

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL NYAI  
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin  
Beratkulon Kemlagi Mojokerto)**

**DISERTASI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Doktor dalam Program Studi Studi Islam



**Oleh:**  
**Nining Khurrotul Aini**  
NIM : F11314036

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2020**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Nining Khurrotul Aini

NIM : F11314036

Program : Doktor (S-3)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 02 Maret 2020

Saya yang menyatakan,



Nining Khurrotul Aini  
NIM : F11314036

## PERSETUJUAN

Disertasi berjudul “Kepemimpinan Transformasional Nyai (Studi Kasus di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto)” yang ditulis oleh Nining Khurrotul Aini ini telah disetujui pada tanggal 02 Maret 2020

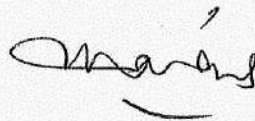
Oleh

PROMOTOR,

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal line on the left, a central vertical scribble, and a shorter horizontal line on the right.

**Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir, M.A.**

PROMOTOR,

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'M' followed by a cursive name.

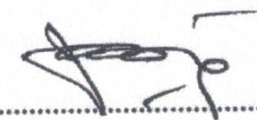
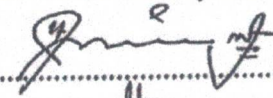
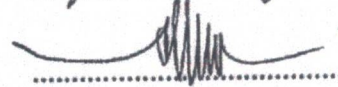
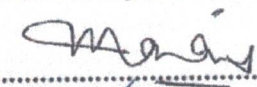
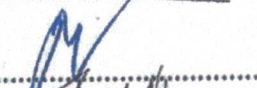
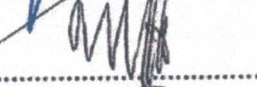
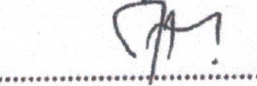
**Prof. H. Masdar Hilmy, S.Ag., M.A., Ph.D.**

## PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN DISERTASI TERTUTUP

Disertasi berjudul "Kepemimpinan Transformasional Nyai (Studi Kasus di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto)" yang ditulis oleh Nining Khurrotul Aini ini telah diuji dalam Ujian Disertasi Tertutup pada tanggal 29 Januari 2020.

Tim Penguji:

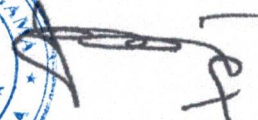
1. Prof. Dr. H. Aswadi, M. Ag. (Ketua Penguji)
2. Dr. Hj. Hanun Asrohah, M.Ag. (Sekretaris/Penguji)
3. Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir, M.A. (Promotor/Penguji)
4. Prof. H. Masdar Hilmy, M.A., Ph.D. (Promotor/Penguji)
5. Prof. Dr. H. Achmad Pathoni, M.Ag. (Penguji Utama)
6. Prof. Dr. H. Ali Mudhofir, M.A. (Penguji)
7. Prof. Dr. Hj. Husniyatus Salamah Z, M.Ag. (Penguji)

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Surabaya, 02 Maret 2020

Ketua,



  
Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.  
NIP. 196004121994031001



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nining Khurrotul Aini  
NIM : F11314036  
Fakultas/Jurusan : Doktor Studi Islam  
E-mail address : aini014410@gmail.com / nininglecturer.uluwiyah.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

Kepemimpinan Trasformasional Nyai (Studi Kasus di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyi'in

Beratkulon Kemlagi Mojokerto).

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 04 April 2023

Penulis

( Nining Khurrotul Aini )

## ABSTRAK

NINING KHURROTUL AINI, 2020, Promotor: PROF. DR. H. M. RIDLWAN NASIR, M.A. dan Promotor: PROF. H. MASDAR HILMY, S.Ag., M.A., Ph. D.: Disertasi, Kepemimpinan Transformasional Nyai (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto), Studi Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Nyai.

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar bagi kelangsungan pondok pesantren, sebab dengan gaya kepemimpinan ini seorang kiai/nyai berusaha memanfaatkan segala sumber daya untuk ditransformasikan dengan berbagai bentuk untuk mencapai tujuan. Hal ini memberikan dampak positif-konstruktif bagi keberlangsungan pondok pesantren di era modern.

Tujuan penelitian untuk menganalisis, mendeskripsikan, dan menemukan secara lebih mendalam mengenai: 1) internalisasi idealisasi pengaruh nyai, 2) internalisasi motivasi inspirasional nyai, 3) internalisasi konsiderasi individual nyai, dan 4) internalisasi stimulasi intelektual nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto

Pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dengan metode wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengujian keabsahan data melalui kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian: 1) Internalisasi idealisasi pengaruh Nyai dapat dipresentasikan: (a) mempunyai ide besar, (b) inovatif, (c) keyakinan, (d) niat kuat, (e) konsistensi, (f) komitmen tinggi, (g) integritas (h) mempunyai sikap *all out* 2) Internalisasi motivasi inspirasional nyai dilakukan dalam: (a) menampilkan visi dan misi menarik, (b) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (c) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), (d) memberikan solusi, (e) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, (f) komunikasi meyakinkan, dan (g) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya. 3) Internalisasi konsiderasi individual Nyai dipresentasikan: (a) hangat serta memberikan perhatian, (b) penuh kepedulian, (c) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (d) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (e) memperhatikan kebutuhan, (f) bertukar pengalaman. 4) Internalisasi stimulasi intelektual Nyai terlihat dalam sikap dan perilaku: ((a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (b) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, (c) menentang status quo, (d) mengajar tidak berpikir prosedural, (e) meningkatkan bawahan atau pengikut, (f) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, dan (g) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

## ABSTRACT

NINING KHURROTUL AINI, 2020, Promoter: PROF. DR. H. M. RIDLWAN NASIR, M.A. and Promoter: PROF. H. MASDAR HILMY, S.Ag., M.A., Ph.D. : Dissertation, Nyai Transformational Leadership (Case Study at Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Islamic Boarding School), Islamic Studies, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.

Keywords: Transformational Leadership, Nyai.

Transformational leadership has a great influence on the continuity of Islamic boarding schools, because with this leadership style a kiai/nyai tries to use all resources to be transformed in various forms to achieve goals. This has had a positive-constructive impact on the sustainability of Islamic boarding schools in the modern era.

The purpose of this research is to analyze, describe, and discover more deeply about: 1) internalization of idealization of the influence Nyai, 2) internalization of inspirational motivation Nyai, 3) internalization of the consideration of individual individuals Nyai, and 4) internalization of intellectual stimulation Nyai in the Islamic boarding school of Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.

A qualitative descriptive research approach with a type of case study. Data collection using in-depth interviews, participant observation, and documentation. Data analysis is done through the process of data reduction, data presentation and drawing conclusions. Testing the validity of data through credibility, transferability, dependability, and confirmability.

The results of the study: 1) Internalization of the idealization of Nyai's influence can be presented: (a) having big ideas, (b) innovative, (c) beliefs, (d) strong intentions, (e) consistency, (f) high commitment, (g) integrity (h) has an all out attitude 2) Internalization of inspirational motivation is done in: (a) presenting interesting vision and mission, (b) inviting change and improvement, (c) making himself an example (role model / uswah hasanah), (d) provide solutions, (e) leaders are not trapped in the mainstream or general understanding, (f) convincing communication, and (g) understand opportunities and opportunities and intelligently handle them. 3) Internalization of individual considerations Nyai is presented: (a) warm and attentive, (b) caring, (c) present themselves at every opportunity, (d) give support, enthusiasm, and effort to the achievement and growth needs of their members, (e) pay attention to needs, (f) exchange experiences. 4) Internalization of intellectual stimulation Nyai is seen in attitudes and behavior: ((a) invites imagination and dreaming, (b) is able to find innovative and creative solutions, (c) opposes the status quo, (d) teaches no procedural thinking, (e) improves subordinates or followers, (f) provide opportunities for further study and study, and (g) socializing symbols of innovatio

## المخلص

NINING KHURROTUL AINI ، المروج 2020 ، Prof. DR. H. M. RIDLWAN  
Nasser ،M.A. والمروج Prof. H. MASDAR HILMY ،S.Ag. ،M.A ،Ph. :.  
أطروحة ، قيادة ناي التحويلية (دراسة حالة في مدرسة رودلوتون ناسيين بيرتولون كملاجي  
، الأهداف. كان لهذا تأثير إيجابي بناء على استدامة المدارس الداخلية الإسلامية في العصر  
، الدراسات الإسلامية ، UIN Sunan Ampel Surabaya ، موجو كيرتو الإسلامية الداخلية) ،  
2020.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، ناي

للقيادة التحويلية تأثير كبير على استمرارية المدارس الداخلية الإسلامية ، لأنه مع أسلوب القيادة هذا ، يحاول كيا / نياي استخدام جميع الموارد لتحويلها بأشكال مختلفة لتحقيق الأهداف. كان لهذا تأثير إيجابي بناء على استدامة المدارس الداخلية الإسلامية في العصر الحديث.

الغرض من هذا البحث هو تحليل ووصف واكتشاف أكثر عمقا حول: (1) استيعاب المثالية لتأثير 2 ، (2) استيعاب الحافز الملهم ، (3) استيعاب أفكار الأفراد ، و (4) استيعاب التحفيز الفكري في مدرسة الصعود الإسلامية في Roudlotun Nasyiin Beratkulon في Kemlagi Mojokerto

نهج بحثي وصفي نوعي مع نوع من دراسة الحالة. جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة وملاحظة المشاركين والتوثيق. يتم تحليل البيانات من خلال عملية الحد من البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. اختبار صحة البيانات من خلال المصادقية والقابلية للنقل والاعتمادية والتأكيد.

نتائج الدراسة: (1) يمكن تقديم استيعاب نموذجية لتأثير: (أ) وجود أفكار كبيرة ، (ب) المعتقدات المبتكرة ، (ج) ، (د) النوايا القوية ، (هـ) الاتساق ، (و) الالتزام العالي ، (ز) النزاهة (ح) لديه موقف شامل (2) تتم عملية استيعاب الحوافز الملهمة في: (أ) تقديم رؤية ورسالة مثيرة للاهتمام ، (ب) دعوة التغيير والتحسين ، (ج) جعل نفسه مثالا (قدوة) ، (د) تقديم الحلول ، (هـ) عدم حبس القادة في الفهم السائد أو العام ، (و) التواصل المقنع ، و (ز) فهم الفرص والفرص والتعامل معها بذكاء (3). استيعاب الاعتبارات الفردية يتم تقديم: (أ) Nyai الحارة واليقظة ، (ب) الرعاية ، (ج) تقديم أنفسهم في كل فرصة ، (د) تقديم الدعم والحماس والجهد لتحقيق وتلبية احتياجات أعضائها ، (هـ) (الاهتمام بالاحتياجات ، (و) تبادل الخبرات. (4) استيعاب التحفيز الفكري يُرى Nyai في المواقف والسلوك: (أ) يدعو إلى الخيال والحلم ، (ب) قادر على إيجاد حلول مبتكرة وخلاقة ، (ج) يعارض الوضع الراهن ، (د) لا يعلم أي تفكير إجرائي ، (هـ) يتحسن المرؤوسون أو المتابعين ، (و) يوفر فرصا لمزيد من الدراسة والدراسة ، و (ز) التنشئة الاجتماعية لرموز الابتكار.



## DAFTAR ISI

SAMPUL LUAR.....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAAN .....	iii
PERSETUJUAN PROMOTOR .....	iv
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	v
PERNYATAAN KESEDIAAN PERBAIKAN DISERTASI .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	vii
ABSTRAK .....	viii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR .....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	13
C. Rumusan Masalah.....	15
D. Tujuan Penelitian .....	15
E. Kegunaan Penelitian .....	16

F. Kerangka Teoretik .....	16
G. Penelitian Terdahulu .....	21
H. Metode Penelitian .....	31
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	31
2. Lokasi Penelitian .....	41
3. Kehadiran Peneliti .....	43
4. Data dan Sumber Data .....	45
5. Teknik Pengumpulan Data .....	47
6. Teknik Analisis Data .....	51
7. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	55
I. Sistematika Pembahasan.....	58
<b>BAB II : KAJIAN TEORETIK</b>	
A. Kepemimpinan.....	60
1. Pengertian Kepemimpinan.....	61
2. Teori-Teori Kepemimpinan.....	64
3. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan .....	81
4. Kepemimpinan dalam Islam .....	85
5. Kepemimpinan Perempuan dalam Islam .....	83
B. Kepemimpinan Transformasional.....	87
1. Sejarah Kepemimpinan Transformasional.....	87
2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	97
3. Prinsip dan Karakter Kepemimpinan Transformasional.....	97

4. Komponen Kepemimpinan Transformasional.....	99
C. Pondok Pesantren.....	120
1. Pengertian Pondok Pesantren .....	120
2. Sejarah Pondok Pesantren.....	123
3. Unsur-unsur Pondok Pesantren.....	125
4. Tujuan Pondok Pesantren .....	131
5. Peran dan Fungsi Pondok Pesantren.....	133
6. Jenis-Jenis Kelembagaan Pendidikan Pesantren .....	135
7. Tipologi atau Model Pendidikan Pondok Pesantren.....	138
D. Kepemimpinan di Pondok Pesantren .....	142
1. Seluk Beluk Kepemimpinan di Pesantren .....	143
2. Kewibawaan Pemimpin di Pesantren .....	147
3. Pemimpin Pesantren yang Transformasional .....	151

### **BAB III : SETTING DAN PENYAJIAN DATA PENELITIAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian .....	155
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin ..	155
2. Lokasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin .....	160
3. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin ..	160
4. Tujuan Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin .....	162
5. Kepengasuhan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.....	166
6. Jenis Pendidikan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin .	168

7. Struktur Organisasi di Pondok Pesantren Roudlotun	
Nasyiin.....	175
8. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan di Pondok	
Pesantren Roudlotun Nasyiin .....	178
9. Keadaan Santri/Siswa .....	181
10. Keadaan Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren	
Roudlotun Nasyiin .....	183
11. Peraturan dan Tata Tertib Pondok Pesantren Roudlotun	
Nasyiin.....	185
12. Kegiatan Ekstrakurikuler .....	185
B. Kepemimpinan Transformasional Nyai.....	194
1. Idealisasi Pengaruh ( <i>Idealized Influence</i> ).....	195
2. Motivasi Inspirasional ( <i>Inspirational Motivation</i> ) .....	212
3. Konsiderasi Individual ( <i>Individualized Consideran</i> ).....	227
4. Stimulasi Intelektual ( <i>Intellectual Stimulation</i> ).....	235
C. Dampak Kepemimpinan Transformasi Nyai.....	243
1. Dampak Psikologi .....	244
2. Dampak Sosial.....	248
3. Dampak Budaya.....	253
D. Temuan Penelitian.....	257

**BAB IV : PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Kepemimpinan Transformasional Nyai ..... 265

B. Dampak Kepemimpinan Transformasional Nyai ..... 324

**BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan..... 343

B. Implikasi Teoretik ..... 345

C. Rekomendasi ..... 348

**DAFTAR PUSTAKA**..... 351

**LAMPIRAN** ..... 369



## DAFTAR TABEL

No	Nama Tabel	Hal.
1.1	Analisis Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	27
1.2	Posisi Peneliti.....	30
2.1	Sifat-sifat yang Dikaitkan dengan Kefektifan Kepemimpinan.....	58
2.2	Tingkat Efektifitas Masing-masing Gaya terhadap Berbagai Tingkat Kematangan Bawahan.....	69
2.3	Macam-macam Sifat Pemimpin.....	72
2.4	Peran Pemimpin sebagai Manajer .....	74
3.1	Lembaga Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	169
3.2	Lembaga Pendidikan Non-Formal di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	170
3.3	Keadaan Guru/Pendidik di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	180
3.4	Keadaan Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	181
3.5	Keadaan Santri/Siswa di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	182
3.6	Peringkat Akreditasi Lembaga di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.....	197

## DAFTAR GAMBAR

No	Nama Gambar	Hal.
1.1	Kerangka Teoritik.....	17
1.2	Komponen dalam Analisis Data ( <i>Flow Model</i> ).....	46
1.3	Komponen dalam Analisis Data ( <i>Interractive Model</i> ).....	46
2.1	Faktor Kepribadian dan Situasional yang Mempengaruhi Kepemimpinan Efektif.....	63
3.1	KH. M. Arief Hasan Pendiri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	156
3.2	Tampak Depan Dalem Kyai Arief Hasan yang Sederhana Menjadi Cermin dari Kehidupan Pesantren.....	164
3.3	Senam Pagi Bersama Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.....	172
3.4	Struktur Organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin	176
3.5	Masjid Jami' Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin sebagai Sarana Ibadah Civitas Pondok dan Masyarakat.....	183
3.6	Sebagian Gedung Pondok/Asrama Santri Putra dan Putri.....	184
3.7	Laboratorium Komputer dan Kantor Sekretariat Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.....	185
3.8	Group Al-Banjari Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dalam Festival Gema Takbir Idhul Adha.....	187
3.9	Gerakan Pramuka Santri Putri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Saat Mengikuti Gerak Jalan HUT RI ke 73.....	188

