikut kurikulum muhadloroh:

Kurikulum

I'dadiyyah (Persiapan)

Tsanawiyyah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Marhalah I Muhadhoroh : Kelas I Tsanawiyyah

Marhalah II Muhadhoroh : Kelas II Tsanawiyyah

Marhalah III Muhadhoroh : Kelas III Tsanawiyyah

Aliyah

Marhalah IV Muhadhoroh : Kelas I Aliyah

Marhalah V Muhadhoroh : Kelas II Aliyah

Marhalah VI Muhadhoroh : Kelas III Aliyah

Progam Pasca Madrasah

1) Tingkat I'dadiyyah (Persiapan)

No.	Mata Pelajaran	Kitab
1.	Tauhid	Aqidatul 'Awam
2.	Fiqh	Matnul Ghoyah
3.	Nahwu	Ats Tsimar Aj Janiyyah
4.	Shorof	Al Amtsilah At Tashrifiyyah
5.	I’rab	Al I’rob lil Alfazh Al Muththaridah
6.	Akhlak	Tanbihul Muta’allim
7.	I’rob	Al I’rob lil Alfazh Al Muththaridah
8.	Tajwid	Syifaul Janan
9.	I’lal	Al I’lal lil Amtsilah
10.	Dikte	Diktat

Tabel 7. Kurikulum tingkat I'dadiyyah

2) **Tingkat Tsanawiyyah**

a) Marhalah I Muhadhoroh : Kelas I (Satu) Tsanawiyyah

No	Mata Pelajaran	Kitab

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

01	Tauhid	Al Khoridah Al Bahiyyah
02	Fiqh	Matnul Ghoyah
03	Nahwu	Al Ujrumiyyah
04	Shorof	Al Amtsilah At Tasrifiyyah (II)
05	Akhlaq	Al Washoya
06	I’rob	Al Kafrawiy
07	Tajwid	Hidayatul Mustafid
08	I’lal	Al I’lal lil Amtsilah
09	Dikte	Dikta

Tabel 8. Kurikulum Tingkat Tsanawiyah (marhalah I)

b) Marhalah II Muhadhoroh : Kelas II (Dua) Tsanawiyyah

No.	Mata Pelajaran	Kitab
1	Tauhid	Bad’ul Amali
2٥	Fiqh	Fathul Qorib
3	Nahwu	Al 'Amrithy
4	Shorof	Al Kaylaniy
5	Akhlaq	Ta’limul Mutallim
6	Hadits	Al Arbain an Nawawiyyah
7	Tajwid	Al Jazariyyah
8	Qawa'idush. Shorf	Al Qowa'id Ash Shorfiyyah
9	Dikte	Qawa'idul Imla’
10	Sejarah	Khulashoh Nurul Yaqin
11	Ilmu Fara`idh	At Takmilah lil Fara`idh

Tabel 9. Kurikulum Tingkat Tsanawiyah (marhalah II)

c) III Muhadhoroh : Kelas (Tiga) Tsanawiyyah

No.	Mata Pelajaran	Kitab

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1	Tauhid	Jauharotut Tauhid
2	Fiqh	Fathul Qorib (II)
3	Nahwu	Ibnu ‘Aqil (I)
4	Shorof	Nazhmut Tarshif
5	Akhlaq	Minhajus Sa’adah
6	I’rob	Kifayatul Ash-hab
7	Usul Fiqh	Al Waroqot
8	Hadits	Mukhtashar Abi Jamroh
9	Ilmu Fara`idh	Hifzhut Turats
10	Sejarah(III)	Khulash Nurul Yaqin
11	Mengarang	Diktat

Tabel 10. Kurikulum Tingkat Tsanawiyah (marhalah III)

3) Tingkat Aliyah

a) Marhalah IV Muhadhoroh : Kelas I (Satu) Aliyah

No	Mata Pelajaran	Kitab
01	Tauhid	Kifayatul ‘Awam
02	Fiqh	Fathul. Muin (I)
03	Nahwu	Ibnu ‘Aqil (II)
04	Q. Fiqh	Al Mawahib As Saniyyah
05	Ilmu Hadits	Al Qowa'id Al Asasiyyah
06	Tafsir	Tafsir Al Jalalain
07	Usul Fiqh	Latho`iful Isyarot
08	Hadits	Bulughul Marom (I)
09	Logika	Idhohul Mubham
10	Balaghoh	Qowa'idul Lughoh Al ‘Arobiyyah
11	Sejarah	Tarikhul Hawadits
12	Mengarang	Diktat