3.10	Tim Futsal Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.....	189
3.11	Ruang Keterampilan Elektronik sebagai Ajang Berlatih Santri/Siswa.....	191
3.12	Kegiatan Ekstra Komputer.....	192
3.13	Koperasi sebagai Ajang Berlatih Manajemen dan Wirausaha Santri/Siswa.....	192
3.14	Pementasan Seni Para Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin pada Acara Pesona Hijriyah.....	193
3.15	Wawancara Peneliti dengan Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa', M. Pd (Ketua Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin)..	195
3.16	Brosur Penerimaan Siswa Baru Kelas Unggulan dan Reguler MTs. Roudlotun Nasyiin Tahun Pelajaran 2019/2020.....	201
3.17	Keikutsertaan Para Guru MA Roudlotun Nasyiin dalam Bimtek Penyusunan Dokumen Akreditasi Se KKM MAN 2 Mojokerto.....	242
3.18	Spanduk sebagai Simbol Kreativitas dan Inovasi atas Prestasi yang Diraih Para Siswa.....	247
3.19	Keadaan Santri/Siswa di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	249
3.20	Gedung Bertingkat dan lapangan upacara yang dimiliki Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.....	250
3.21	Keikutsertaan Pimpinan dan Guru dalam Kegiatan Siswa adalah Cermin Kehangatan serta Perhatian Pemimpin Transformasional	252
3.22	Pajangan Penghargaan dan Piala sebagai Simbol Budaya Organisasi Bermutu dan Berprestasi.....	254
3.23	Ucapan Selamat dan Sukses sebagai Penghargaan atas Prestasi Bermutu yang Diraih Siswa/Santri,.....	255



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Nama Lampiran	Hal.
Lampiran 1	Tugas Pokok dan Fungsi Personalia Organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	369
Lampiran 2	Persyaratan Kusus Guru di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	377
Lampiran 3	Adab dan Tugas Santri/Siswa di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	379
Lampiran 4	Peraturan dan Tata Tertib Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto	381
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup Nyai Hj.Choirun Nisa'.....	383
Lampiran 6	Dokumentasi Peneliti Pada Saat Melakukan Wawancara dengan Informan Penelitian.....	388
Lampiran 7	Dokumentasi Peneliti pada Saat Melakukan Observasi Lapangan.....	
Lampiran 8	Dokumentasi Prestasi Santri/Siswa Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.....	393
Lampiran 9	Daftar Riwayat Hidup.....	395

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 menegaskan adanya 3 (tiga) jalur pendidikan di Indonesia,<sup>1</sup> yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal. Pesantren sebagai salah satu bentuk dari pendidikan keagamaan dapat menyelenggarakan pendidikan pada ketiga jalur tersebut, baik jalur pendidikan formal, nonformal maupun informal.<sup>2</sup>

Pesantren sebagai institusi/lembaga setidaknya memiliki 3 (tiga) fungsi, yaitu fungsi religi, fungsi sosial dan fungsi edukasi (*tarbawi*).<sup>3</sup> Sebagai lembaga keagamaan, pesantren merupakan pusat pembinaan dan penyebaran Agama Islam, baik di bidang ibadah, syariah maupun akidah. Fungsi religi pesantren ini dapat dilihat pada elemen-elemen pokok pesantren, yaitu kiai sebagai tokoh sentral keagamaan, masjid atau mushola sebagai pusat kegiatan keagamaan, santri yang mengikuti pembinaan, asrama sebagai tempat tinggal santri, dan kitab-kitab klasik sebagai materi kajian.

Selain sebagai lembaga keagamaan, pesantren juga merupakan lembaga sosial yang memiliki peran sebagai agen pembaruan dan pembangunan masyarakat

---

<sup>1</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 13 Ayat (1).

<sup>2</sup> *Ibid.*, Pasal 30 Ayat (3) dan (4).

<sup>3</sup> A. Makshum, *Ajaran Suci: Pokok-Pokok Pikiran Tentang NU Ulama Dan Pesantren* (Yogyakarta: LTN-NU, 1995), 101.

(*agent of social change*)<sup>4</sup> yang terlibat aktif dalam mobilisasi pembangunan sosial masyarakat.<sup>5</sup> Ada beberapa fungsi pesantren sebagai intitusi sosial, yaitu menjadi sumber nilai dan moralitas, sumber pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, pengendali filter bagi perkembangan moralitas, sumber pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, pengendali dan filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang di masyarakat serta menjadi sumber praksis dalam kehidupan.<sup>6</sup>

Di samping menjalankan fungsi religi dan sosial, pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia.<sup>7</sup> Ia lahir dari suatu kearifan lokal (*local-genius*) nusantara yang telah bertahan eksistensinya selama berabad-abad. Pesantren merupakan salah satu aset pendidikan nasional,<sup>8</sup> yang diharapkan bisa mencetak generasi muda agar mampu menghadapi era globalisasi yang merupakan sebuah keniscayaan. Terpaan perkembangan zaman telah menuntut pesantren agar mau tidak mau harus menyesuaikan diri, karena jika tidak, pesantren akan terlindas terbawa oleh arus perkembangan zaman.

Karel A. Steenbrink membagi sistem pendidikan Islam di Indonesia menjadi tiga, yaitu pesantren, madrasah dan sekolah.<sup>9</sup> Menurutnya, pesantren sebagai sistem

<sup>4</sup> Barbara Schuler, *Environmental and Climate Change in South and Southeast Asia: How are Local Cultures Coping?* (Leiden: BRIL, 2014), 94; Binti Maunah, "Pesantren in The Perspective Social Change", *Jurnal Usuluddin*, 30, Issue 30 (2009), 252.

<sup>5</sup> Tim Lembaga LKPSM, *Otonomi Perempuan Menabrak Ortodoksi* (Yogyakarta: LPKSM, 1999), 80.

<sup>6</sup> Ambarwati & Aida Husna, "Manajemen Pesantren Responsif Gender : Studi Analisis Kepemimpinan Nyai di Pesantren di Kabupaten Pati", *PALASTREN*, Vol. 7, No 2 (Desember, 2014), 451.

<sup>7</sup> Hatim Gazali & Abd. Malik, "Pesantren and the Freedom of Thinking", *Al-Jami'ah*, Vol. 47, No. 2 (2009), 297; Ronald Lukens-Bull, "Madrasa by Any Other Name: Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region", *Journal of Indonesian Islam*, Vol. 04 No. 1 (June 2010), 4.

<sup>8</sup> Binti Maunah, "Pesantren in The Perspective...", 266.

<sup>9</sup> Karel Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*,

pendidikan Islam tradisional, hanya fokus pada pengajaran agama melalui pengajian kitab-kitab klasik berbahasa Arab, tanpa ada pendidikan umum, di mana unsur kiai menjadi simbol eksistensi lembaga; kemudian madrasah yang merupakan wujud pendidikan Islam dengan format modern, dimana madrasah tidak hanya mengajarkan agama secara klasikal dan tersusun dalam kurikulum, tapi juga mengajarkan pendidikan umum. Kemudian sekolah yang mengajarkan pendidikan agama hanya melalui mata pelajaran yang ditambahkan kedalam sistem kurikulum pendidikan umum, dan diajarkan oleh guru agama.

Pondok pesantren sebagai pendidikan Islam, agar mampu bersaing secara kompetitif dalam dunia global, harus mampu melahirkan produk dan alumni yang berkompoten dan produktif.<sup>10</sup> Akan tetapi, harus diakui bahwa tidak semua pondok pesantren yang ada saat ini mampu memenuhi tuntutan dan harapan ideal tersebut. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pondok pesantren dalam rangka memenuhi tuntutan dan harapan ideal tersebut, di antaranya adalah pertama kadar potensi dan kualitas sumber daya yang dimiliki, dan tingkat pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kedua faktor inilah yang secara simultan memungkinkan membuka dan sekaligus membatasi pondok pesantren untuk memainkan fungsi dan peran idealnya.<sup>11</sup>

Selaras arus modernisasi yang terjadi saat ini, tidak sedikit pesantren yang menutup diri dari perkembangan zaman. Pesantren hanya mengajarkan masalah-

---

terjemahan dari *Recente Ontwikkelingen in Indonesisch Islamonderricht*, (Jakarta: LP3ES, 1986), 7.

<sup>10</sup> Ahmad Syamsu Rizal, "Transformasi Corak Edukasi dalam Sistem Pendidikan Pesantren, dari Pola Tradisi ke Pola Modern", *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, No. 2 (2011), 95-112.

<sup>11</sup> D. Agus Harjito, et al., "Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren SeKaresidenan Kedu Jawa Tengah", *Jurnal Fenomena*, No. 6 (2008), 1-19.

masalah keagamaan saja.<sup>12</sup> Kurikulum yang digunakan masih bersifat tekstual, yaitu sebatas mempelajari kitab-kitab terdahulu (kitab kuning), seperti nahwu, sharaf, fiqh, tauhid, dan lain sebagainya. Kepemimpinan pesantren (kiai) juga masih bersifat keturunan dan hanya mengunggulkan kharisma, dengan manajemen pengelolaan yang masih tradisional, dan bahkan ada di antaranya yang menutup diri dari perkembangan di luar pesantren. Selain itu, arah dan tujuan proses pembelajarannya masih bersifat kognitif, hanya pada substansi materi, belum menitik-beratkan pada ranah afektif dan psikomotorik.<sup>13</sup> Keadaan ini menjadikan pesantren semakin ditinggalkan oleh masyarakat, stigma negatif tentang kinerja rendah pondok pesantren juga semakin melekat. Karena pesantren dianggap tidak mampu melaksanakan proses pendidikan dengan baik dalam rangka memenuhi kebutuhan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Keberadaan kiai di lingkungan pesantren diibaratkan sebagai jantung bagi kehidupan manusia.<sup>14</sup> Sebagai salah satu unsur yang dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, kiai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan hidup sebuah pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik, dan keterampilannya.<sup>15</sup> Sosok kiai seolah memperlihatkan peran yang otoriter, penyebabnya adalah karena kiai sebagai perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan bahkan pemilik tunggal sebuah pesantren. Sehingga tidak sedikit

---

<sup>12</sup> Rustam Ibrahim, "Eksistensi Pesantren Salaf Di Tengah Arus Pendidikan Modern (Studi Multisitus pada Beberapa Pesantren Salaf di Jawa Tengah)", *Analisa*, Volume 21 Nomor 02 (Desember, 2014), 256.

<sup>13</sup> Ali Mu'tafi, "Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Tradisional di Indonesia", *Jurnal Al-Qalam*, No. 13 (2014), 149-166.

<sup>14</sup> Dihyatun Masqon, "Dynamic of Pondok Pesantren as Indegenous Islamic Education Centre In Indonesia", *Tsaqafah*, Vol. 7, No. 1 (April, 2011), 157.

<sup>15</sup> Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 49.

pesantren yang reputasinya turun, karena kiai sebagai pemimpin sekaligus pemiliknya meninggal dan tidak ada penerus yang mampu menggantikannya.<sup>16</sup>

Kiai dalam lingkungan pondok pesantren memiliki peran yang sangat besar baik terhadap santri maupun terhadap lingkungannya. Gaya kepemimpinan yang unik menjadikan kiai sebagai panutan yang sangat dikagumi oleh para pengikutnya khususnya para santri. Menurut Max Weber, kiai termasuk dalam kepemimpinan kharismatik. Menurutnya kiai mempunyai anugerah yang diberikan Tuhan karena kepribadian dan kualitas yang dimilikinya. Karena menurutnya gaya kepemimpinan ini dimiliki oleh seorang pemuka agama yang tercermin dari ciri-ciri fisiknya dan mempunyai kekuatan supranatural sehingga hal-hal tersebut yang membedakan ia dengan orang kebanyakan.<sup>17</sup>

Sering dijumpai sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pengelolaan yang rapi dan teratur, karena segala sesuatunya tergantung dari kebijakan kiai.<sup>18</sup> Hal ini sekali lagi, menjadi bukti betapa pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan yang diharapkan mampu mendidik generasi muslim dan bangsa belum menunjukkan kinerja manajerial yang baik.

Masyudi dan Ridlo menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan berupa perubahan budaya yang terjadi di masyarakat saat ini, pesantren harus melakukan penataan manajemen. Diantaranya adalah perlu melakukan inovasi sistemik, pengembangan kurikulum, dan mendekatkan pesantren dengan isu-isu strategis serta aktual. Ketajaman melihat dan kemauan untuk melibatkan diri dalam

---

<sup>16</sup> Imam Badawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: al-Ikhlash, 1993), 90.

<sup>17</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj, Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks, 1995), 301.

<sup>18</sup> A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Perss, 1981), 23-24.

membahas isu-isu aktual akan menjadi daya tawar pesantren di tengah konstelasi pendidikan, sosial, dan politik saat ini.<sup>19</sup>

Selain itu, saat ini kepemimpinan di beberapa pondok pesantren tidak lagi secara individual oleh kiai. Pesantren dipimpin secara kolektif dengan payung hukum yayasan atau lembaga setingkat. Materi yang diberikan tidak terbatas ilmu agama saja tetapi juga diajarkan ilmu umum seperti Bahasa Inggris, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), dan lain sebagainya. Sistem pengajaran terbuka, klasikal, penjenjangan, integrasi pendidikan formal, dan masuknya beberapa mata pelajaran umum merupakan perubahan yang cukup radikal yang terjadi di pondok pesantren. Implikasi dari perubahan tersebut menjadikan pesantren mampu menjaga eksistensi dan kepercayaan masyarakat terhadapnya.<sup>20</sup>

*Leadership* atau kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini telah banyak dibuktikan oleh sejarah peradaban manusia bahwa efektif tidaknya *leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kelangsungan hidup kumpulan manusia atau masyarakat. Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut.<sup>21</sup> Selanjutnya Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan aktivitas atau proses melibatkan orang lain, melibatkan

---

<sup>19</sup> Sulthon Masyhudi dan Khusnur Ridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 31, 64, 79.

<sup>20</sup> Muhammad Jamaluddin, "Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi", *Jurnal Karsa*, 20 (2012), 127-139.

<sup>21</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition (New York: McGraw-Hill, 2011), 414.

distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan anggota kelompok, dan menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan.<sup>22</sup>

Pola pemeliharaan kepemimpinan pesantren umumnya dengan mempertimbangkan aspek geneologi sosial.<sup>23</sup> Para kiai menaruh perhatian istimewa kepada putera-puteranya untuk menjadi penggantinya kelak. Bila ia mempunyai anak laki-laki lebih dari satu, maka anak tertualah yang diharapkan menjadi penggantinya, sedang yang lain dilatih untuk mendirikan pesantren sendiri yang baru atau menduduki kepemimpinan pesantren mertuanya, karena biasanya kiai akan memilih besan dari sesama kiai. Terkadang anaknya yang perempuan dikawinkan dengan muridnya yang pandai dan sudah dipersiapkan pula jika kelak akan menjadi pemimpin pesantren. Maka tampak sekali bahwa kepemimpinan di pesantren hanyalah menjadi hak yang agak “terbatas”, dan tampak pula bagaimana dominasi laki-laki sebagai pemegang otoritas kepemimpinan.<sup>24</sup>

Sesuai tradisi pesantren di Jawa, istri kiai memperoleh gelar “Nyai”. Secara struktural, seorang nyai tampak seperti pemimpin “kelas dua” setelah kiai, tetapi secara kultural dan dalam konteks pendidikan memiliki peran yang tidak kalah pentingnya dengan peran kiai.<sup>25</sup> Kebutuhan adanya kepemimpinan perempuan yang otonom di pesantren semakin dirasakan sejak pesantren menerima santri-santri

<sup>22</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 133.

<sup>23</sup> Nur Aedi, “Leadership Succession in Pesantren”, *Jurnal UIN SGD*, Vol. 1, No. 2, (December 2014), 260.

<sup>24</sup> Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* ( Jakarta: LP3ES, 1985), 63.

<sup>25</sup> Bianca J. Smith & Mark Woodward, *Gender and Power in Indonesian Islam: Leaders, Feminists, Sufis and Pesantren Selves* (New York: Routledge, 2014), 11.



perempuan. Bisa jadi nyai menggantikan pucuk kepemimpinan pesantren setelah kiai wafat karena dinilai oleh keluarga ia memiliki intelektualitas dan spiritualitas yang tinggi, serta kapabilitas untuk memimpin pesantren. Selain itu, tradisi pemisahan pergaulan dan interaksi antara laki-laki dan perempuan juga memberikan andil untuk mengangkat pemimpin perempuan sebagai kepanjangan tangan dari kebijakan pimpinan tertinggi yang dipegang kiai. Ironisnya, selama ini sedikit peluang bagi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan dalam pesantren, meskipun tidak bisa dipungkiri dan harus diakui bahwa banyak peran penting perempuan yang disumbangkan pada manajemen dan kepemimpinan pesantren.<sup>26</sup>

Sejalan dengan nalar *patriarkhal* yang dominan di Indonesia, masyarakat belum memberikan peluang banyak kepada perempuan untuk menempati posisi yang signifikan dalam organisasi atau menjalani bermacam-macam profesi yang relatif bisa diandalkan, karena adanya kelebihan-kelebihan karakter yang tidak dimiliki perempuan, dimiliki oleh laki-laki.<sup>27</sup> Fenomena yang sama terjadi di pesantren. Sebagian besar pesantren masih menempatkan kiai sebagai pucuk pimpinan. Namun dalam perkembangannya, pesantren terlihat telah memberikan kesempatan pada pemimpin perempuan atau nyai. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nyai yang memiliki intelektualitas tinggi, spriritualitas tinggi, dan kemampuan *me-manage* lembaga mendapat kesempatan andil dalam mengelola pesantren bahkan jadi orang utama. Selain itu, ciri khas pergaulan pesantren yang

---

<sup>26</sup> Ambarwati & Aida Husna, "Manajemen Pesantren Responsif Gender...", 453.

<sup>27</sup> Nina Nurmila, "Pengaruh Budaya Patriarki terhadap Pemahaman Agama dan Pembentukan Budaya", *KARSA*, Vol. 23 No. 1, (Juni 2015), 2.

memisahkan laki-laki dan perempuan serta penerimaan pesantren terhadap murid perempuan menuntut adanya kontribusi dari kepemimpinan perempuan sebagai kepanjangan tangan dari kepemimpinan tertinggi, yaitu kiai.

Gaya kepemimpinan perempuan dalam pendidikan, terutama pesantren adalah partisipatoris dan transformatif.<sup>28</sup> Gaya komunikasi dan organisasi bu nyai ini mampu memberikan kekuatan pada kepemimpinan dan manajemen bagi pesantren. Burns mengidentifikasi adanya dua jenis kepemimpinan politis, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.<sup>29</sup> Kepemimpinan transaksional merupakan bagian terbesar dari model-model kepemimpinan, berfokus pada transaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Sementara, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.<sup>30</sup>

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar bagi kelangsungan pondok pesantren, sebab dengan gaya kepemimpinan ini seorang kiai/nyai berusaha untuk memanfaatkan segala sumber daya untuk

---

<sup>28</sup>Ambarwati dan Aida Husna, “*Manajemen Pesantren Responsif Gender; Studi Analisis di Kepemimpinan Nyai Pesantren di Kabupaten Pati*”, 451

<sup>29</sup> James MacGregor Burns, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (New York: Grove Press, 2003), 23.

<sup>30</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 430; Bernard M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” *Organizational Dynamics*, (Winter 1990), 22.

ditransformasikan dengan berbagai bentuk untuk mencapai sebuah tujuan. Hal ini memberikan dampak yang positif-konstruktif bagi keberlangsungan pondok pesantren di era moderen yang tidak bisa selamanya bergantung kepada pendirinya yang lambat laun akan meninggalkan pondok pesantren dan para santrinya. Dengan kata lain, seorang kiai/nyai mentransformasikan segala sumber daya yang ada, baik manusia dan yang lain demi keberlangsungan pondok pesantren.

Menurut Hartanto, kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.<sup>31</sup> Hasil penelitian Regi Sanjaya menemukan bahwa:

Organisasi yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional<sup>32</sup> harus memilih pemimpin yang dapat memberikan tantangan (*challenge*) bagi pengikutnya, tetapi tidak merusak atau mengubah budaya organisasi yang sudah baik dan efektif. Perilaku pemimpinnya harus menunjukkan kepedulian terhadap aspek manusia, hal ini tidak hanya mengeluarkan potensi yang terbaik dari orang-orang yang dipimpinnya tetapi juga dapat meningkatkan kesejahteraan dari pengikutnya.<sup>33</sup>

Temuan Sanjaya ini diperkuat oleh kesimpulan riset Luluk Indarti yang menyatakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya

<sup>31</sup> Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani* (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), 512.

<sup>32</sup> Seseorang yang ingin menjadi pemimpin dengan gaya transformasional harus menyadari bahwa pada esensinya seorang pemimpin yang baik cenderung menjadi pengikut yang baik, karena untuk memahami kebutuhan pengikutnya, seorang yang pernah atau dapat merasakan peran sebagai pengikut, dapat memimpin lebih baik. *Ibid.*,14.

<sup>33</sup> Regi Sanjaya, “Kepemimpinan Transformasional yang Paling Baik? (Sebuah Kajian Pustaka)”, *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.

dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.”<sup>34</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan keilmuan yang berusaha mengembangkan tradisi keilmuan yang khas, dan memiliki posisi sebagai agen perubahan sosial yang mengingatkan posisi pesantren yang dekat dengan kehidupan masyarakat.<sup>35</sup> Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memiliki keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan perilaku mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan pendidikan seoptimal mungkin dan dituntut bersikap kreatif dalam mengelolanya.<sup>36</sup>

Kepemimpinan transformasional menjadi suatu gaya kepemimpinan yang sesuai jika dipandang dari beberapa hal sebagaimana diuraikan terdahulu. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Donna J. Dennis dan Deborah Dennis Meola akan urgensi dari kepemimpinan transformasional dalam sebuah institusi pendidikan:

*Transformational leaders look at each member of their staff dan help them grow and develop into leaders in their own right. Transformational leaders respond to individual followers' differences and needs, and then empower each individual to align his or her objective and goals to the larger organization.*<sup>37</sup>

Afandi mengidealisasikan sosok pemimpin pesantren yang transformasional sebagai berikut: (1) Selalu berpegang pada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komunitas

<sup>34</sup> Luluk Indarti, “Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam”, dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, 34. IAIN Tulungagung. Mastuki, dkk menyatakan bahwa secara umum, peranan pemimpin transformasional dalam dunia pesantren dapat diidealisasi ke dalam empat hal penting, yaitu: (1) misi dan tujuan, (2) proses belajar dan mengajar, (3) iklim belajar, dan (4) lingkungan yang mendukung. Mastuki HS, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 45.

<sup>35</sup> Sulthon dan Khusnurridho, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif global*, (Yogyakarta : Leksbang Pressindo, 2006), 63.

<sup>36</sup> Faishal Ismail, *NU Gusdurisme & Politik Kyai* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1999), 94.

<sup>37</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi dibidang Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 120.

pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas. (2) senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya. (3) mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami. (4) proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan. (5) kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas. (6) berusaha mampu menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi para ustadz atau staf lain, dan selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis. (7) berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten. (8) berusaha terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.<sup>38</sup>

Guna merespon tuntutan pendidikan, pesantren bisa melakukan improvisasi dan inovasi tanpa mengubah watak dan karakteristik tradisional.<sup>39</sup> Adanya pergeseran kepemimpinan individual Kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan tentunya membawa nuansa baru bagi timbulnya demokrasi, tetapi permasalahannya masih ada kendala serius yang tidak mudah dilepaskan terutama yang berasal dari Kiai sendiri. Fenomena pola kepemimpinan dan kewibawaan Kiai yang bersifat

---

<sup>38</sup> Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Kependidikan*, Vol. 1, No. 1, (Nopember 2013), 117-118.

<sup>39</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, tt), 52.

*patrimonial* dihadapkan secara frontal dengan pola kepemimpinan dan manajemen modern yang bersifat terbuka.<sup>40</sup>

Pesantren yang responsif terhadap tuntutan zaman, kewenangan Kiai yang mulai didistribusikan kepada pengganti-pengganti sekaligus sebagai latihan bagi mereka untuk menjadi pemimpin di masa mendatang baik menggantikan kedudukan Kiai yang bersangkutan maupun menjadi pemimpin pesantren yang baru sama sekali.<sup>41</sup> Kepemimpinan perempuan sangatlah jarang terjadi karena masyarakat muslim umumnya mengenal *patriarkhal* dan *mainstrem* pemikiran kalangan pesantren hingga saat ini sangat menempatkan dominasi laki-laki.<sup>42</sup> Oleh karena itu sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamornya, malahan kadang-kadang mati tidak menentu riwayatnya lantaran Kiainya meninggal, sedang pengkaderannya kurang diperhitungkan. Beberapa pesantren mati mengenaskan asalnya ramai menjadi pusat kajian Ilmu keIslaman berubah menjadi patung-patung bangunan asrama yang tidak terpelihara. Meskipun demikian faktanya menunjukkan bahwa pesantren tinggal bekas-bekasnya saja dan hanya kuburan Kiai yang masih dapat disaksikan. Keharuman pesantren sebagai pusat kajian KeIslaman, pusat dakwah dan lembaga sosial hanya

---

<sup>40</sup> Pradjarta Dirjosaridjoto, *Memelihara Umat Kyai Pesantren Kyai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LKISS 1999), 66.

<sup>41</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi .....*,53.

<sup>42</sup> Pergantian kepemimpinan pesantren menarik diamati terutama pesantren milik estafet kepemimpinan dari ke, pendiri, anak, menantu, cucu, santri senior, dan sebagainya. Artinya ahli waris pertama adalah anak laki-laki dan dianggap cocok oleh masyarakat untuk menjadi Kyai, baik dari kesalihan maupun kedalaman ilmu agamanya, jika tidak mungkin maka ahli waris kedua adalah menantu dan sebagai ahli waris ketiga adalah cucu. Jika semuanya itu tidak mungkin maka ada kemungkinan dilanjutkan oleh santri senior tetapi biasanya santri lebih suka mendirikan pesantren sendiri dan bila pilihan ini yang terjadi maka berakhirlah pesantren yang bersangkutan karena tidak ada yang meneruskannya. Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos wacana Ilmu, 1999),123.

tinggal dalam lintasan sejarah masa lampau yang sulit dikembalikan.<sup>43</sup>

Berdasarkan latar belakang warisan kultural dan keagamaan tersebut penelitian ini hendak mengeksplorasi pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, sebuah pesantren yang justru menjadi pioner gerakan kesetaraan gender. Fenomena kepemimpinan secara kolektif pada pembagian tugas dan kekuasaan secara bersama, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pondok pesantren pun diasumsi sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru karena tuntutan masyarakat yang semakin spesifik dan modern. Kepemimpinan terjadi tatkala Kiai pondok pesantren tersebut masih eksis dengan tanggung jawab kepemimpinan secara kolektif yang dibagikan oleh Nyai di pesantren.

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto dalam penelitian ini merupakan pondok pesantren yang telah mengalami perubahan (transformasi) pada berbagai aspek-aspeknya dari lembaga sosial kependidikan tradisional (*ma'had salafiyah*) kepada sistem sosial modern (*ma'had khalafiyah*), baik secara ekologis (bangunan fisik sarana dan fasilitas pendidikan), *milieu* (dimensi lingkungan sosial pesantren), sistem (struktur organisasi, peran dan perilaku kepemimpinan) serta manajemen pesantren maupun kultur (nilai-nilai, ideologi, paradigma dan karakter pesantren) membentuk iklim pendidikan yang kondusif dan dinamis bercirikan khas keagamaan.

Pelibatan peran Nyai atau Istri Kiai, pada saat-saat tertentu para istri Kiai ini memanggil pihak-pihak terkait diberi pengarahan dan penyadaran oleh beliau

---

<sup>43</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi* ....., 43.

sehingga para nyai di sini sebagai manager sangat besar peranannya dalam membangun kekompakan. Pada era modern kini peranan Kiai sebagai sentral menjadi sedikit bergeser ini dikarenakan dengan jumlah santri dan sistem klasikal mendorong banyak dari Kiai merumuskan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar bagi pondok pesantren karena kepemimpinan ini seorang Kiai berusaha untuk memanfaatkan segala sumber daya untuk ditransformasikan dengan berbagai bentuk untuk mencapai sebuah tujuan, hal ini memberikan dampak yang positif bagi keberlangsungan pondok pesantren, terjadinya pergeseran gender yang sangat signifikan dalam pondok pesantren yaitu terjadi pergeseran peran nyai pada aspek pelaksanaan dari ranah domestik merambah keranah publik. Hal ini di karenakan nyai mampu menerapkan pengetahuannya tentang peran nyai dalam ranah domestik adalah sebagai istri dan pendidik putra-putrinya juga sebagai pemberdaya ekonomi keluarga. Peran nyai melebar keranah publik yaitu sebagai pemimpin, motivator, ulama', pendidik dan pengendali sosial.

Keberhasilan dan kemajuan sebuah pesantren tidak terlepas dari faktor manajerial. Jika sebuah pesantren dikelola secara profesional dan dengan manajemen yang bagus, maka sebuah pesantren akan menjadi berkembang dan menjadi maju. Sebaliknya, jika sebuah pesantren yang dikelola dengan manajemen yang rendah dan tidak profesional, maka dapat dipastikan bahwa sebuah pesantren akan kalah dalam menghadapi tantangan multi dimensi.

Terjadinya perbedaan yang hingga saat ini masih berlangsung dalam kepemimpinan perempuan antara pro dan kontra tentang peran kepemimpinan



perempuan. Bertahannya institusi pesantren berhadapan dengan lembaga pendidikan yang lebih teratur dan modern telah menarik beberapa pengamat untuk mengkaji. Hasan Langgulung menduga bahwa ketahanan pesantren sebagai akibat dari pribadi Kiai yang menonjol dengan ilmu dan visinya.<sup>44</sup> Kepemimpinan dalam pesantren<sup>45</sup>, Sementara Abdurrahman Wahid menyebut ketahanan pesantren disebabkan pola kehidupannya yang unik sebagai sub kultur.<sup>46</sup> Dalam kepemimpinan transformasi, tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik

Nyai di pesantren sudah terdistribusi implikasinya terhadap pesantren ini khususnya di Pesantren Roudlotun Nasyiin, berkembang dan berasumsi pendapatnya Abdurrahman Wahid menyebut ketahanan pesantren disebabkan pola kehidupannya yang unik sebagai sub kultur.

Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis.

<sup>44</sup> Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke-21* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988), 78.

<sup>45</sup> Kepemimpinan dalam pesantren ini menarik untuk diamati terutama pesantren milik pribadi dimana estafet kepemimpinan adalah dari ke-pendiri-anak menantu- cucu- santri senior artinya ahli waris pertama adalah anak laki-laki dan dianggap cocok oleh masyarakat untuk menjadi Kyai, baik dari kesalehan maupun kedalaman ilmu agama bila pilihan ini yang terjadi maka terjadilah istilah *patriarkhal* digunakan untuk menyebutkan kekuasaan laki-laki, hubungan kekuasaan yang membuat apa laki-laki menguasai perempuan dan sistem yang membuat apa laki-laki menguasai perempuan dan sistem yang membuat perempuan tetap dikuasai melalui bermacam-macam cara yang mengatakan bahwa terdapat kecenderungan yang relatif sama dalam tradisi agama-agama tentang dominasi laki-laki atas perempuan. Tradisi tersebut telah menggiring penganut agama untuk menempatkan laki-laki diruang publik dan perempuan diruang domestik (rumah tangga). Pada level ajaran, hubungan laki-laki dan perempuan setara. Namun dataran realitas sosial peran laki-laki lebih dominan dibandingkan perempuan. Hak-hak sosial, politik, kepemimpinan perempuan telah dimarginalkan dan selalu menjadi kelas kedua setelah kaum laki-laki ditemukan seperangkat nilai keagamaan yang memperkuat nilai-nilai patriarkhi. Kadarusman, *Agama Relasi gender feminisme*, (Yogyakarta: Kreasi Wacana Press, 2005), 3.

<sup>46</sup> Baca Abdurrahman Wahid, "Pesantren Sebagai Subkultur", dalam M.Dawam Rahardjo (Ed) *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1995), 43.

Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kiai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individual kendati peran kiai masih dominan. Secara legal-formal, kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Wewenang mutlak harus ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai yayasan. Ketentuan-ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.

Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto salah satu pesantren menurut pengakuan keluarga, kerabat dan sejumlah santri generasi awal, Kiai Arif sebagai pendiri. Sejak mangkat pada tanggal 31 Oktober 1988 kepengasuhan pesantren diamanahkan kepada Gus Arifin dan dibantu kedua saudaranya, Gus Irfan dan Ning Arifah, dengan fenomena yang sama terjadi di pesantren. Sebagian besar pesantren masih menempatkan kiai sebagai pucuk pimpinan. Namun dalam perkembangannya terlihat telah memberikan kesempatan pada pemimpin perempuan atau nyai. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nyai yang memiliki intelektualitas tinggi, spriritualitas tinggi, dan kemampuan manage lembaga mendapat kesempatan andil dalam mengelola pesantren bahkan jadi orang utama. Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis.

Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak ditangan kiai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individual kendati peran kiai masih dominan. Secara legal-formal, kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Wewenang mutlak

ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai yayasan. Ketentuan-ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto memiliki Badan Perkumpulan Pondok Pesantren yang diketuai oleh Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa', M.Pd., istri Gus Drs. H. Irfan Arief, M.Pd. Seorang Kiai yang mendukung penuh kiprah nyai sebagai pemimpin di pesantren tersebut meskipun ada Kiai Arifin, Gus Irfan sebagai pengasuh dan istri Nyai Choirun Nisa' sangat mendukung kepemimpinannya.

Penelitian tentang kepemimpinan pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama yang mendorong kesuksesan upaya-upaya dalam kepemimpinan pesantren. Belakangan ini telah banyak dilakukan studi tentang kepemimpinan di pesantren sukses dalam berbagai konteks, para pemimpin pesantren dalam hal ini Nyai secara meyakinkan menunjukkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang mendasar yaitu menentukan arah, mengembangkan sumber daya manusia (SDM), dan mendesain ulang organisasi. Mereka digambarkan mempunyai nilai dan karakteristik pribadi kuat serta profesional dan dilengkapi dengan kemampuan menganalisis dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan konteks di pesantren.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Berangkat dari latar belakang masalah di atas, maka beberapa masalah penelitian dapat diidentifikasi, namun juga dibutuhkan adanya batasan masalah agar penelitian ini terkonsentrasi pada konteks pembahasan.

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Peran Nyai dalam kepemimpinan di pondok pesantren semakin berkembang dari masa ke masa. Namun masih sedikit sekali penelitian mengenai peran nyai di pondok pesantren. Sejauh ini di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin belum ada penelitian yang membahas tentang peran nyai dalam kepemimpinan. Oleh karenanya bisa diteliti bagaimana kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Kemudian dari gambaran empirik tersebut dianalisis untuk dapat menghasilkan model pengembangan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan pesantren agar dapat dijadikan rujukan bagi pesantren lainnya dalam rangka mewujudkan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan pesantren.
- b. Setiap peran akan menimbulkan akibat atau implikasi. Maka bisa ditelusuri sejauh mana implikasi peran nyai dalam kepemimpinan transformasional di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.