Tabel 11. Kurikulum Tingkat Aliyah (marhalah IV)

b) Marhalah V Muhadhoroh : Kelas II (Dua) Aliyah

No.	Mata Pelajaran	Kitab

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1	Tauhid	Ummul Barohin
2	Fiqh	Fathul Muin (II)
3	Nahwu	Syuzhurudz Dzahab
4	Q. Fiqh	Al Asybah wan Nazha`ir
5	Ilmu Hadits	Al-At Taqrirat As Saniyyah
6	Tafsir	Tafsir Al Jalalain (II)
7	Usul Fiqh	Lubbul Ushul
8	Hadits	Bulughul Marom (II)
9	Logika	Sullamul Mulawiy
10	Balaghoh	Al-Al Jawhar Al Maknun
11	Sejarah	Fiqhus Siroh
12	Ilmu Tafsir	Nahjut Taysir
13	Tashowwuf	Minhajut Tholibin
14	‘Arudl	Al Mukhtashor Asy Syafi

Tabel 12. Kurikulum Tingkat Aliyah (marhalah V)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Marhalah VI Muhadhoroh : Kelas III (Tiga) Aliyah

No	Mata Pelajaran	Kitab
01	Tauhid	Al Husun Al Hamidiyyah
02	Fiqh	Minhajut Tholibin
03	Nahwu	Mughnil Labib
04	Q. Fiqh	Al Asybah wan Nazha`ir
05	Ilmu Hadits	Al Manhal Al Lathif
06	Tafsir	Tafsir Al Jalalain (III)
07	Usul Fiqh	Ghoyatul Wushul
08	Hadits	At Tajrid Al Shorih
09	Logika	Sulamul Mulawiy
10	Balaghoh	Talhishul Miftah
11	Sejarah	Fiqhus Siroh
12	Ilmu Tafsir	At-Tibyan fi ‘ulumil Qur’an
13	Tashowwuf	Minhajut Al Tholibin
14	Falak	Fathur Rouf Al Manan
15	Sastra Arab	Diktat

Tabel 13. Kurikulum Tingkat Aliyah (marhalah VI)

b. Lembaga Pendidikan PPTM (Program Pasca Lulusan Madrasah)

Lembaga ini merupakan jenjang lanjutan bagi santri lulusan tingkat Aliyah. Sebagian besar kitab yang dikaji merupakan kitab-kitab ‘Ashry (kontemporer) sebagai pelengkap wawasan pengetahuan santri. Jenjang pendidikan di lembaga ini adalah dua tahun. Adapun kegiatan pembelajaran dilakukan pada pagi dan malam hari. Lembaga pendidikan PPTM ini dapat dikatakan masih dalam rangka uji coba setingkat D2, untuk dapat mencapai tingkat Ma’had Aly (setingkat perguruan tinggi). Dalam artian PPTM ini merupakan program pengembangan lembaga pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berikut kurikulum PPTM:

Lembaga pendidikan PPTM (Progam Pasca Lulusan Madrasah)

No	Mata Pelajaran	Tahun I	Tahun II
1.	Tafsir	Ayatul Ahkam	Tafsir Al-Ayatul Ahkam
2.	Kaedah Hadits (Diroyah)	Usul Al-Hadist	Usul Al-Hadist
3.	Tauhid	Kubro Al-Yaqiniya	Kubro Al-Yaqiniyah
4.	Sunnah	Difa An-Assunnah	Difa An-Assunnah
5.	Usul Fiqh	Wajiz Fi Al-Usul	Atsar Al-Ikhtilaf
6.	Ilmu Al Qur'an	Ulum Al-Qur'an	I'jaz Al-Qur'an
7.	Fiqh	Wajiz Fi Al-Fiqhi	Wajiz Fi Al-Fiqhi
8.	Kaedah Fiqh	Qawa'id Al-Fiqhi	Qawa'id Al-Fiqhi
9.	Sejarah	Assirah Nabawiyah	Assirah Nabawiyah
10.	Hadist (Riwayah)	Ihkam Al-Ahkam	Ihkam Al-Ahkam

Tabel 14. Kurikulum PPTM

c. Pendidikan formal Persekolahan

Pondok yang diasuh oleh KH. Maimoen Zubair ini memiliki lembaga pendidikan formal persekolahan yang mengikuti kurikulum Depag dan ditambah dengan kurikulum pesantren. Jenjang pendidikan formal ini mulai tingkatan MI, MTs, dan MA Al-Anwar yang dilengkapi dengan asrama siswa-siswi yang berlokasi di dusun kalipang Gondanrojo sarang Rembang.

d. Dibangunnya sarana pelatihan otomotif dalam rangka peningkatan ketrampilan (skill) siswa yang ditempatkan di desa Kalipang berdekatan dengan PP. Al-Anwar II

e. Pendidikan non formal (Madrasah Ghozaliyyah Salafiyyah)

Lembaga pendidikan ini merupakan milik bersama antar pondok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren di Sarang termasuk di dalamnya PP. Al-Anwar. Adapu jenjang pendidikannya adalah:

1) Ibtida'iyyah (6 tahun)
2) Tsanawiyyah (3 tahun)
3) Aliyah (3 tahun), dan pengembangan lembaga ke tingkat perguruan tinggi yaitu
4) Ma'had Aly (2 tahun)

f. Kegiatan Non Formal

1) Pengiriman santri ke berbagai daerah yang ada di nusantara sebagai tenaga pengajar.
2) Pengiriman santri yang tergabung dalam ittihaddul Muballighin, untuk berda'wah di berbagai tempat.

D. Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Al-Anwar Sarang Rembang

1. Analisa SWOT PP. Al-Anwar

Menurut Abdurrahman Wahid ada tiga pola pengembangan pesantren yaitu:[86]

a. Pengembangan yang mengambil bentuk berdirinya beberapa sekolah non agama seperti SMP dan SMA selain sekolah-sekolah agama tradisional yang telah ada di pesantren. Bentuk yang kedua adalah kegiatan pokok berupa penyempurnaan kurikulum campuran agama dan umum.

[86] Abdurrahman wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*……ibid 128

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengembangan pendidikan ketrampilan di pesantren.

c. Program Latihan Pengembangan Masyarakat

Di Pondok Pesantren Al-Anwar pola pengembangan yang dilakukan adalah pola pengembangan tipe yang pertama dan akan dilakukan pola pengembangan tipe yang kedua. Tentunya dalam proses pengembangan tidak lepas dari hambatan ataupun kendala-kendala. Seorang pimpinan sebagai pengendali dari setiap perubahan dan pengembangan lembaga harus mampu melakukan analisa agar program yang direncanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga seorang pimpinan harus mampu melakukan strategi yang antisipatif.

Strategi yang antisipatif mencoba untuk menyelaraskan perubahan eksternal yang terjadi dengan kondisi internal organisasi yang direpresentasikan oleh sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi.

Penganalisaan dalam pengembangan lembaga ini biasa disebut dengan analisa SWOT. Analisa SWOT ini dilakukan untuk mengenali kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi lembaga atau organisasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Tingkat kesiapan diukur dengan membandingkan faktor-faktor yang ada dalam kondisi nyata dengan faktor dalam criteria kesiapan (sasaran). Tingkat kesiapan yang memadai ini biasa disebut kekuatan dan peluang sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai ini biasa disebut dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelemahan dan ancaman.

Kekuatan dan peluang yang dimiliki PP. Al-Anwar:

a) Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri dengan rasa ta'dzimnya yang tinggi.
b) Kharisma yang dimiliki oleh kiai
c) Tersedianya SDM yang memadai dalam bidang keagamaan
d) Mempunyai jaringan yang kuat dengan pesantren yang lain karena tersebarnya para alumni didaerah-daerah.
e) Minat masyarakat yang cukup besar terhadap pendidikan pesantren.

Kelemahan dan ancaman PP. Al-Anwar dalam pengembangan lembaga:

a) Terbatasnya tenaga yang berkualitas dalam mata pelajaran umum
b) Belum kuatnya budaya demokratis dan disiplin
c) Lemahnya manajemen pengelolaan pondok pesantren
d) Banyaknya lembaga pendidikan yang lebih dulu berdiri dengan berbagai prestasi yang telah diraihnya
e) Persaingan lembaga pendidikan lain dengan perlengkapan sarana dan prasarana yang memadai
f) Pimpinan yang diangkat masih menggunakan sistem garis keturunan
g) Belum adanya mekanisme yang jelas dalam laporan program
h) Kurangnya dana dalam peningkatan kelengkapan sarana prasarana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran

Sebagai seorang pimpinan tidak terkecuali seorang kiai yang mempunyai keinginan untuk mengembangkan lembaga pendidikannya harus mampu melakukan penganalisaan secara jeli mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaganya juga ancaman dan peluang yang ada. Analisa dan strategi yang dilakukan oleh KH. Maimoen Zubair diantaranya Strategi SO yang merupakan strategi bagaimana dapat memanfaatkan kekuatan untuk menerima atau mencari peluang, strategi OW yaitu strategi bagaimana menggunakan peluang untuk mengatasi kelemahan, strategi ST yaitu strategi bagaimana menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, dan strategi WT yaitu strategi bagaimana dapat meminimalkan atau menekan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Tabel 15. Analisa SWOT PP. Al-Anwar Sarang-Rembang

Faktor internal / Faktor eksternal	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
	• Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri dengan rasa ta'dzimnya yang tinggi. • Kharisma yang dimiliki oleh kiai • Tersedianya SDM yang memadai dalam bidang keagamaan	• Terbatasnya tenaga yang berkualitas dalam mata pelajaran umum • Belum kuatnya budaya demokratis dan disiplin • Lemahnya manajemen pengelolaan pondok pesantren • Pimpinan yang diangkat masih menggunakan sistem garis keturunan • Belum adanya mekanisme yang jelas dalam laporan program
Opportunity (peluang)	Strategi (SO)	Strategi (OW)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