### **2. Batasan Masalah**

Mengingat luasnya masalah yang memungkinkan dikaji dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional nyai terbatas pada aspek komponen kepemimpinan transformasional, yakni: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.
- b. Tokoh sentral dalam penelitian ini adalah Dra. Hj. Choirun Nisa', M.Pd, seorang nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto yang paling berperan dalam pengembangan lembaga pendidikan yang ada.
- c. Waktu dan tempat penelitian: Penelitian ini dilaksanakan selama 12 bulan sejak Mei 2018 sampai Juni 2019 yang bertempat di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Kabupaten Mojokerto Provinsi Jawa Timur.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana internalisasi idealisasi pengaruh nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto?
2. Bagaimana internalisasi motivasi inspirasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto?
3. Bagaimana internalisasi konsiderasi individual nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto?
4. Bagaimana internalisasi stimulasi intelektual nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis, mendeskripsikan, dan menemukan secara lebih mendalam internalisasi idealisasi pengaruh nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.
2. Menganalisis, mendeskripsikan, dan menemukan secara lebih mendalam internalisasi motivasi inspirasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.
3. Menganalisis, mendeskripsikan, dan menemukan secara lebih mendalam internalisasi konsiderasi individual nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.
4. Menganalisis, mendeskripsikan, dan menemukan secara lebih mendalam internalisasi stimulasi intelektual nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Teoretis**

Secara teoretis, diharapkan hasil dari penelitian ini berguna untuk mempertajam dan mengembangkan teori kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan pesantren yang dihasilkan dari penelitian.

##### **2. Praktis**

Secara praktis, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat berguna bagi:

- a. Manajemen pondok pesantren: Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar pijakan dan pertimbangan dalam penetapan model dalam menjalankan kepemimpinan di pondok pesantren;
- b. Peneliti Lanjutan: Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan landasan teoritis awal pada penelitian-penelitian selanjutnya.
- c. Masyarakat: Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman bagi masyarakat tentang model kepemimpinan transformasional di pondok pesantren.

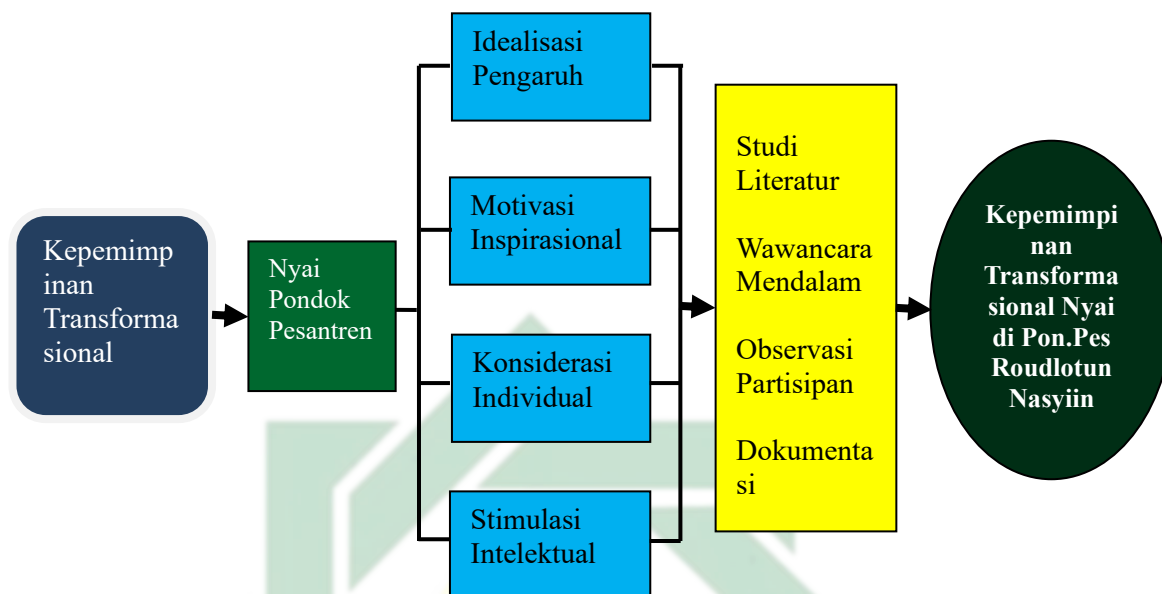
#### **F. Kerangka Teoretik**

“Kerangka teoretik adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut.”<sup>47</sup> Penyusunan kerangka teoritik dalam penelitian ini tidak hanya didasarkan pada referensi hasil penelitian (empiris) tetapi juga teori. Hal ini dimaksudkan agar pengembangan kepemimpinan transformasional dapat leluasa serta memberikan kontribusi signifikan bagi lembaga pendidikan pesantren.

Kerangka teoretik disertasi ini disusun berdasarkan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah serta tujuan penelitian. Dengan demikian kerangka teoretiknya dapat digambarkan sebagaimana gambar 1.1 berikut:

---

<sup>47</sup> Gregor Polancik, *Empirical Research Method Poster* (Jakarta, 2009), 55.



**Gambar 1.1. Kerangka Teoretik**

**Keterangan Gambar:**

Menurut Avolio, Bass dan Jung, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat komponen utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.<sup>48</sup>

**1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)**

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen<sup>49</sup> dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral

<sup>48</sup> B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 442; Baca pula P. Harbani, *Kepeimpinan ....*, 128

<sup>49</sup> Berkaitan dengan komitmen, Boone dan Johnson sebagaimana dikutip Usman dalam penelitiannya terhadap 801 orang manajer pria dan wanita menemukan lima kunci komitmen: 1) komitmen terhadap organisasi, 1) komitmen terhadap diri sendiri, 3) komitmen terhadap konsumen, 4) komitmen terhadap orang lain, dan 5) komitmen terhadap tugas. Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 262-263.



yang etis.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai komponen kepemimpinan transformasional dalam hal *idealized influence*, dapatlah disimpulkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transformasional dalam hal *idealized influence* adalah sebagai berikut: a) Mempunyai ide besar, b) Mempunyai keyakinan, c) Mempunyai niat kuat, d) Memiliki integritas, e) Mempunyai komitmen tinggi, f) Mempunyai konsistensi, g) Mempunyai sikap *all out*, h) Inovatif.<sup>50</sup>

## 2 Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain<sup>51</sup>, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

Bertolak dari penjelasan komponen kepemimpinan transformasional dalam hal *inspirational motivation* para ahli, maka dapat disimpulkan mengenai indikator-indikator kepemimpinan transformasional dalam hal *inspirational motivation*, yakni: a) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), b) komunikasi meyakinkan, c) mengajak pada perubahan dan perbaikan, d) menampilkan visi dan misi

<sup>50</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006; Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994; Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985; Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

<sup>51</sup> Untuk menimbulkan inspirasi dan motivasi bagi karyawan/bawahannya, pemimpin transformasional menjadi orang terdepan dalam melakukan sesuatu (*ibda' binafsik*/memulai dari diri sendiri). Dia juga mempercepat kesuksesan (menghasilkan bukti bukan janji) akan visinya untuk menginspirasi dan memotivasi mereka. Maka, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pegawainya dengan menjadikan dirinya untuk memulai sesuatu dan memberikan bukti bukan janji. Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional ....*, 269.

menarik, e) memberikan solusi, f) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan g) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.<sup>52</sup>

### 3. **Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)**

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

Bertolak dari uraian para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, yaitu: a) penuh kepedulian, b) hangat serta memberikan perhatian, c) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, d) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, e) memperhatikan kebutuhan, f) bertukar pengalaman.<sup>53</sup>

### 4. **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Stimulasi

<sup>52</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006; Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994; Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985; Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

<sup>53</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006; Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994; Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985; Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

intelektual menyangkut perilaku yang mendorong pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.<sup>54</sup> Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap problem-problem lama, mendorong pegawai mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya dan apakah sesuai dengan pemimpinnya.<sup>55</sup>

Merujuk uraian mengenai kepemimpinan transformasional pada komponen *Intellectual stimulation* sebagaimana pendapat para ahli, maka disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional pada komponen *Intellectual stimulation* adalah: a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, b) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, c) menentang status quo, d) mengajar tidak berpikir prosedural, e) meningkatkan bawahan atau pengikut, f) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, dan g) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.<sup>56</sup>

## G. Penelitian Terdahulu

Guna melengkapi dan menguatkan pijakan berpikir dalam penelitian, maka peneliti mengkaji beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan

<sup>54</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 303.

<sup>55</sup> I Made Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 14, Nomor 2, September 2012, 105.

<sup>56</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006; Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994; Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985; Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010; Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2018.

penelitian ini. Kajian terdahulu berfungsi sebagai bahan analisis berdasarkan kerangka teoritik yang sedang dibangun dan sebagai pembeda dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

Sepanjang penelusuran, peneliti belum menemukan penelitian yang memfokuskan kajiannya tentang kepemimpinan transformasional nyai pondok pesantren secara detail, apalagi penelitian yang menggunakan obyek kajian di Pondok Pesantren *Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto*. Tetapi setidaknya beberapa penelitian berikut memiliki keterkaitan dengan tema penelitian ini, di antaranya:

1. Penelitian Nafiah Ariyani dan Sri Hidayati dengan judul *“Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior”*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: a) Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif pada perilaku inovatif, di mana keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi, b) Keterlibatan kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif secara parsial. c) Keterlibatan kerja meningkatkan peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.<sup>57</sup>
2. Penelitian Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera dengan judul *“Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Untuk mengembangkan pengetahuan organisasi, pemimpin

---

<sup>57</sup> Nafiah Ariyani dan Sri Hidayati, “Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior”. *Journal of Etikonomi*, Volume 17, Nomor 2, 2018.

transformatif harus bertindak sebagai agen perubahan yang mempengaruhi budaya organisasi yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan pengetahuan organisasi, b) Menumbuhkan budaya yang efektif memerlukan penerapan kepemimpinan transformatif yang efektif dalam organisasi, c) Kepemimpinan transformatif penting dalam mempengaruhi budaya agar memiliki akses ke pembelajaran, kolaborasi pada tingkat yang lebih tinggi, dan kepercayaan dalam organisasi, d) Pembinaan dari pemimpin transformatif dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan keterampilan interpersonal/sosial karyawan.<sup>58</sup>

3. Penelitian Ramlanto, Soewarto Hadhienata, Widodo Sunaryo dengan judul *“The Correlation between Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers’ Performance”*. Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru, kepemimpinan transformatif dengan kinerja guru dan motivasi kerja dengan kinerja guru yang bekerja di SMP yang berlokasi di Bogor Indonesia.<sup>59</sup>
4. Penelitian Amena Y. Mutahar, Amran Md Rasli, Basheer M. Al-Ghazali dengan judul *“Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance”*. Hasil

---

<sup>58</sup> Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera, “Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge”, dalam *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 10, Issue 2, Summer/Fall, July 2017.

<sup>59</sup> Ramlanto, Soewarto Hadhienata, Widodo Sunaryo, “The Correlation between Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers’ Performance”, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, volume 5, Issue 4, April 2017.

penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Industri telekomunikasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka dan efeknya semakin ditingkatkan dengan efek gabungan dengan pembelajaran organisasi. Hasil riset juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.<sup>60</sup>

5. Penelitian Ophilia Ledimo dengan judul “*The Role of Transformational Leadership and Organization Culture in Service Delivery Within a Public Service Organization*”. Hasil penelitian Ledimo menyimpulkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang konstruktif dalam organisasi pelayanan publik. Karyawan dan manajer membutuhkan pengetahuan ini agar mereka dapat memahami bagaimana para pemimpin dapat mengelola budaya secara efektif dan efisien. Pemimpin dalam pelayanan publik juga dapat mempertimbangkan dampak kepemimpinan transformasional pada budaya konstruktif untuk memulai pengembangan dan perubahan budaya organisasi.<sup>61</sup>
6. Penelitian Huey-Wen Chou, Yu-Hsun Lin, Hsiu-Hua Chang and Wen-Wei Chuang dengan judul “*Transformational Leadership and Team*

---

<sup>60</sup> Amena Y. Mutahar, Amran Md Rasli, Basheer M. Al-Ghazali, “Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, No. 5 (Special Issue), 2015.

<sup>61</sup> Ophilia Ledimo, “The Role of Transformational Leadership and Organization Culture in Service Delivery Within a Public Service Organization”, *Journal of Governance and Regulation*, Volume 3, Issue 3, 2014.

*Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy*". Riset Chou et.al. menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung membantu menumbuhkan kepercayaan kognitif anggota pada pemimpin tim dan kepercayaan kognitif di antara anggota tim. Ketika kepercayaan kognitif tim dalam proses kepemimpinan meningkat, kemajuan kolektif suatu tim dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya membantu mengarah pada kinerja tim yang lebih baik.<sup>62</sup>

7. Riset Abdul Halim Soebahar dengan judul "*Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*". Di antara hasil penelitiannya adalah bahwa alih kepemimpinan di pondok pesantren pada umumnya berlangsung secara alami, yakni seiring wafatnya pengasuh (kiai sepuh). Dalam prosesnya, alih kepemimpinan itu berlangsung dari pendiri pesantren ke anak, kemudian ke menantu atau cucu; atau dari pendiri ke anak, kemudian ke cucu atau cucu menantu. Jika proses alih kepemimpinan tidak mungkin berlangsung seperti itu, barulah kemudian ditunjuk orang lain yang dianggap kompeten dan dengan ketulus hati berkenan menerima amanah kepemimpinan tersebut. Dalam proses transformasi kepemimpinan, aspek kompetensi selal menjadi syarat utama. Kompetensi pemimpin pesantren itu meliputi: kharisma, kualitas keilmuan, kepribadian, kemampuan manajerial, dan keikhlasan menerima amanah.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Huey-Wen Chou, Yu-Hsun Lin, Hsiu-Hua Chang and Wen-Wei Chuang, "Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy", *SAGE Open*, July-September 2013: 1-10.

<sup>63</sup> Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan*

8. Mardiyah, dengan judul “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*”. Di antara hasil penelitiannya adalah: (a) Tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam ketiga pesantren (Pondok Moderen Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo, dan pondok Pesantren Tebuireng Jombang) memiliki karakteristik, yakni: motivasi bermutu dan semangat kerja, keterlibatan pembantu kiai dan para guru, dukungan masyarakat yang kuat, dan kepemimpinan kiai yang efektif. (b) Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi; upaya yang dilakukan, yaitu: proses seleksi, proses sosialisasi, dan tindakan manajemen puncak.<sup>64</sup>
9. Penelitian Mohammad Karim, dengan judul “*Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*”. Dalam penelitiannya ia menemukan: (a) Perilaku pemimpin transformasional, meliputi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, (b) Kepribadian pemimpin transformasional adalah: 1) pemimpin yang mempunyai pola pikir: *intellectual courage*, *intellectual integrity*, *intellectual reflective*, *intellectual movement*, *intellectual struggle*, *intellectual sacrifice*, *intellectual empathy*, *intellectual humanity*. 2) pemimpin yang pada dirinya terdapat cinta dan perjuangannya

---

*Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LkiS, 2013). Buku ini merupakan adaptasi dari karya Disertasi penulis di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan penelitian secara *multi-site studies* di lima pondok pesantren di Madura, yaitu Pesantren Syaikhona Kholil (Bangkalan, Pesantren At-Taoqqi (Sampang), Pesantren Banyuwang (Pamekasan), Pesantren Annuqayah (Sumenep), dan Pesantren Al-Amien (Sumenep).

<sup>64</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013). Buku ini merupakan disertasi penulis di Program Doktor Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian dengan model *multi-case-study* dilakukan di tiga pondok pesantren, yakni: Pondok Moderen Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.



membesarkan lembaga dan cinta dalam hubungannya dengan yang ia pimpin. 3) pemimpin yang pada dirinya terdapat nilai-nilai ilahiyah dan spiritualitas yang tergambar jelas dalam cara berpikir, berkata, tindakan, dan sebagainya.<sup>65</sup>

10. Penelitian Raihan Putri, dengan judul “*Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: antara Konsep dan Realita*”. Penelitian ini memberikan informasi banyak tentang kepemimpinan perempuan. Di Indonesia memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap peran dan gerak wanita termasuk menjadi pemimpin. Dalam tinjauan sejarah Aceh terbukti, ada beberapa orang ratu yang pernah memimpin. Dalam sejarah Islam, Istri Rasulullah Saw., Aisyah r.a juga pernah berperan dalam kancah kepemimpinan bahkan dalam peperangan.<sup>66</sup>
11. Mujamil Qomar, dengan judul “*Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*”. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah kepemimpinan kiai secara individual, walaupun dalam perkembangannya menuju kepemimpinan yang kolektif.<sup>67</sup>
12. Penelitian Mastuhu, dengan judul “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*”. Penelitian Mastuhu menemukan: (a) Pondok Pesantren Guluk-guluk Sumenep Madura ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah *paternalistic-*

<sup>65</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 259-265.

<sup>66</sup> Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: antara Konsep dan Realita*, (Yogyakarta: AK Group, 2006), 60-61.

<sup>67</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 1996), 46-49.

*laizez faire*, (b) Pondok pesantren Sukorejo Situbondo ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah *kharismatik, otoriter-paternalistic*, (c) Pondok pesantren Blokagung Banyuwangi, ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah *paternalistic, otoriter*, dan *laissez faire*, (d) Pondok pesantren Tebuireng Jombang, ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah *otokratis-partisipatif*, (e) Pondok Pesantren Paciran Lamongan, ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah kombinasi antara *otoriter, paternalistic, dan birokratik*, (f) Pondok Moderen Gontor Ponorogo, ditemukan pola kepemimpinan kiai adalah *karismatik dan rasional*.<sup>68</sup>

Apabila dilihat dari beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat dianalisis perbedaan dan persamaannya dengan penelitian yang penulis laksanakan sekarang, sebagaimana tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1. Analisis Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
1	Nafiah Ariyani dan Sri Hidayati, 2018, " <i>Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior</i> ".	Kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif	Kepemimpinan transformasional yang menyangkut komponen (idealisisasi pengaruh, motivasi interpersonal, konsiderasi individual, stimulasi intelektual) yang diinternalisasikan nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional (idealisisasi pengaruh, motivasi interpersonal, konsiderasi individual, stimulasi intelektual) nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

<sup>68</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1978), 80-85. Buku ini merupakan hasil penelitian Mastuhu dengan menggunakan model *multi-site study* di enam pondok pesantren di wilayah provinsi Jawa Timur.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
2	Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera, 2017, <i>“Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge”</i>	Kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya efektif	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
3	Ramlanto, Soewarto Hadhienata, Widodo Sunaryo, 2017, <i>“The Correlation between Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers’ Performance”</i> .	Kajian berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja guru	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Penelitian ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
4	Amena Y. Mutahar, Amran Md Rasli, Basheer M. Al-Ghazali, 2015, <i>“Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance”</i> .	Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan organisasi	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
5	Ophilia Ledimo, 2014, <i>“The Role of Transformational Leadership and Organization Culture in Service Delivery Within a Public Service Organization”</i>	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi konstruktif dalam organisasi pelayanan publik	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Penelitian ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
6	Huey-Wen Chou, Yu-Hsun Lin, Hsiu-Hua Chang and Wen-Wei Chuang, 2013,	Kepemimpinan transformasional, kinerja tim yang lebih baik	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
	<i>“Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy”</i> .			nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
7	Abdul Halim Soebahar, 2013, <i>“Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendiakn Pesantren</i>	Kepemimpinan di pondok pesantren	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
8	Mardiyah, 2013, <i>“Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi”</i> .	Kepemimpinan di pondok pesantren	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
9	Mohammad Karim, 2010, <i>“Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam”</i>	Kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
10	Raihan Putri, 2006, <i>“Kepemimpinan Perempuan dalam Islam”</i>	Kepemimpinan Perempuan	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
11	Mujamil Qomar, 1996, <i>“Pesantren dari transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi</i>	Kepemimpinan di pondok pesantren.	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada internalisasi komponen kepemimpinan transformasional

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
	<i>Institusi”</i>			nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
12	Mastuhu, 1987, “ <i>Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren</i> ”	Pola kepemimpinan di pondok pesantren	Kepemimpinan transformasional nyai di Pon. Pes. Roudlotun Nasyiin	Riset ini fokus pada kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Berdasarkan penentuan perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu, maka posisi penelitian yang penulis laksanakan sebagaimana tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2. Posisi Peneliti**

Peneliti, Judul, dan Tahun Penelitian	Pendekatan, Jenis, Teknik, dan Subyek Penelitian	Kekhususan	Temuan yang Diharapkan
1	2	3	4
Nining Khurrotul Aini, “ <i>Kepemimpinan Transformasional Nyai (Studi Kasus Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto)</i> ”, 2019.	<p><b>Pendekatan Penelitian:</b> Kualitatif deskriptif</p> <p><b>Jenis Penelitian:</b> Studi kasus</p> <p><b>Teknik Penumpulan Data:</b> Wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi</p> <p><b>Subyek Penelitian:</b> Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto</p>	<p><b>Pertanyaan Penelitian:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idealisasi pengaruh yang diinternalisasikan nyai Pondok Pesantren</li> <li>2. Motivasi inspirasional yang diinternalisasikan nyai Pondok Pesantren</li> <li>3. Konsiderasi individual yang diinternalisasikan nyai Pondok Pesantren</li> <li>4. Stimulasi intelektual yang diinternalisasikan nyai Pondok Pesantren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menemukan konsep idealisasi pengaruh, motivasi interpersonal, konsiderasi individual, stimulasi intelektual yang diinternalisasikan nyai pondok pesantren</li> <li>2. Menemukan konsep kepemimpinan transformasional nyai pondok pesantren</li> </ol>

Mencermati berbagai persamaan, perbedaan, dan posisi peneliti di atas, maka sangatlah penting penelitian ini dilakukan, untuk kemudian ditemukan hal-hal yang baru, terutama berkaitan dengan kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemplagi Mojokerto.

## H. Metode Penelitian

### 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Mengingat pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan dan menjelaskan suatu fenomena pada kondisi alamiah, holistik, dan bermakna dengan menggunakan kata-kata, tanpa harus bergantung pada sebuah angka.<sup>69</sup> Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.<sup>70</sup>

Menurut Bodgan dan Taylor, metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>71</sup> Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi

<sup>69</sup> Y.S. Lincoln & Guba, E.G.L., *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill, CA: SAGE Publications, Inc., 1985), 36.

<sup>70</sup> Suryabrata, *Metode Penelitian*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1983), 19.

<sup>71</sup> Data tersebut dapat berasal dari naskah interview, catatan lapangan (*fieldnote*), foto, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 11.

perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.<sup>72</sup>

Penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif oleh peneliti, bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlatun Nasyiin Berat Kulon Kemlaji Mojokerto. Selain itu, penelitian ini berdasarkan pada beberapa karakteristik, yaitu: (1) Objek penelitian yang dikaji merupakan sebuah makna dari suatu tindakan seseorang; (2) Lingkungan pondok pesantren sebagai objek penelitian berlatar alami dengan berbagai keunikannya; (3) Penggunaan penelitian deskriptif kualitatif memungkinkan untuk dapat melakukan penelitian tentang keyakinan, kesadaran, dan tindakan individu di dalam masyarakat; dan (4) Instrumen kunci penelitian ini adalah diri peneliti sendiri.<sup>73</sup>

Penelitian ini bertujuan ingin memahami fenomena berdasarkan pandangan partisipan atau pandangan internal dan bukan pandangan peneliti sendiri atau pandangan *eksternal*. Realitas merupakan konstruksi atau intepretasi dari pemahaman terhadap semua data yang tampak dilapangan.

Untuk memberikan identitas dalam penelitian ini, penulis menyesuaikan dengan karakteristik objek dan tujuan dalam penelitian, oleh sebab itu jenis penelitian ini termasuk studi kasus. Peneliti merasa paling tepat menggunakan jenis penelitian ini untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang bagaimana gambaran kebermaknaan hidup ibu Nyai di Pondok Pesantren.

Yin menyatakan bahwa studi kasus adalah suatu *inquiry empiris* yang

---

<sup>72</sup>Robert Bodgan and Steven J Taylor, *Introducton to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. (New York : John Wiley & Sons, 1975), 4-5.

<sup>73</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), 5.

mendalami fenomena dalam konteks kehidupan nyata, ketika batas antara fenomena dan konteks tak tampak secara tegas.<sup>74</sup> Menurut Yin, penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan tentang "bagaimana" seperti ini lebih bersifat eksplanatori dan mengarah pada penggunaan *case study* sebagai strateginya dengan karakteristik berikut: (a) berlangsung dalam latar alamiah, (b) peneliti sendiri merupakan instrumen atau alat pengumpul data yang utama, (c) analisis datanya dilakukan secara induktif.<sup>75</sup>

Bungin menyatakan kelebihan studi kasus, yaitu: (a) Studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas. (b) Studi kasus dapat memberikan kesempatan untuk memperoleh wawasan mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia, dan (c) Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat bermanfaat sebagai dasar guna membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam, dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.<sup>76</sup>

Mulyana juga mengemukakan beberapa keuntungan studi kasus sebagai berikut: (a) Studi kasus merupakan sarana utama bagi penelitian emik, yakni menyajikan pandangan subjek yang diteliti, (b) studi kasus menyajikan uraian menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari, (c) studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden. (d) studi kasus memungkinkan pembaca untuk menemukan

---

<sup>74</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana, 2005), 64.

<sup>75</sup> Robert K. Yin, *Case Study Research, Design and Methods*, terj. M. Djauzi Mudzakir (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 18.

<sup>76</sup> *Ibid.*, 65.



konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan (*trustworthiness*), (e) Studi kasus memberikan “uraian tebal” yang diperlukan bagi penilaian atas transferabilitas, dan (f) Studi kasus terbuka bagi penelitian atas konteks yang turut berperan bagi pemaknaan atas fenomena dalam konteks tersebut.<sup>77</sup>

Dalam pelaksanaannya, peneliti akan mendapatkan data-data dari naskah wawancara, dokumentasi, catatan lapangan dan lain-lain.<sup>78</sup> Menurut Bogdan dan Tylor, maksud dari penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau terucap/lisan dari orang-orang dan perilaku mereka amati. Sedangkan menurut Bogdan dan Biklen ada lima ciri khusus dari penelitian kualitatif.<sup>79</sup>...., penelitian kualitatif masih bersifat sementara, tentatif dan berkembang atau berganti setelah peneliti berada dilapangan. Penelitian betul-betul kualitas, data yang dikumpulkan harus lengkap yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan *variable* yang diteliti. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (*table*, catatan, notulen rapat, SMS dan

<sup>77</sup> Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 202.

<sup>78</sup> Winamo Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode dan Teknik* (Bandung: Penerbit Tarsito 1990), 139.

<sup>79</sup>..... menurut Bogdan dan Biklen ada lima ciri khusus dari penelitian kualitatif, yaitu 1) penelitian kualitatif mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data dan peneliti dipandang sebagai instrumen kunci/pokok (*key instrument*), penelitian kualitatif, 2) penelitian kualitatif bersifat deskriptif, 3) penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk semata, 4) penelitian kualitatif cenderung mengarahkan datanya secara induktif dan 5) makna soal esensial untuk rancangan penelitian kualitatif, yaitu (1) etnografi, (2) studi kasus, (3) *grounded teori*, (4) interaktif, (5) ekologi dan (6) *future*.

lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer.

## 2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memilih lokasi penelitian di pondok pesantren di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Kabupaten Mojokerto Provinsi Jawa Timur.

Pemilihan dan penentuan lokasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Kabupaten Mojokerto dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik dalam penelitian ini. Pemilihan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto, sebagai lokasi penelitian berdasarkan beberapa kajian sebagai berikut:

- a. Pondok Pesantren Roudhotun Nasyiini Berat kulon Kemlagi Mojokerto yang dipimpin oleh Badan Pelaksana perkumpulan yang diketuai oleh ibu Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa', M. Pd. Hal ini menarik diteliti karena beberapa pertimbangan: *Pertama*, tradisi pesantren di Jawa, istri Kiai memperoleh gelar Nyai, secara struktural seorang Nyai tampak seperti pemimpin "Kelas" setelah Kiai, tetapi secara kultural dan dalam konteks pendidikan memiliki peran yang tidak kalah penting dengan peran Kiai. Sebagian besar pesantren masih menempatkan Kiai sebagai pucuk pimpinan. Namun dalam perkembangannya terlihat telah memberikan kesempatan pada pimpinan perempuan atau Nyai. *Kedua*, kebutuhan adanya kepemimpinan perempuan yang otonom di pesantren semakin dirasakan sejak pesantren menerima

santri perempuan pucuk kepemimpinan pesantren setelah Kiai wafat karena dinilai oleh keluarga beliau memiliki intelektualitas dan spiritualitas yang tinggi serta kapabilitas untuk pemimpin pesantren, banyak perempuan atau Nyai yang memiliki peran kepemimpinan perempuan muncul dari karakteristik pesantren yang memisahkan pria dan wanita yang secara otomatis memerlukan kontribusi dari kepemimpinan perempuan sebagai wakil pimpinan tertinggi “Kiai” gaya kepemimpinan perempuan dalam pendidikan terutama pesantren adalah partisipatoris dan transformatif.

- b. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang memiliki reputasi (*brand image*) positif secara internal dan eksternal. Hal ini terbukti dengan banyaknya santri/siswa baru yang masuk atau mondok di pesantren ini.
- c. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto menunjukkan fakta-fakta keunikan dan eksklusif dalam kepemimpinan dan pengelolaannya yang transformasional. Hal ini terlihat dengan dipilihnya nyai Dra. Hj. Choirun Nisak, M. Pd., sebagai *top manager* (Badan Pelaksana Perkumpulan) di Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto.
- d. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto, di era kompetitif sekarang ini mampu menunjukkan daya saingnya dalam pengembangan sains dan teknologi di samping adanya keunggulan dalam pengetahuan ke-Islaman, *akhlak al-karimah*, dan kemantapan *ubudiyah*. Untuk mewujudkan ini, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon

Kemlagi Mojokerto membuka lembaga pendidikan formal, yakni: RA/TK Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs.), Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).<sup>80</sup>

### 3. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*).<sup>81</sup> Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi penyusun pelaporan penelitian ini.<sup>82</sup>

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, maka peneliti membangun kepercayaan dan menghindarkan kesan-kesan yang merugikan informan. Penelitian ini diawali dengan kedatangan peneliti secara langsung ke lokasi dan bertemu dengan ibu Nyai Dra. Hj. Choirun Nisak, M. Pd., selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto. Pada kedatangan pertama kali, peneliti menceritakan maksud dan tujuan yang akan peneliti lakukan. Pada awalnya, ibu Nyai Dra. Hj. Choirun Nisak, M. Pd., merasa curiga dengan maksud dan tujuan peneliti, apalagi ketika peneliti menceritakan bahwa maksud kedatangan peneliti adalah untuk mengetahui kepemimpinan transformasional nyai di lembaga yang ia pimpin. Mengingat topik tersebut, menurutnya adalah hal yang *secret*, mengingat menurut kebiasaan ketua yayasan (*top manager*) di sebuah

<sup>80</sup> Dokumentasi Yayasan Pondok pesantren Raoudlotun Nasyi'in Berat Kulon Kemlagi Mojokerto tahun 2019.

<sup>81</sup> Yvonna S Lincoln and Wgon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California Sage Publicatin, 1985), 236.

<sup>82</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 162.

lembaga pesantren adalah kiai bukan nyai. Namun, setelah peneliti menjelaskan dengan argumentatif-proporsional, akhirnya ia menerima peneliti, dan bahkan mendukung riset peneliti hingga berakhirnya penelitian.

Selanjutnya, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Sebelum memasuki lapangan, terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya yang ditujukan kepada Ketua Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto.
- b. Ketua Yayasan secara formal maupun semi formal melalui pertemuan memberitahukan kepada personel pesantren serta lembaga yang berada di bawah naungannya tentang adanya penelitian yang dilakukan peneliti, untuk membantu memberikan informasi secara lengkap apa yang dibutuhkan oleh peneliti.
- c. Mengadakan wawancara mendalam dan observasi partisipatif, serta mendokumentasikan segala peristiwa di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya.
- d. Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dengan informan penelitian.
- e. Melaksanakan kunjungan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

#### **4. Data dan Sumber data**

Dalam penelitian ini, data yang dibutuhkan dibagi menjadi dua jenis data, yakni, *pertama* berupa data kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai serta dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman

video/audio tape, pengambilan foto atau film.<sup>83</sup> *Kedua*, berupa sumber tertulis yakni mengenai administrasi pengelolaan madrasah, data yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian dengan topik kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto. Data tersebut merupakan data yang bersifat tertulis seperti hasil wawancara mendalam, catatan observasi, dokumen kegiatan, sampai pada aktivitas ibu nyai, guru/ustadz, dan santri/siswa di pesantren atau lembaga pendidikan di bawah naungannya yang berkenaan dengan judul penelitian. Data-data tersebut dapat diperoleh melalui sumber data.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka menurut Lutfand bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Penelitian betul-betul kualitas, jika data yang dikumpulkan lengkap, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan *variable* yang diteliti. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (*table*, catatan, notulen rapat, SMS, WA, dan lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer. Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang kepemimpinan transformasional nyai dalam memimpin Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi

---

<sup>83</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi .....*, 157.

Mojokerto.

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data penelitian dapat diperoleh.<sup>84</sup> Adapun sumber data dalam hal ini adalah:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data utama yaitu Ketua Badan perkumpulan badan Perkumpulan Pendidikan Dan Sosial Roudlatun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto, Kepala Sekolah/Madrasah, para guru, tenaga kependidikan, tenaga administrasi, dan staf yang ada di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (*table*, catatn, notulen rapat, SMS dan lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer. Sumber data sekunder yang diperlukan yaitu buku-buku, foto-foto dan dokumen tentang Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto.

## 5. Teknik Pengumpulan data

Jenis penelitian kualitatif sangat mengutamakan manusia sebagai instrument penelitian karena mempunyai adaptabilitas yang tinggi. Jadi senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah yang dihadapi dalam

---

<sup>84</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 172.

penelitian ini. Menurut Moleong, “manusia sebagai instrument penelitian dimaksudkan sebagai alat pengumpul data seperti tes pada penelitian kualitatif.”<sup>85</sup>

Dalam penelitian kualitatif peneliti bertindak sebagai *key instrument* penelitian, sehingga peran peneliti sebagai instrument penelitian menjadi suatu keharusan bahkan kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Karena validitas dan reliabilitas data kualitatif banyak bergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan dan integritas peneliti sendiri.<sup>86</sup>

Menurut Moeleng ciri-ciri umum manusia sebagai instrument mencakup responsive, dapat menyesuaikan diri, menekankan ke utuhan, mendasar diri atas pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasikan dan mengikhtisarkan, memanfaatkan kesempatan mencari respon yang biasa atau idiosinkratik.<sup>87</sup>

Sebagai *instrument kunci*, peneliti merupakan perencana, pengumpul dan penganalisis data, sekaligus menjadi pelopor dari hasil penelitiannya sendiri karenanya peneliti harus bias menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama dan sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian tgingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan.