• Mempunyai jaringan yang kuat dengan pesantren yang lain karena tersebarnya para alumni didaerah-daerah. • Minat masyarakat yang cukup besar terhadap pendidikan pesantren • Mempunyai jaringan kuat dengan lembaga pendidikan luar negeri	• Mengadakan pertukaran antar santri untuk meningkatkan kualitas keilmuan dan praktek pengajaran • Mengirim santri ke daerah-daerah untuk berda'wah dan memperkenalkan pesantren dia berasal	• Pertukaran pelajar dengan pondok pesantren modern yang berorientasi ilmu umum • Meningkatkan budaya disiplin dan sistem manajemen
Threat (Ancaman)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
• Banyaknya lembaga pendidikan yang lebih dulu berdiri • Persaingan lembaga pendidikan lain dengan perlengkapan sarana dan prasarana yang memadai	• Menggali dana dari pihak santri/siswa, masyarakat dan donatur untuk melengkapi sarana prasarana • Peningkatan mutu guru dengan	• Pertukaran SDM yang dimiliki (kaya keilmuan agama) dengan SDM dalam ilmu umum. • Meningkatkan budaya disiplin dan sistem manajemen

2. Strategi Organisasi

Dalam menetapkan strategi organisasi ini seorang pimpinan/ kiai di pesantren tidak terlepas dari analisa faktor internal dan analisa faktor internal agar kebijakan yang diputuskan tidak terlalu jauh dari apa yang dimiliki.

Faktor yang paling mendukung banyaknya siswa maupun santri menuntut ilmu di Al-anwar tidak lain adalah faktor kharisma kiai. Faktor pengaruh KH. Maimoen Zubair yang meluas sampai ke tingkat internasional ini lebih memudahkan beliau dalam mencapai keberhasilan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

program-program yang akan dilakukan. Pengaruh beliau di ranah politik menyebabkan banyak relasi politiknya mengunjungi lembaga pendidikan beliau dan menjadi donatur dalam pengembangan lembaga pendidikan beliau sehingga pembangungan gedung-gedung yang dibutuhkan dan peningkatan sarana prasarana dapat cepat terselesaikan. Di antara jabatan yang pernah dipegang oleh KH. Maimoen Zubair adalah:

- Mudir MGS mulai berdiri tahun 1949 sampai sekarang
- Ketua badan pertolongan /sosial kota Sarang mulai tahun 1971-1975
- Anggota Majlis Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat II Rembang mulai tahun 1971- 1979
- Anggota Majlis Permusyawaratan rakyat/ MPR RI mulai tahun1978-1991
- Ketua Syuriah NU wilayah Jateng mulai tahun 1985-1990
- Ketua Jam'iyyah Thoriqoh NU tahun 2000
- Ketua MPP PPP mulai tahun 1995-1999
- Ketua Majlis Syari'ah PPP mulai tahun 2004-sekarang
- Figur utama dalam Majlis Ijtima' Ulama Nusantara ke-2 di Malaysia utusan Indonesia pada tahun 2007.

Pengaruh dalam dunia internasional juga mempermudah beliau dalam melakukan strategi organisasinya yaitu dengan menjalin kerjasama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam pertukaran pelajar dan peningkatan profesionalitas guru antar lembaga pendidikan baik di dalam negeri maupun diluar negeri.

Program yang akan dikembangkan dalam jangka menengah ini adalah dibangunnya sarana pelatihan otomotif dalam peningkatan ketrampilan siswa.

Sedangkan program jangka pendek diantaranya:

- Pengembangan komponen kurikulum
- Peningkatan mutu tenaga pengajar
- Peningkatan hubungan dengan siswa baru
  - Pembentukan panitia PSB
  - Kepanitiaan MOS
  - Pengelompokan siswa
  - Peningkatan prestasi siswa
- Perlengkapan sarana belajar siswa
- Peningkatan hubungan dengan stakeholder