<sup>85</sup> Lexy J. Moeleng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 1993), hlm. 121.

<sup>86</sup> Dede Oetomo, “*Penelitian Kualitatif: Aliran dan tema*” (Jakarta: Kencana, 2007), 186.

<sup>87</sup> Lexy J. Moeleng, *Metode Penelitian* .....,121.



Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti dibantu oleh alat yang berbentuk pedoman observasi (*observation guide*) dan pedoman wawancara (*interview guide*). Instrumen ini terdiri atas pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan untuk mengungkapkan aspek-aspek tentang kepemimpinan transformasional yang dipakai.

#### a. Wawancara Mendalam

Peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam untuk menggali data secara holistik dan detail.<sup>88</sup> Dalam teknik ini, peneliti memanfaatkan pedoman wawancara yang berstruktur dan tak berstruktur. Wawancara tak berstruktur (*unstandardized interview*) ialah wawancara yang bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>89</sup> Untuk selanjutnya wawancara tak terstruktur ini dikembangkan dalam tiga teknik, yakni: 1) *passive interview*, melalui wawancara ini diperoleh informasi “*emic*”<sup>90</sup>, 2) *active interview*, dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “*etic*”<sup>91</sup>, dan 3) wawancara sambil

<sup>88</sup> Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 77; Lihat juga: N.K. Denzin, *The Research Act: a Theoretical Instruction to Sociological Methods*, (NJ. Englewood Cliff: Prentice Hall, tt), 81.

<sup>89</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 320.

<sup>90</sup> Informasi “*emic*” ialah informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya. Baca S. Nasution, *Metode Penelitian.....*, 71.

<sup>91</sup> Informasi “*etic*” ialah informasi dari responden yang diinginkan oleh peneliti, walaupun sebenarnya informasi *etic* tidak dapat dipisahkan dari informasi *emic*. Informasi *emic* yang disampaikan oleh responden diterima oleh peneliti. Peneliti kemudian mengolah, menafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik, dan pandangannya sendiri. Baca S. Nasution, *Metode .....*, 71-72

lalu (*casual interview*).<sup>92</sup>

Wawancara mendalam ini peneliti gunakan untuk menghimpun data dari para informan agar terkumpul informasi-informasi yang jelas dan detail sehubungan dengan masalah penelitian (kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Berat Kulon Kemlagi Mojokerto).

Langkah-langkah wawancara yang peneliti lakukan dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah yang digunakan Faisal, yakni: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan, (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, (3) mengawali atau membuka alur wawancara, (4) melangsungkan alur wawancara, (5) mengonfirmasikan hasil wawancara, (6) menulis hasil wawancara ke dalam *filed note*, dan (7) mengidentifikasi *follow up* hasil wawancara.<sup>93</sup>

#### **b. Observasi Partisipan**

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Marshall, menyatakan bahwa: "*through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*". (melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut").<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 105.

<sup>93</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, (Malang: YA3, 1990), 63.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode ....*, 310.

Observasi peneliti lakukan secara partisipatif<sup>95</sup> maupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif peneliti ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Dalam hal ini, peneliti senantiasa mengamati apa yang dilakukan oleh orang di lokasi penelitian dan mendengarkan apa yang mereka katakan dan turut serta dalam aktivitas mereka.<sup>96</sup> Karena itu, peneliti perlu membangun komunikasi yang intens alami, agar dapat menangkap fenomena obyek/sumber data secara *fairness* dan *holistic*.<sup>97</sup> Sedangkan dalam observasi non partisipatif peneliti tidak ikut serta dalam kegiatan, peneliti hanya berperan mengamati, merekam, memotret, mempelajari, dan mencatat tingkah laku atau kegiatan (fenomena) yang diteliti, tidak ikut dalam kegiatan<sup>98</sup>.

Observasi peneliti gunakan untuk: (a) mengamati fenomena sosial keagamaan sebagai peristiwa aktual yang memungkinkan peneliti memandang fenomena itu sebagai proses, (b) untuk menyajikan kembali gambaran dari fenomena sosial keagamaan dalam laporan penelitian dan penyajian, dan (c) untuk melakukan eksplorasi atas *setting* sosial di mana

<sup>95</sup> Observasi partisipatif yang peneliti lakukan adalah: (1) berpartisipasi secara fungsional, maksudnya peneliti sebenarnya bukan anggota asli kelompok yang diteliti, melainkan dalam *event-event* tertentu bergabung dan berpartisipasi dengan subjek yang diteliti dalam kapasitas sebagai pengamat. (2) berpartisipasi sebagai pengamat, maksudnya peneliti ikut berpartisipasi dengan kelompok subjek yang diteliti, tetapi hubungan antara peneliti dan subjek yang diteliti bersifat terbuka, saling mengetahui, akrab, bahkan subjek yang diteliti sebagai sponsor penelitian itu sendiri, yang kepentingan penelitian untuk kedua pihak (peneliti dan subjek yang diteliti). Baca Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 170.

<sup>96</sup> Bogdan and Biklen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon. Inc., 1998), 79.

<sup>97</sup> Dedy Mulyana, *Metodologi .....*, 76.

<sup>98</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 220; Lihat juga Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi.....*, 171.

fenomena terjadi.<sup>99</sup>

### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.<sup>100</sup> Metode dokumentasi ini peneliti gunakan sebagai bahan yang akan mendukung analisa terhadap persoalan yang menjadi permasalahan penelitian.

Aplikasi dari teknik dokumentasi adalah mengkaji dan menganalisis dokumen-dokumen yang relevan dengan rumusan dan pertanyaan penelitian yang mencatat atau mengagendakan internalisasi kepemimpinan transformasional nyai. Secara khusus dan praktis arsip-arsip dan bentuk rekaman lain yang disimpan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dikaji dan dianalisis secara cermat dan objektif untuk diperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan rumusan dan pertanyaan penelitian.

### 6. Teknik Analisis Data

Analisis data<sup>101</sup> peneliti lakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan atau dideskripsikan kepada orang lain.

<sup>99</sup>James A. Black and Dean J Champion, *Method and Issues in Social Research*, (New York: John Wiley and Sons Inc., 1999), 286-287.

<sup>100</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 236.

<sup>101</sup> Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono, *Metode ....*, 335.

Untuk menganalisa data yang dihasilkan dari penelitian ini, digunakan metode analisis deskriptif kualitatif.<sup>102</sup> Deskriptif kualitatif maksudnya setelah data terkumpul, lalu disusun dan diklasifikasikan, selanjutnya dianalisa dan diinterpretasikan dengan kata-kata sedemikian rupa untuk menggambarkan obyek penelitian di saat penelitian ini dilakukan, sehingga dapat menggambarkan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan.<sup>103</sup>

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif yang digunakan adalah dari berbagai sumber dengan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan terus-menerus sampai datanya jenuh.<sup>104</sup> Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis data kasus individu (*individual case analysis*). Hal ini dilakukan mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus. Dalam menganalisis peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata sehingga diperoleh makna. Oleh sebab itu analisis dikerjakan bersama-sama dengan proses pengumpulan data serta setelah data terkumpul.

Langkah-langkah proses analisis data versi Miles dan Huberman dijadikan rujukan oleh peneliti, dengan melalui proses reduksi data, penyajian/*display* data dan menarik kesimpulan (*concluding drawing*).<sup>105</sup> Langkah-langkah analisis tersebut dapat dipahami pada gambar 1.2 berikut ini.

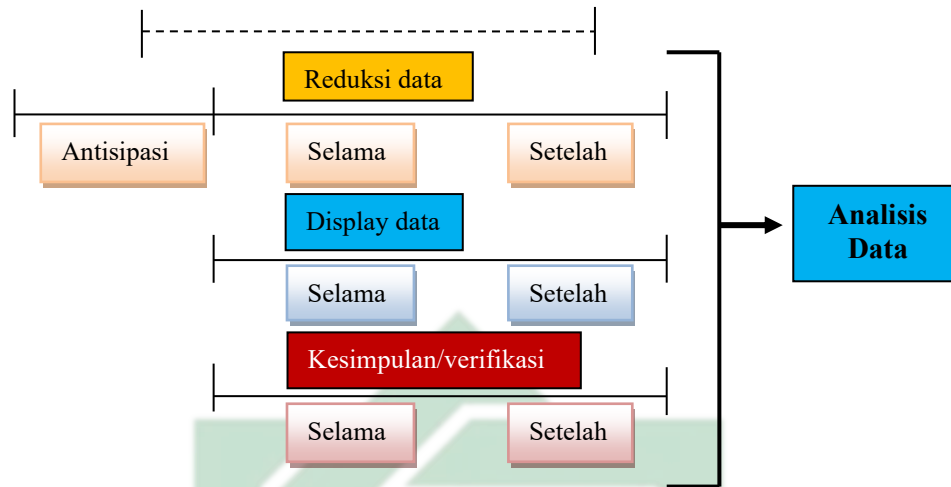
#### Periode Pengumpulan Data

<sup>102</sup> Analisa data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. *In fact, data analysis in qualitative research is an ongoing activity that occurs through out the investigative process rather than after process.* Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data.

<sup>103</sup> Winarno Surahmad, *Pengantar Penelitian Statistik*, (Bandung: Tarsito, 1980), 139.

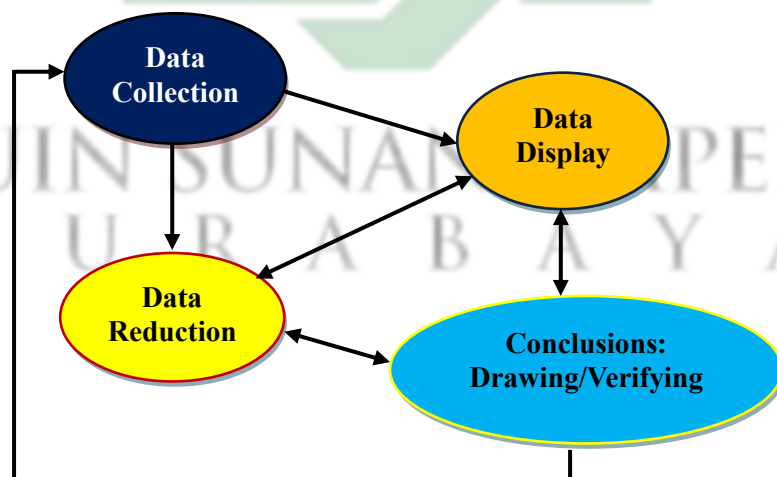
<sup>104</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 244.

<sup>105</sup> Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 22.



**Gambar 1.2. Komponen dalam Analisis Data (*Flow Model*)**

Berdasarkan gambar 1.2 tersebut, terlihat bahwa sesudah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan *antecipatory* sebelum melakukan reduksi data. Selanjutnya model interaktif dalam analisis data sebagaimana gambar 1.3 berikut:



**Gambar 1.3. Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)**

### a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan sebelum data terkumpul.

Dalam proses reduksi data<sup>106</sup> ini, peneliti melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang.

### b. Penyajian Data

Penyajian data (*display data*)<sup>107</sup> dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk teks narasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pemahaman peneliti tentang apa yang terjadi, dan melaksanakan kerja selanjutnya. Penyajian data dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya.

### c. Verifikasi Data

Langkah verifikasi data<sup>108</sup> merupakan langkah untuk menarik kesimpulan

<sup>106</sup> Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Lihat Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi.....*, 194.

<sup>107</sup> Display data adalah proses penyajian data yang diperoleh secara terorganisir agar mudah difahami. Karena data yang diperoleh masih dalam bentuk kalimat atau paragraph. Maka diperlukan penyajian data dengan berbagai macam bentuk seperti grafik, chart, network, maupun matrik untuk dapat melihat secara keseluruhan dari bagian-bagian penelitian. Selain itu maksud dari penyajian data tersebut untuk mempermudah penyusunan informasi yang kompleks menjadi lebih sederhana, sistematis, dan mudah difahami. Bogdan and Biklen, *Qualitative for Education.....*, 79.

<sup>108</sup> Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang

dan verifikasi yang dilakukan setelah melakukan tahapan reduksi data dan display data. Sejak proses penelitian berlangsung, verifikasi dilakukan secara terus-menerus untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Dengan begitu, diharapkan kesimpulan final dapat diperoleh setelah data selesai dikumpulkan.

## 7. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif pengecekan keabsahan data dilakukan setelah analisa data untuk menjaga akurasi dari hasil penelitian. Untuk dapat membuat kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan, maka data yang didapat dari Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto dilakukan pemeriksaan atas validitasnya. Tehnik pengecekan data menurut Linclon dan Guba dapat dilakukan dengan beberapa tehnik, yaitu: (a) Kredibilitas; (b) Transferabilitas; (c) Dependabilitas; dan (d) Konfirmabilitas.<sup>109</sup>

### a. Derajat Kepercayaan (*Credibility Degree*)

Kredibilitas merupakan penetapan hasil penelitian kualitatif yang kredibel atau dapat dipercaya dari persepektif partisipan dalam penelitian tersebut. Karena dari perspektif ini tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan. Partisipan adalah satu-satunya orang yang dapat menilai secara sah kredibelitas hasil penelitian tersebut.

Peneliti melakukan beberapa cara agar data yang diperoleh dapat

---

dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak (karena sifatnya masih sementara).

<sup>109</sup> Lincoln and Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1985), 289. Lihat pula Burhan Bungin, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003); Lihat pula Sugiyono, *Penelitian kualitatif.....*, 117-131.



mencapai derajat kepercayaan (*credibility degree*), yaitu:

- 1) Memahami secara lebih mendalam terhadap fokus penelitian di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto untuk dapat menjawab permasalahan yang menjadi fokus penelitian, maka peneliti dengan tekun melakukan pengamatan terhadap fokus penelitian tersebut.
- 2) Dalam melakukan observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto waktunya diperpanjang untuk mendapatkan data yang lebih akurat.
- 3) Peneliti melakukan penyesuaian terhadap sumber data observasi, wawancara, dan dokumentasi pada Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto dengan menggunakan tehnik triangulasi antara pernyataan Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa', M. Pd, kepala sekolah, Guru, komite sekolah, serta seluruh komponen pondok atau sekolah dan juga *stakeholders*.
- 4) Peneliti mengadakan pengecekan anggota (*member check*) serta melakukan diskusi dengan teman sejawat.  
Guna membuktikan bahwa data yang dikumpulkan sesuai dengan fakta di lapangan, maka sangat penting untuk dilakukan uji kredibilitas data ini.

b. Transferabilitas (*Transferability*)

Transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif untuk dapat digeneralisasikan atau ditranfer pada konteks atau seting yang lain. Dari sebuah perspektif kualitatif transferabilitas merupakan tanggung jawab peneliti dalam melakukan generalisasi.

Peneliti melaporkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto secara rinci dengan cara *thick description* supaya temuan-temuan yang diperoleh tersebut dapat dipahami oleh pembaca secara holistik dan komprehensif. Untuk itu tehnik transferabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menggali data sampai tahap kejenuhan, artinya informan tetap sama dalam memberikan jawaban jika dibanding dengan jawaban-jawaban sebelumnya.

c. Dependabilitas (*Dependability*)

Dependabilitas menekankan perlunya peneliti untuk memperhitungkan konteks yang berubah-ubah dalam penelitian yang dilakukan. Peneliti dalam hal bertanggung jawab menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi dalam seting dan bagaimana perubahan-perubahan tersebut dapat mempengaruhi cara pendekatan penelitian dalam studi ini.

Melalui audit dependabilitas oleh auditor independen proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini dapat dipertanggung jawabkan. Promotor dan ko-promotor serta para penguji seminar dalam penelitian ini menjadi auditor, yaitu sebagai berikut: Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir, MA. (Promotor), Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D. (Promotor).

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Konfirmabilitas atau objektivitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian yang dikonfirmasi oleh orang lain. Melakukan konfirmasi data baik dengan para informan atau para ahli supaya diketahui bahwa data tersebut objektif atau tidak. Dalam penelitian ini konfirmabilitas dilakukan

bersamaan dengan dependabilitas, adapun perbedaannya bahwa konfirmabilitas untuk menjamin adanya keterkaitan antara informasi, data, dan interpretasi, sedangkan dependabilitas lebih kepada penilaian proses selama penelitian.

Untuk konfirmabilitas dalam penelitian ini, peneliti dibimbing oleh promotor dan penguji sebagai berikut: Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir, MA. (Promotor), Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D. (Promotor).

## **8. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan kemudahan membuat alr penulisan disertasi ini, maka penulis menyajikan sistematika pembahasan disertasi ini sebagai berikut:

Bab pertama, “Pendahuluan”. Bab ini merupakan elaborasi yang mencoba mendesain arah pembahasan disertasi secara umum. Dalam bab ini dikemukakan beberapa persoalan mendasar yang menjadi latar belakang masalah penelitian disertasi ini, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian. Selanjutnya, dideskripsikan secara rinci metode dan prosedur penelitian dan sistematika pembahasan disertasi ini.

Bab kedua, “Kajian Teoretik”, yang merupakan penyajian konsep ideal yang dapat dimanfaatkan sebagai alat analisis, yang berisi diantaranya: konsep dasar kepemimpinan, konsep kepemimpinan transformasional, konsep dasar pondok pesantren, serta konsep teori kepemimpinan di pesantren.

Bab tiga, “Setting dan Penyajian Data Penelitian”, yang menguraikan tentang gambaran umum pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto serta penyajian data kepemimpinan transformasional nyai di Pondok

Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto yang meliputi: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Bab keempat, “Pembahasan Temuan Penelitian”, yang akan mensinergikan secara komprehensif antara fakta dengan teori, sehingga dapat diketahui apa yang terjadi secara faktual dengan apa yang sebenarnya.

Bab kelima, “Penutup”, merupakan akhir dari proses kerja ilmiah yang diharapkan secara proporsional memberikan rekomendasi untuk kepemimpinan transformasional nyai di pesantren, apakah perlu dilanjutkan atau diformulasi ulang setelah mengamati fakta-fakta secara objektif. Bab ini tersaji dalam: kesimpulan, implikasi teoretik, dan rekomendasi.



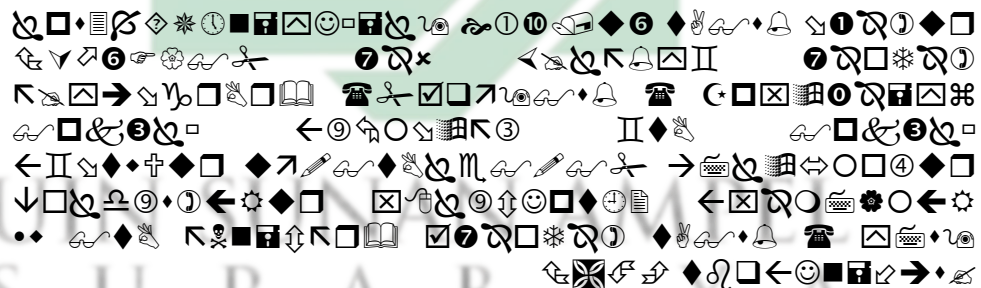
UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Kepemimpinan

Di tengah lingkungan masyarakat, baik dalam organisasi formal maupun non formal senantiasa ada seseorang yang dianggap *lebih dari yang lain*. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat dan ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dari term pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui proses yang panjang).<sup>110</sup> Sebagaimana tujuan Allah SWT. menciptakan manusia di bumi sebagai *khalifah* (pemimpin). Allah SWT. berfirman dalam Surat Al-Baqarah ayat 230 sebagai berikut:



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."<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 1.

<sup>111</sup> Al-Qur'an, 2: 30.

## 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin adalah “orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.”<sup>112</sup> Sedangkan menurut Kartono, pemimpin adalah “pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu”.<sup>113</sup> Sedangkan Thaha berpendapat bahwa “pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya amempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya”.<sup>114</sup>

Berdasarkan tiga pendapat tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Mengenai pengertian kepemimpinan akan dikemukakan beberapa pendapat. Menurut Carter V. Good, “*Leadership is the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage others.*” Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, membimbing, mengarahkan atau mengelola orang lain<sup>115</sup>. Sedangkan Stogdill sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo, mendefinisikan

---

<sup>112</sup> Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), 186.

<sup>113</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. 21, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 39.

<sup>114</sup> Miftah Thaha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 255.

<sup>115</sup> Carter V. Good, *Dictionary of Education*, (New York Toronto-London: McGraw Hill Book Company, 1959), 313.

“*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*”. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan<sup>116</sup>.

Colquitt, et al, mengatakan:

*leadership defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement. that direction can affect followers interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationships with other followers, or their access to cooperation and support from other work units.*<sup>117</sup> Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas followers terhadap pencapaian tujuan. Arah itu dapat mempengaruhi penafsiran pengikut peristiwa, organisasi kegiatan kerja mereka, komitmen mereka untuk tujuan-tujuan penting, hubungan dengan pengikut lainnya, atau akses mereka untuk kerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya.

Robbins berpendapat, “*We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*”.<sup>118</sup> Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan”. Sedang Ivancevich, et al, mengatakan kepemimpinan, yaitu “*Using influence in an organizational setting or situation, producing effects that are meaningful and have a direct impact on accomplishing challenging goals*”.<sup>119</sup>

Selanjutnya Steven L. MCSHane<sup>120</sup> mengatakan “*Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute that the effectiveness and success of the organizations of which they are members*”. (Kepemimpinan adalah

<sup>116</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 21.

<sup>117</sup> Colquitt, et, al. *Organizational Behavior*, (New York: McGraw- Hill Irwin, 2009), 474.

<sup>118</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Fourteenth Edition*. (New York: Pearson, 2011), 410.

<sup>119</sup> John M. Ivancevich, et al., *Organizational Behavior and Management*. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), 440.

<sup>120</sup> Steven L. MCSHane, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill, 2010), 360.

mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi bahwa efektivitas dan keberhasilan organisasi mereka dalam anggota) Search dengan pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dinyatakan pula oleh Edwar<sup>121</sup>, bahwa kepemimpinan; *“the ability to influence the activities of other to through the process of communication, toward the attainment of a goal”*. (kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu). Sementara itu Yukl<sup>122</sup> mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“a traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationship, and occupation of an administrative position”*. Atau dapat dikatakan suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, dan kedudukan dari suatu jabatan administratif.

Di samping definisi-definisi yang telah disebutkan di atas ada beberapa definisi kepemimpinan lain yang yang dikutip oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya *“Management of Organizational Behavior”*:

- a. *Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives.* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok).
- b. *Leadership as interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal or goals.* (Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah tercapainya sesuatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang telah ditetapkan).
- c. *Leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal.* “Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum<sup>123”</sup>.

<sup>121</sup> Edward, *The Human Side Of Organizations*. (New Jersey Pearson Prentice Hall, 2009), 460.

<sup>122</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organization*. (New York: Prentice-Hall, 2010), 20.

<sup>123</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), 83-84.



Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ”*that leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation.*” Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu. Dengan demikian, dari berbagai pendapat tersebut, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universalitas dan merupakan suatu gejala sosial.

## **2. Teori-teori Kepemimpinan**

Teori Kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk, yakni: a) Kepemimpinan menurut teori sifat, b) Kepemimpinan menurut teori perilaku, dan c) Kepemimpinan menurut teori situasional.

### **a. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat**

Teori ini sering disebut teori “*The Great Man*”, yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka.

Teori sifat ini juga bertolak dari dasar pemikiran bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula sifat psikologis.

Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin pendidikan yang berhasil, sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud ialah kualitas seseorang dengan berbagai macam sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri khusus di dalamnya.

Ciri-ciri tersebut antara lain: menyangkut tentang intelektualitas, emosional, fisik, kepercayaan diri, pengendalian bertindak dan berbicara, moral dan akhlak dan lain-lain. Menurut Ordway Tead yang diikuti Tjokroamidjojo, ada sepuluh macam sifat atau perangai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, tak terkecuali pemimpin pendidikan<sup>124</sup>:

- 1) Energi jasmani dan rohani (*physical and nervous energy*)
- 2) Kepastian akan maksud dan arah tujuan (*a sense of purpose and direction*)
- 3) Antusiasme atau perhatian yang besar (*enthusiasm*)
- 4) Ramah-tamah, penuh rasa persahabatan dan ketulusan hati (*friendliness and effectiveness*)
- 5) Integritas atau pribadi yang bulat (*integrity*)
- 6) Kecakapan teknis (*technical mastery*)
- 7) Mudah mengambil keputusan (*decisionness*)
- 8) Cerdas (*intelligence*)
- 9) Kecakapan mengajar (*teaching skill*)
- 10) Kesetiaan (*faith*)

Di dalam bukunya yang berjudul “*Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*”, Keith Davis sebagaimana yang dikutip

---

<sup>124</sup> Bintoro Tjokroamidjojo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: LP3ES, 1974), 110.

Wahjosumidjo, mengemukakan empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin, yaitu: kecerdasan (*intelligence*), kematangan dan keluasan pandangan sosial (*social maturity and breadth*), mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desires*), serta mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia (*human relations attitudes*)<sup>125</sup>.

Dalam *Stogdill's Handbook of Leadership*, Bernard M. Bass yang dikutip oleh Gibson<sup>126</sup>, dalam membuat ringkasan dari sifat-sifat pemimpin yang paling banyak diteliti adalah seperti dalam tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1: Sifat-sifat yang Dikaitkan dengan Keefektifan Kepemimpinan**

Kecerdasan	Kepribadian	Kemampuan
Perimbangan	Kemampuan adaptasi	Kemampuan memperoleh kerjasama
Ketegasan	Kewaspadaan	Kerjasama
Pengetahuan	Kreatifitas	Popularitas dan prestise
Kefasihan berbicara	Integritas pribadi	Kemampuan bergaul
	Percaya diri	Partisipasi sosial
	Keseimbangan dan pengendalian emosional	Bijaksana dan diplomasi
	Mandiri	

Walaupun sifat yang disampaikan beberapa peneliti tersebut merupakan sifat ideal yang diinginkan dalam diri seorang pemimpin, kenyataannya tidak seorangpun pemimpin memiliki seluruh sifat ideal itu secara sempurna. Hal ini tampak terutama pada adanya perbedaan-perbedaan dalam sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin yang diteliti. Kebanyakan penelitian

<sup>125</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan.....*, 46.

<sup>126</sup> James L. Gibson (et.al), *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, terj, (Jakarta: Erlangga, 1992), 337.

lain dalam bidang ini juga menemukan bahwa kepemimpinan efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dari situasinya<sup>127</sup>.

### **b. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku**

Beberapa gaya kepemimpinan menurut teori perilaku adalah sebagai berikut:

#### **1) Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor**

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh anggapan-anggapan pemimpin terhadap sifat dasar manusia, anggapan-anggapan tersebut terbagi menjadi dua yakni, manusia bertipe teori X (tradisional) dan manusia bertipe teori Y (demokratik)<sup>128</sup>.

Anggapan-anggapan teori X sebagai berikut:

- a) Rata-rata pembawaan manusia malas tidak suka akan pekerjaan dan cenderung untuk menghindarinya.
- b) Agar orang mau menjalankan tugasnya, maka orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan dan diancam dengan hukuman.
- c) Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil dan menginginkan keamanan hidup di atas segala-galanya.

Anggapan-anggapan teori Y sebagai berikut:

- a) Bekerja adalah kodrat manusia, seperti halnya bermain dan istirahat.

<sup>127</sup> Arnold James Stoner (et.al), *Management*, Jilid II (edisi Bahasa Indonesia), (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), 163.

<sup>128</sup> Tim Pembina MK MSDM, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Universitas Wijaya Putra, 2005), 79.

- b) Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara dalam mencapai tujuan organisasi, orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.
- c) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
- d) Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi juga bertanggungjawab.
- e) Potensi besar untuk melakukan imanisasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
- f) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Mc Gregor mengatakan bahwa seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan menyukai gaya kepemimpinan otokratis, sebab pemimpin yang bergaya otokratis mempunyai asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari posisi yang mereka miliki dan orang-orang yang dipimpinnya berpembawaan malas serta tidak percaya diri.

Sebaliknya pemimpin yang mengikuti anggapan-anggapan teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan yang demokratis, sebab mempunyai asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari kelompok yang dipimpin, dan orang-orang yang dipimpin pada dasarnya dapat mengarahkan dirinya sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dengan tepat.

## 2) Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu yang berorientasi pada karyawan (*employee-centered*) dan berorientasi pada pekerjaan (*job-centered*). Para pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan pada aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian pada setiap orang. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis perusahaan. Para karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Studi Michigan ini hanya menguji dua aspek kepemimpinan yaitu tugas dan perilaku orang.

### 3) Kisi Manajerial dari Robert R. Blake dan Jane S. Mouton

Blake dan Mouton mengembangkan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada produksi (tugas) dan orientasi orang (hubungan). Mereka berpendapat bahwa orientasi produksi dan orang saling melengkapi dan bukan terpisah satu sama lain.

Berdasarkan penelitian mereka ada lima gaya kepemimpinan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a) Tandus (*Impoverished*)

Upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan organisasi

#### b) Perkumpulan (*Country Club*)

Perhatian sepenuhnya pada kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan yang mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat, dan waktu kerja yang menyenangkan.

c) Tugas (*Task*)

Effisiensi hasil diperoleh dari pengaturan kerja sedemikian rupa sehingga hanya sedikit pengaruh unsur manusia.

d) Tim (*Team*)

Memberikan perhatian penuh baik pada produksi maupun semangat kerja karyawan melalui penggunaan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan.

e) Jalan Tengah (*Middle of the Road*)

Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan penyelesaian pekerjaan dan pada saat yang sama mempertahankan moril karyawan tetap pada tingkat memuaskan.

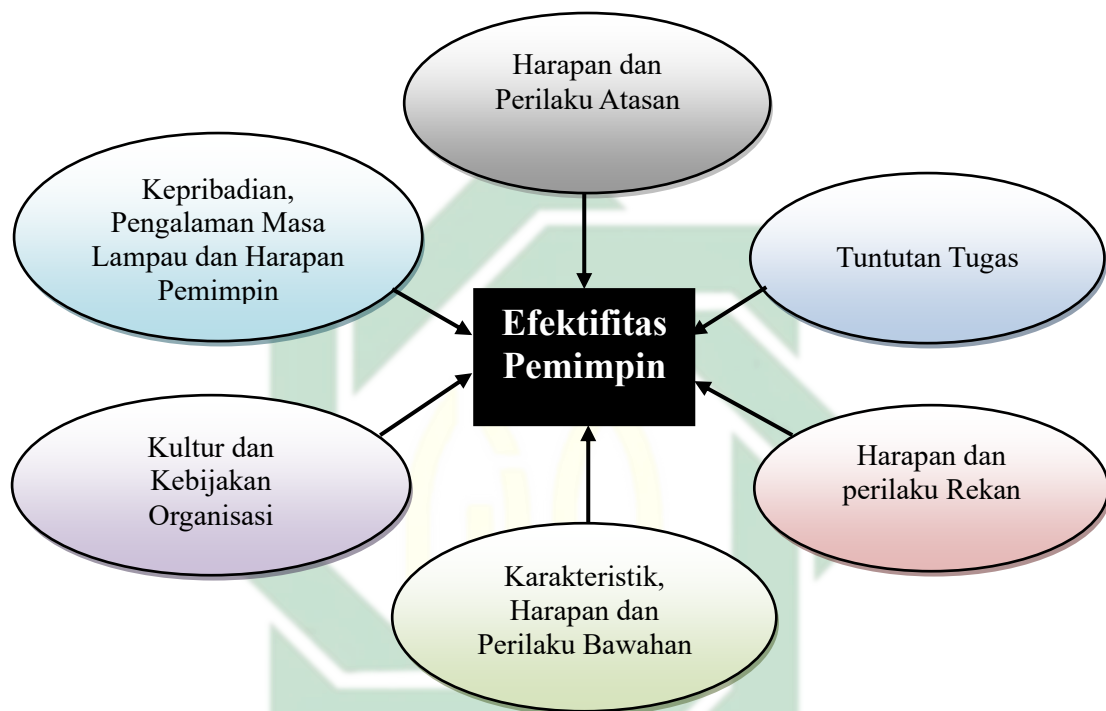
**4) Kepemimpinan Menurut Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard**

Para peneliti yang menggunakan pendekatan berdasarkan ciri dan perilaku menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada banyak variabel, seperti kultur organisasi dan sifat dari tugas. Tidak ada satu ciri pun yang berlaku untuk semua pemimpin efektif, juga tidak ada satu gaya pun yang efektif untuk semua situasi. Oleh sebab itu, para peneliti mulai mencoba mengidentifikasi faktor-faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan tertentu.<sup>129</sup> Teori-teori hasil riset mereka itu melahirkan pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan. Semua teori ini memfokuskan perhatian pada faktor-faktor berikut: (a) kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan

---

<sup>129</sup> Martin M. Chemers, "The Social, Organizational, and Cultural Context of Effective Leadership", in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1985), 91-112.

pemimpin, (b) harapan dan perilaku atasan, (c) tuntutan tugas, (d) harapan dan perilaku rekan, (e) karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan, dan (f) kultur dan kebijakan organisasi. (Lihat gambar 2.1)



**Gambar 2.1: Faktor Kepribadian dan Situasional yang Mempengaruhi Kepemimpinan Efektif<sup>130</sup>**

Salah satu dari pendekatan kontingensi utama terhadap kepemimpinan ialah teori kepemimpinan situasional yang dicetuskan Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard berpendapat bahwa: (a) Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik, (b) Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan. Jadi singkatnya dalam teori situasional ialah, bahwa tingkah laku seorang

<sup>130</sup> James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jilid 2, Edisi Kelima, Alih Bahasa Wilhermus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, (Jakarta: Intermedia, 1994), 67.



pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasi kedewasaan (tingkat *maturity*) bawahan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada hubungan antara<sup>131</sup>:

a) Perilaku Tugas

Perilaku tugas diarahkan sebagai tingkatan sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya, yaitu dengan memberitahukan kepada mereka apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, di mana melakukannya dan siapa yang melakukannya.

b) Perilaku Hubungan

Perilaku hubungan merupakan suatu tingkatan sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan, yaitu dengan cara mendengarkan dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan.

c) Tingkat Kematangan Bawahan

Kematangan bawahan diartikan sebagai besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugasnya. Seseorang yang matang dalam pekerjaan tertentu belum tentu matang dalam pekerjaan yang lain. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kemampuan adalah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan pekerjaan. Orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam

---

<sup>131</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition, (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), 107.

bidang pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki keyakinan terhadap diri sendiri. Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yakni:

(1) Tingkat Kematangan Rendah ( $M_1$ )

Karyawan yang memiliki tingkat kematangan  $M_1$  adalah mereka yang memiliki kemauan tetapi tidak atau belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Mereka memiliki motivasi dan percaya diri untuk mempelajari pekerjaannya.