B. Analisa Data

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan kiai diantaranya yang menurut Ngalim Purwanto ada lima macam yaitu gaya kepemimpinan otokratis, militeristis, paternalistis, karismatik dan demokratis. Sedangkan menurut Sukamto ada tiga macam yaitu gaya kepemimpinan karismatik, rasionalistik dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terakhir gaya kepemimpinan tradisional. Dari penelitian yang peneliti lakukan Pondok Pesantren al-Anwar ini lebih condong pada gaya kepemimpinan karismatik yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan demokratik meskipun kadar demokratiknya lebih sedikit dan lebih didominasi oleh kepemimpinan karismatik, hal ini terkait erat dengan sistem nilai mengharap "berkah" dari kiai sehingga santri tidak berani melakukan inisiatif dalam melakukan program-program sebelum mendapat perintah dari kiai dan tidak berani mengajukan pendapat sedikitpun pada keputusan kiai. Berbeda dengan santri atau tenaga pengajar yang ada di Al-Anwar II yang lebih bisa bersikap rasional apa yang dirasa kurang sesuai dari keputusan kiai mereka berani menyampaikan pendapat. Hal ini didukung dari latar belakang pendidikan yang berbeda, kebanyakan santri atau guru Al-anwar II dari sekolah umum sehingga agak rasional. Dengan melihat dari sikap KH. Maimoen Zubair yang sering menerima pendapat atau masukan dari para pengajar di PP. Al-Anwar II menunjukkan bahwa beliau sebenarnya bersikap demokratik hanya saja dari pihak bawahan atau para staffnya yang tidak berani untuk mengajukan ide atau pendapatnya.

Dengan menganalisa cara KH. Maimoen Zubair dalam proses pengambilan keputusan yang masih mendengar dan menerima pendapat para bawahannya, dalam pengambilan keputusan KH. Maimoen Zubair menerapkan model partisipatif dan brainstorming, meskipun dalam kebijakan yang besar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masih tersentral pada kiai terkait dengan gaya kepemimpinan kharismatik yang yang lebih mendominasi.

Dalam pola suksesi kepemimpinan PP. Al- Anwar masih menganut sistem keturunan atau garis nasab, bukan melalui forum pemilihan. Setiap putera dari KH. Maimoen Zubair sudah memimpin setiap lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren al-Anwar.

Menurut Sulthon dan Khusnuridlo langkah-langkah kaderisasi modern adalah:

1) Seleksi kader potensial sejak dini. Seleksi ini menyangkut, baik kemampuan akademis, maupun kualitas kepribadian, dan kemampuan komunikasi sosialnya.
2) Pendidikan umum dan pendidikan khusus yang menunjang kebutuhan kader untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang di pesantren.
3) Evaluasi bertahap, baik yang menyangkut kemampuan personal akademik maupun sosialnya.
4) Pendidikan remedial bagi santri kader yang mengalami ketertinggalan dalam proses pendidikan yang ditargetkan.
5) Praktek magang, untuk mempraktekkan hasil-hasil pendidikan kader yang telah diterima.
6) Sertifikasi kader untuk menentukan apakah seorang kader telah memenuhi target ditetapkan atau masih belum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini sudah mulai dilakukan oleh KH. Maimoen Zubair selaku pimpinan tertinggi di PP. Al-anwar. Dengan menyekolahkan putera-putera beliau diberbagai macam universitas untuk mempersiapkan bekal kepemimpinan dimasa yang akan datang

Dalam pengelolaan atau sistem manajemen tentunya tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yaitu: planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Di pondok pesantren Al-Anwar memang sudah dilakukan adanya fungsi POAC tersebut tetapi masih kurang optimal atau belum tersistem dengan baik hal ini dikarenakan belum adanya staff pengelola yang memang benar-benar memahami sistem manajemen.

Melakukan pengembangan memang bukan perkara yang mudah tentunya banyak sekali ditemukan hambatan atau kendala-kendala. Sehingga KH. Maimoen Zubair selaku pimpinan tertinggi harus mampu melakukan penganalisaan sebelum merencanakan suatu program dan mengimplementasikannya. Dalam penganalisaan ini masih dilakukan secara tradisional belum tersusun atau teradministrasi dengan baik, masih menggunakan perkiraan biasa yaitu bila kondisi seperti ini maka kendala yang akan dialami seperti ini. Dan dari pihak pondok pesantren itu sendiri belum mengenal apa yang dinamakan analisa SWOT. Sehingga pengembangan yang dilakukan masih menggunakan sistem mengalir mengikuti situasi yang ada.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV
PENUTUP

A. Kesimpulan

Sesuai dengan penyajian hasil laporan sebelumnya dalam penelitian ini penulis dapat menyimpulkan:

1. Dalam pola kepemimpinannya di Pondok Pesantren Al-Anwar KH. Maimoen Zubair menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik yang diwarnai dengan kepemimpinan demokratik akan tetapi gaya kepemimpinan kharismatik lebih mendominasi dari pada kepemimpinan demokratiknya, menggunakan sistem partisipatif dan brainstorming dalam memutuskan hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa, tetapi dalam hal yang berskala besar masih berpusat pada keputusan kiai, penerapan pola suksesi kepemimpinan dengan sistem keturunan serta menerapkan kaderisasi sistem modern, dengan mendidik dan menyekolahkan putera-putera beliau sesuai dengan kemampuan masing-masing.
2. Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Al-Anwar diantaranya menerapkan sistem manajemen (POAC) meskipun belum optimal dan meningkatkan kerjasama dengan lembaga pendidikan baik di dalam negeri maupun luar negeri.
3. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pengembangan lembaga pendidikan di pondok Pesantren Al-Anwar adalah faktor internal Pondok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pesantren Al-Anwar yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PP. Al-Anwar dan faktor eksternal Pondok Pesantren Al-Anwar yang meliputi peluang dan ancaman.

B. Saran-Saran

Dengan melihat hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti dapat menyarankan:

1. Diharapkan kepada pimpinan Pondok Pesantren atau kiai
   a. Untuk merumuskan perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek secara jelas.
   b. Untuk menciptakan suasana yang demokratik sehingga memberi dorongan kepada para ustadz mengeluarkan ide-ide kreatifnya.
   c. Untuk memanfaatkan kharisma yang dimiliki untuk kemajuan lembaga pendidikannya dengan memadukan model kepemimpinannya dengan unsur-unsur sistem modern dalam manajemennya.
2. Diharapkan kepada guru atau tenaga pengajar di PP. Al-Anwar
   a. Untuk meningkatkan profesionalitas atau mutu pengajarannya
   b. Untuk berani menyampaikan ide-idenya dalam peningkatan mutu siswa, karena gurulah yang lebih mengetahui karakter siswa.
   c. Untuk meningkatkan kedisiplinan.
3. Diharapkan kepada pihak lembaga atau yayasan:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Untuk ditingkatkannya sistem manajemen yang lebih baik
b. Untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia yang ada karena sebaik apapun program yang dicanangkan kalau tidak ada sumber daya manusia yang memadai program tidak akan berjalan secara optimal.
c. Untuk melengkapi sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas siswa/santri.
d. Untuk merumuskan tujuan dan prosedur pengawasan yang jelas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

I. JADWAL KEGIATAN PP. PUTRA AL-ANWAR

I.1. Kegiatan Harian

No.	Waktu	Kegiatan	Peserta	Penanggungjawab
1	05.00 – 05.30	Tadarus Al Qur'an setiap khos	Warga khos	Ma'arif khos
2	06.00 – 07.00	Pengajian Al Qur'an	Tingkat Ibtida' & Sp, I, II MHD	Sub pengajian Al Qur'an
3	07.30 – 12.00	Sekolah MGS & MHD	Siswa MGS & MHD	Ma'arif
4	08.30 – 10.30	Dirosah PPTM Sanah I	Mutakhorrij awwal	Pengurus PPTM
5	10.00 – 11.00	Nahwu & Balaghoh	Mutakhorrijin 1 & 2 th	Sub musyawarah pondok
6	15.45 – 17.30	Musyawarah sore MGS	Tingkat Ibtida'	Sub musyawarah sore
7	15.45 – 17.00	Belajar bersama	Tingkat Sp & I MHD	Sub musyawarah sore
8	Ba'dal maktubah	Pengajian kitab	Seluruh santri Al Anwar	Ma'arif PP. Al anwar
9	19.30 – 20.30	Belajar bersama	Tingkat Tsanawi	Sub musyawarah malam
10	20.00 – 21.00	PPTM Sanah II	Mutakhorrijin tsani	Pengurus PPTM
11	20.00 – 21.00	Belajar bersama	Tingkat II, III & IV MHD	Sub musyawarah malam
12	20.45 – 21.45	Belajar bersama	Tingkat Ibtida'iyyah	Sub musyawarah sore
13	21.00 – 22.00	Musyawarah MHD	Sp & I MHD	Sub musyawarah sore
14	21.00 – 23.00	Musyawarah MGS & MHD	Ts, I aly & II, III, IV MHD	Sub musywarah malam
15	21.45 -23.45	Musyawarah Fathul Qorib	Kls II, III Aly & V. VI MHD	Sub musyawarah pondok
16	21.45 – 24.00	Musyawarah fathul Mu'in	Mutakhorrijin 2 th	Sub musyawarah pondok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

I.2. Kegiatan Berkala

No.	Waktu	Kegiatan	Peserta	Penanggungjawab
17	22.00 – selesai	Muhafadhoh Malam Jum'at	III Ts, I Aly & III, IV, V MHD	Sub muhafadhoh
18	06.00 – selesai	Muhafadhoh Jum'at pagi	VI Ibt, I, II, III Ts, II MHD	Sub muhafadhoh
19	06.00 – selesai	Muhafadhoh Selasa pagi	III, IV, V, VI Ibt & Sp, I MHD	Sub muhafadhoh
20	21.00 – 22.00	Dziba'iyyah & khitobiyyah	Seluruh santri Al Anwar	Sub dziba' & khitobiyyah
21	Ba'dal maghrib	Sorogan	III, IV, V, VI Ibt & Sp, I, II MHD	Ma'arif khos

I.3. Kegiatan Ekstra

No.	Waktu	Kegiatan	Peserta	Penanggungjawab
22	3 minggu sekali	Mauqufah Waqi'i	FQ, FM & Mutakhorrij	Sub Mauqufah
23	3 bulan sekali	Mauqufah Manhaji	FQ, FM & Mutakhorrij	Sub Mauqufah
24		Tahassus Al Qur'an	Kurang bisa baca Al Qur'an	Sub pengajian Al Qur'an
25		Bahtsul masa'il antar pesantren		Sub Mauqufah
26		Karya ilmiyyah		Sub Mauqufah
27	Seminggu sekali	Musyawarah usul fiqh	Tingkat aliyah	Wali kelas
28			Tingkat V dan VI MHD	Muhadhoroh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

II. JADWAL KEGIATAN PP.PUTRI AL-ANWAR

II.1. Kegiatan Harian

No.	Waktu	Kegiatan	Tempat	Keterangan
1	05.00 WIS.	Pembacaan Wirdil Lathif, Rothib Al Athos dan Sholawat Masyisyiyah	Aula I	Diikuti oleh santri Takhoshus (lulusan).
2	05.15 WIS.	Jama'ah sholat Shubuh	Aula I, II, III	
3	06.00 WIS.	Pengajian Al Qur'an	Aula I, II, III	
4	07.00 WIS.	Persiapan sekolah		
5	07.00 WIB.	Berangkat sekolah bagi santri MPG		MPG (Madrasah putrid Ghozaliyah) adalah lembaga pendidikan yang berada di luar pesantren.
6	08.00 WIS.	Persiapan sekolah (Muhadhoroh)		Muhadhoroh adalah lembaga pendidikan di dalam pesantren
7	10.00 WIS.	Takhoshush	Aula I	Diikuti oleh santri lulusan
8	13.00 WIS.	Jama'ah Sholat Dhuhur	Aula I, II, III	
9	13.30 WIS.	Pengajian fan Nahwu	Semua aula	
10	14.30 WIS.	Pengajian fan Nahwu oleh KH. Majid Kamil Maimoen	Aula I	Diikuti oleh santri lulusan
11	15.30 WIS.	Jama'ah Sholat Ashar	Aula I, II, III	
12	15.45 WIB.	Berangkat Musyawaroh MPG		Santri MPG.
13	16.15 WIS.	Musyawaroh Muhadhoroh	Semua aula	Santri Muhadhoroh
14	16.30 WIS.	Pengajian santri Takhoshush	Aula I	Santri Takhoshshush
15	17.30 WIS.	Pengajian oleh KH.Maimoen Zubair	Aula I	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

No.	Waktu	Kegiatan	Tempat	Keterangan
16	18.20 WIS.	Jama'ah sholat Maghrib	Aula I, II, III	
17	18.45 WIS.	Pengajian oleh KH. Majid Kamil	Aula I	Santri lulusan
18	19.00 WIS.	Pengajian fan fiqih	Semua aula	
19	20.20 WIS.	Jama'ah Sholat 'Isya	Aula I, II, III	
20	21.00 WIS.	Takrorud Durus (belajar)	Semua aula	Diikuti oleh semua santri yang masih sekolah
21	22.00 WIS.	Pembacaan Yasin 41	Depan kamar masing – masing	Diikuti oleh setiap kamar yang mendapat giliran
22	22.00 WIS.	Diskusi pertingkat	Aula III	Kegiatan ini diikuti oleh kelas III, IV, V, VI ibtida'i dan I Tsanawi serta diikuti oleh tingkat SP, I, II, III Muhadhoroh secara bergilir
23	22.00 WIS.	Musyawaroh Fathul Qorib	Aula I	Kegiatan ini dilaksanakan selama 90 menit dan diikuti oleh santri lulusan
23	23.30 WIS.	Istirahat		

II.2. Kegiatan Mingguan

No.	Waktu	Kegiatan	Tempat	Keterangan
24	Hari kamis, Ba'da jama'ah magrib	Pembacaan Yasin fadhilah dan Asmaul husna	Aula I, II, III	Diikuti oleh semua santri
25	Hari Senin,Ba'da jama'ah maghrib	Pembacaan Yasin dan Burdah	Aula I,II,III	Diikuti oleh semua santri
26	Hari Kamis,Ba'da jama'ah Isya'	Dibaiyyah	Semua aula	Diikuti oleh semua santri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

No.	Waktu	Kegiatan	Tempat	Keterangan
27	Hari Senin, 22.00 WIS	Tabligh (pelatihan da'wah)	Aula II	Diikuti oleh semua santri. (diadakan 2 minggu sekali).
28	Hari Senin 22.00 WIS	Latihan Burdah	Aula II	Diikuti oleh semua santri (diadakan 2 minggu sekali).
29	Hari Senin 18.30 WIS	Kursus MTK dan Bhs Inggris	Aula III selatan	Dikuti oleh siswi tingkat akhir MPG dan MHD
30	Hari Senin 21.15 WIS	Kursus Bhs Inggris	Aula I	Diikuti oleh siswi Takhosus
31	Hari Jum'at ba'da Jama'ah Sholat Shubuh	Muhafadhoh Kubro	Semua aula	Diikuti oleh semua santri sesuai dengan tingkat masing – masing
32	Hari Jum'at	Muhafadhoh Tawajjuh (setor hafalan)		Diikuti oleh semua santri
33	Hari Jum'at, 09.00 WIS.	Pengajian Ta'limul Muta'allim	Aula II	Diikuti oleh semua santri
34	Malam Ahad, setelah Takrorud durus	Muroja'ah		Diikuti oleh santri yang sudah menghafalkan nadhom Alfiyah

II.3. Kegiatan Bulanan

No.	Waktu	Kegiatan	Tempat	Keterangan
35	Malam 11 bulan qomariyah	Pembacaan Manaqib Assyaikh Abdul Qodir Al Jailani	Semua aula	Diikuti oleh semua santri
36	Malam Jum'at kliwon	Dibaiyyah Kubro	Aula II	Diikuti oleh semua santri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah bin Ahmad Al-'Ilaf, *Tahsin Namath Al-ittishal Fi Al-Alaqah Al-Usariyah*, Surabaya: Hidayah

Agustinus, Wahyudi, Sri,. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Bina Rupa Aksara

Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta'arifin. 2005. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, lista Fariska Putra

Akdon. 2006. *Strategic Management for educational managemen (manajemen strategic untuk manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta

Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta,

---------. 2002. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta

Awat, Napa. J. 1989. *Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Sistem*, Yogyakarta: Liberty

Basyaib, Fachmi. 2006. *Teori Pembuatan Keputusan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Daradjat, Zakiah dkk, 2006 *Ilmu Pendidikan Islam* ,Jakarta: Bumi Aksara

Dhofier, Zamarkhasi. 1994. *Tradisi Pesantren.* Jakarta: LP3ES

GR. Terry, LW. Rue. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara

Handoko T. Hani. 1999. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE

Haedari, Amin. 2004. *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD PRESS

Hasbullah. 2001. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: LSIK

H.M. Arifin. 1993. *Kapita SelektaPendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta, Bumi Aksara

Indrawijaya, Adam .1989. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru

Kadarman, Am. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: GramediaPustaka Utama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi 3.Departemen Pendidikan Nasional 2005, Balai Pustaka

Margono. S. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Mastuhu. 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam,* Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu

Menyimak Al-Anwar Putri dalam Potret Sejarah, Alumni PP. Al-Anwar. Sarang-Rembang

M.sulthon. Moh. Khusnuridlo. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global,* Yogyakarta: LaksBang PRESSindo

Muhyiddin Abu Zakaria Yahya, *Riyadh Ash-Shalihin*, Surabaya: Al-Hidayah

Mujib, Abdul, Mudzakkir, Jusuf. 2006. *Ilmu Pendidikan Islam,* Jakarta: Kencana Prenada Media

Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: konsep, strategi, dan implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Narbuko, Cholid, Achmadi, Abu. 1997. *Metodologi Penelitian,* Jakarta: Bumi Aksara

Nawawi, Hadari. 1989. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas,* Jakarta: CV Haji Masagung

Nazir, Moh .2003. *Metode Penelitian,* Jakarta: Ghalia Indonesia

Pidarta, Made . 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia,* Jakarta: Bina Aksara

Purwanto, Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,*Cet XV, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Purnomo, Hari Setiawan, Zulkieflimansyah. 1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar,* Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Rofiq A.dkk. 2005. *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme santri dengan Metode Dauroh Kebudayaan,* Yogyakarta: Pustaka Pesantren

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sarlito Wirawan Sarwono. 2005. *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, Jakarta: Balai Pustaka

Siagian , Sondang. 2003. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara

Soetopo, Hendiyat. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara

Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES

Sulthon H.M, Khusnuridho Moh. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo

Usman, Husaini, Akbar, Purnomo Setiadi Akbar. 1996, *Metodologi Penelitian Social* Jakarta: Bumi Aksara

Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, Yogyakarta: LKiS

http://aparaturnegara.bappenas.go.id/data/Kajian/Kajian2003/Dimensi%20&%20Dinamika%20KEPIM%20ABAD%2021.doc

http://warnadunia.com/konsep-pengambilan-keputusan-yang-baik/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id