(2) Tingkat Kematangan Sedang ( $M_2$ )

Merupakan tingkat kematangan yang mulai mampu namun kemauannya rendah untuk menjalankan tugas yang diberikan. Menurunnya kemauan ini disebabkan karena mereka merasa pekerjaannya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula.

(3) Tingkat Kematangan Sedang Tinggi ( $M_3$ )

Mereka yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan tetapi tidak mau atau ragu-ragu untuk mengerjakan tugas seorang diri yang cukup. Mereka bertanya-tanya apakah mampu mengerjakan pekerjaan tersebut seorang diri.

(4) Tingkat Kematangan Tinggi ( $M_4$ )

Dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan. Mereka memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seseorang atau kelompok orang, pemimpin perlu memperhatikan tingkat kematangan/kedewasaan (*maturity*) dari orang-orang yang akan dipengaruhinya. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan sesuai dengan kematangan/kedewasaan bawahannya.

Untuk memahami lebih lanjut yang dimaksud dengan kematangan/kedewasaan (*maturity*), berikut ini terdapat beberapa komponen yang dapat dipakai untuk menentukan kedewasaan terhadap bawahan<sup>132</sup>.

- (1) Secara umum orang-orang yang mempunyai tujuan dan termasuk pula mempunyai kemampuan untuk menyusun tujuan-tujuan tersebut. Tujuan tersebut adalah tujuan yang dapat dicapai, tujuan-tujuan yang menggambarkan prestasi.
- (2) Orang yang mempunyai rasa tanggung jawab dalam arti orang yang memiliki kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi). Tetapi kemudian timbul kombinasi antara kemauan dan kemampuan ke dalam empat macam variabel:
  - (a) tidak mau dan tidak mampu,
  - (b) mau tetapi tidak mampu,
  - (c) tidak mau tetapi tidak mampu,
  - (d) mau dan mampu.

---

<sup>132</sup> Lester Robert Bittel, *Encyclopedia of Professional Management*, Vol. 1, 2, (New York: McGraw Hill Inc, 1978), 616.

Bawahan yang dianggap memiliki tingkat kedewasaan yang paling tinggi apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, yaitu kombinasi yang ke empat (d). Sedang orang yang terendah tingkat kedewasaannya, ialah mereka yang tidak mau dan tidak mampu, kombinasi pertama (a).

- (3) Mereka orang-orang yang mempunyai pendidikan dan pengalaman.
- (4) Apabila dikaitkan dengan relevansinya dengan tujuan, dengan demikian tingkat kedewasaan yang dimaksud ialah:
  - (a) Kemampuan dan pengetahuan teknis dalam melaksanakan tugas.
  - (b) Rasa percaya pada diri sendiri dan harga diri terhadap dirinya sendiri.

Jadi, bawahan dikatakan mempunyai tingkat kedewasaan (*maturity*) yang tinggi relevansinya dengan tugasnya, apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, juga memiliki rasa percaya diri dan harga diri.

Tingkat kedewasaan bawahan berbeda-beda satu dengan yang lain, sangat bergantung pada tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan.

Secara singkat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kedewasaan bawahan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Gaya Memberitahukan (G<sub>1</sub>)

Gaya ini dapat digunakan untuk tingkat karyawan yang rendah. Para bawahan tidak mampu tetapi mau memikul dan siap mempelajari tanggung jawab yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan (instruksi),

memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif pada tingkat kematangan ini. Dalam gaya ini terdapat tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah.

b) Gaya Menjual ( $G_2$ )

Gaya ini cocok diterapkan pada tingkat kematangan pegawai dari rendah ke sedang. Para pegawai mulai mampu tapi kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan tugas mulai menurun. Dengan gaya menjual dan berperilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna, juga memberikan perilaku suportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias mereka, merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai *policy* yang dibuat.

c) Gaya Mengikutsertakan ( $G_3$ )

Gaya mengikutsertakan akan cocok diterapkan kepada para bawahan yang tingkat kedewasaannya bergerak dari tingkat sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tetapi ragu-ragu untuk melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan mereka merasa kurang yakin dan tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka yakin, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan bawahan ini

adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku tugas yang rendah.

d) Gaya Mendelegasikan (G<sub>4</sub>)

Gaya ini sangat tepat untuk digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pemimpin masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah-masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan pada bawahannya yang telah matang.

Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya mengajukan gaya kepemimpinan yang paling tinggi kemungkinan efektifnya bagi berbagai tingkat kematangan, tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya lainnya apabila pemimpin tidak dapat menerapkan gaya yang paling tepat.

Kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya bagi keempat kematangan bawahan ini tergantung pada sejauh mana gaya tersebut mempunyai kemungkinan

efektif paling tinggi. Tingkat efektivitas dari masing-masing gaya kepemimpinan terhadap berbagai tingkat kematangan bawahan dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2: Tingkat Efektifitas Masing-masing Gaya terhadap Berbagai Tingkat Kematangan Bawahan**

Kematangan	Gaya Terbaik	Gaya Terbaik kedua	Gaya Terbaik Ketiga	Gaya Tidak Efektif
M1	G <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>
M2	G <sub>2</sub>	G <sub>1</sub> / G <sub>3</sub>	-	G <sub>4</sub>
M3	G <sub>3</sub>	G <sub>2</sub> / G <sub>4</sub>	-	G <sub>1</sub>
M4	G <sub>4</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>1</sub>	G <sub>1</sub>

Sumber : Dikembangkan dari hasil adaptasi Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, (1992:281).

Adapun tipologi atau model-model kepemimpinan – meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan secara luas dewasa ini – lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya adalah, sebagai berikut:<sup>133</sup>

a) Model Demokratis (*Democratic*)

Keputusan yang diambil dalam model kepemimpinan ini merupakan hasil kesepakatan bersama melalui sebuah diskusi dan pemikiran yang kolektif. Pemimpin berperan untuk memimpin dan mengatur jalannya diskusi (musyawarah), dan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu untuk mengungkapkan pendapatnya. Setiap individu juga diberi kebebasan untuk memilih bekerja dengan sesama anggota masyarakat lainnya. Seorang pemimpin menyampaikan gagasan dan sarannya melalui berbagai media, dan ia tidak memiliki hak untuk memaksakan kehendaknya. Dalam menjalankan model kepemimpinan ini dibangun dengan semangat

<sup>133</sup> Ahmad Ibrahim Absu Sinn, *Manager Syariah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 132; Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 27-44.

kebersamaan, persamaan. Masing-masing individu adalah sama dan merupakan bagian dari lainnya.

b) Model Otoriter (*Authoritarian*)

Seorang pemimpin otoriter memiliki wewenang mutlak untuk menentukan program atau kebijakan tanpa harus meminta pertimbangan dan bermusyawarah dengan masyarakat. Bawahan berperan menjalankan program dan kebijakan pimpinan, selangkah demi langkah, tanpa mengetahui masa depan dan tujuan yang ingin diraih. Mereka hanya pekerja yang buta terhadap tujuan yang ingin diwujudkan pemimpin. Pemimpin memiliki wewenang mutlak untuk membagi pekerjaan, menurunkan perintah dan memaksa bawahan untuk mematuhiya secara otoriter.

c) Model Bebas (*Laissez Faire*)

Dalam model kepemimpinan *laissez faire*<sup>134</sup>, peran seorang pemimpin bersifat pasif. Dia memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan untuk mengambil keputusan, tindakan atau langkah lain terkait dengan kehidupannya. Pemimpin hanya berperan menyampaikan informasi dan kebijakan penting, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan bawahan untuk menjalankan kebutuhannya.

d) Model Paternalistik

---

<sup>134</sup> Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepmimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai *sense of responsibility* yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik* ...., 39.



Model atau tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di tengah masyarakat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik ditentukan oleh beberapa faktor, yakni: (1) kuatnya ikatan primordial, (2) *extended family system*, (3) kehidupan masyarakat yang komunalistik, (4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat, (5) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.<sup>135</sup>

Persepsi pemimpin paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional, dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan memperoleh petunjuk.

e) Model Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi. Yang sangat menarik lagi, bahwa para pengikut pemimpin kharismatik biasanya tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja pemimpin yang kharismatik itu menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin kharismatik menggunakan gaya yang paternalistik, tetap ia tidak kehilangan

---

<sup>135</sup> Sondang P. Siagian, *Teori....*, 34.

pesona dirinya. Daya tariknya pun tetap besar, manakala ia menggunakan gaya yang demokratis atau partisipatif.

Model kepemimpinan merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan adanya tiga model kepemimpinan di atas yang memiliki perbedaan dan kelebihan masing-masing untuk diterapkan. Di mana gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan pada bawahan yang kurang berpengetahuan dan masih membutuhkan bimbingan secara langsung dan kontiniu. Gaya kepemimpinan *laissez faire* dapat diterapkan pada organisasi yang bawahannya sudah mandiri dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedural. Sedangkan gaya demokrasi sangat sesuai apabila diterapkan di organisasi yang mengutamakan prinsip timbal balik dan saling memberikan manfaat bagi sesamanya.

### 3. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Hasil riset Stogdill<sup>136</sup> menyimpulkan bahwa kepemimpinan ditandai dengan bermacam-macam sifat yang dikelompokkan sebagaimana tabel 2.3 berikut ini:

**Tabel 2.3: Macam-macam Sifat Pemimpin**

No	Sifat Kepemimpinan	Indikator
1	<i>Capacity</i>	a. Kecerdasan b. Kewaspadaan c. Kemampuan bicara d. Keaslian e. Kemampuan nilai
2	<i>Achiefment</i>	a. Gelar kesarjanaan

<sup>136</sup> Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 209-210.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Pengetahuan</li> <li>c. Keberhasilan</li> <li>d. Olahraga</li> </ul>
3	<i>Responsibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mandiri berinisiatif</li> <li>b. Tekun</li> <li>c. Agresif</li> <li>d. Percaya diri</li> <li>e. Berkeinginan untuk maju</li> </ul>
4	<i>Participation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aktif</li> <li>b. Kemampuan bergaul</li> <li>c. Kerjasama</li> <li>d. Mudah menyesuaikan diri</li> <li>e. humoris</li> </ul>
5	Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kedudukan sosial ekonomi</li> <li>b. Ketenaran</li> </ul>
6	<i>Situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mental yang baik</li> <li>b. Status yang baik</li> <li>c. Mempunyai keahlian</li> <li>d. Berkeinginan untuk maju</li> <li>e. Berdaya keengikutan</li> <li>f. Berorientasi kepada tujuan</li> </ul>

Pemimpin memiliki peran strategis dalam perikehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga, masyarakat, ataupun berbangsa dan bernegara. Di antara peran penting pemimpin, antara lain:

- a. Pelaku utama yang memberikan contoh (suri tauladan/*uswah hasanah*)
- b. Perencana yang expert dan profesional.
- c. Sebagai representasi atau simbol yang membanggakan institusi dan semua bawahan.
- d. Sebagai pengontrol dan pengawas semua aktifitas bawahan.
- e. Sebagai akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya.
- f. Sebagai pemegang peran utama yang bertanggung jawab terhadap semua kinerja bawahannya.
- g. Sebagai penggagas utama yang idealis.
- h. Sebagai payom dan tempat mengadu semua bawahannya.

- i. Sebagai pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.<sup>137</sup>

Penelitian Henry Mintzberg<sup>138</sup> menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berperan sebagai manajer pada dasarnya melaksanakan tiga kelompok peran, masing-masing terbagi dalam beberapa macam peran. Peran-peran tersebut sebagaimana tabel 2.4 berikut:

**Tabel 2.4: Peran Pemimpin sebagai Manajer**

No	Peran Pemimpin	Sub Peran Pemimpin
1	Peran antarpribadi ( <i>interpersonal roles</i> )	a. Peran tokoh ( <i>figurehead</i> ) b. Peran pemimpin ( <i>leader</i> ) c. Peran penghubung ( <i>liaison</i> )
2	Peran informasional ( <i>informational roles</i> )	a. Pemantau ( <i>monitor</i> ) b. Penyebar ( <i>disseminator</i> ) c. Juru bicara ( <i>spokes person</i> )
3	Pengambilan keputusan ( <i>decision making roles</i> )	Mengambil keputusan berdasarkan hubungan antarpribadi yang dibangunnya dan informasi yang dipantau sebelumnya

Pemimpin dalam suatu organisasi, memiliki tugas dan fungsi yang sangat strategis terutama dalam hal-hal berikut ini<sup>139</sup>:

- a. Perencana kegiatan.
- b. Perumus program organisasi yang berlandaskan visi dan misi ke depan.
- c. Pelaksana dan pengelola organisasi (eksekutif manajemen).
- d. Penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- e. Pengarah tindakan untuk mengusahaan agar semua bawahan mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

<sup>137</sup> *Ibid.*, 211-212.

<sup>138</sup> Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 67-68.

<sup>139</sup> *Ibid.*, 212; Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, 61-66; Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 47-48.

- f. Pengawas dan evaluator yang menilai, mengukur kinerja dan mempertimbangkan kinerja bawahannya.
- g. Konseptor.
- h. Negosiator yang penuh percaya diri dan berpegang pada prinsip organisasi yang dipimpinnya.
- i. Pengambil keputusan.
- j. Penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya.
- k. Representasi kelompok.
- l. Juru bicara organisasi, karenanya pemimpin harus tampil sebagai komunikator yang efektif.
- m. Pembentuk kerjasama antar pegawai.
- n. Pengendali organisasi, termasuk seleksi pegawai dan pembinaannya.
- o. *Uswah hasanah* (suri tauladan)
- p. Mediator yang handal.
- q. Pemberi *reward* dan *punishment* (imbalan dan hukuman).
- r. Pemegang utama harmonisasi antar pegawai (selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral).

#### **4. Kepemimpinan dalam Islam**

Islam adalah agama yang bersifat universal, ajarannya yang mampu mengatur berbagai dimensi kehidupan manusia untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat, termasuk mengatur problematika kepemimpinan dalam meng*khalifah*i bumi ini.

Pemimpin dalam Islam, merupakan wakil dari ummat, dalam pengertian bukan penguasa sakral yang dikluskan sedemikian rupa, seolah-olah ia luput dari perbuatan khilaf (salah). Pemimpin memiliki tugas yang sangat berat sebagai pengganti tugas kenabian dalam rangka mengatur kehidupan dan mengurus umat mencapai kemaslahatan, menegakkan keadilan, mewujudkan kesejahteraan rakyat, memelihara persatuan ummat, dan menciptakan keamanan dan ketenangan bagi ummat.<sup>140</sup>

Seorang pemimpin Islam mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan dalam organisasi yang dipimpinnya. Fungsi utama pemimpin dalam memimpin organisasi ialah menciptakan situasi organisasi yang baik dan kondusif, sehingga segenap warga organisasi dapat bergairah dan sepenuh hati beraktifitas dan bekerja.

Sebagai panutan, pemimpin harus memiliki kriteria-kriteria yang telah ditentukan, antara lain adil, memiliki kapasitas keislaman, dan mampu secara fisik dan mental. Al-Mawardi menjelaskan mengenai beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- (a) Berbuat adil dengan segala persyaratannya, (b) Memiliki pengetahuan luas agar ia mampu berjihad, (c) Sehat pendengaran dan penglihatan serta lisan, (d) Memiliki organ tubuh yang sempurna, (e) Berwawasan luas untuk mengatur rakyat dan mengelola kemaslahatan ummat, (f) Ksatria, yakni berani melindungi rakyat dalam menghadapi musuh.<sup>141</sup>

Adapun ciri-ciri dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan Islam menurut Qomar, antara lain:

---

<sup>140</sup> Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Antara Konsep dan Realita*, (Yogyakarta: AK Group, 2006), 50.

<sup>141</sup> Ibid., 54.

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
- b. Memfungsikan keistimewaannya yang lebih dibanding orang lain.
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.
- e. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya.
- f. Bermusyawarah dengan bawahan serta meminta pendapat dan pengalaman mereka. Firman Allah SWT:



dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.<sup>142</sup>

- g. Mempunyai *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah, karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.
- h. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh<sup>143</sup>. Mengenai sifat tidak sombong ini, Allah SWT. menjelaskan dalam Al-Qur'an:

<sup>142</sup> Al-Qur'an, 42: 38.

<sup>143</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 277.



dan mereka mengingkarinya karena kezaliman dan kesombongan (mereka) Padahal hati mereka meyakini (kebenaran)nya. Maka perhatikanlah betapa kesudahan orang-orang yang berbuat kebinasaan.<sup>144</sup>



Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri.<sup>145</sup>

Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan warga organisasi, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga visi dan misi organisasi, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian seorang pemimpin tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan, memiliki kepribadian yang kuat, memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, serta memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan personil organisasi. Berikut ini karakter yang mesti dimiliki seorang pemimpin Islam:

- a. Kecerdasan (*intelligence*). Para ahli menemukan suatu kecenderungan umum yang menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya<sup>146</sup>.

Seorang pemimpin harus lah cerdas karena ia harus bisa memimpin suatu

<sup>144</sup> Al-Qur'an, 27: 14.

<sup>145</sup> Ibid., 4: 36.

<sup>146</sup> Ralpl M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1974), 43-44.



organisasi serta mampu melakukan strategi yang harus di tempuh dalam mencapai kesuksesan organisasi tersebut. Disamping itu, kecerdasan dapat pula berupa pertimbangan, ketegasan, pengetahuan dan kefasihan berbicara yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

- b. Kepribadian (*Personality*). Beberapa riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.<sup>147</sup> Pemimpin setidaknya memiliki kepribadian berupa kemampuan adaptasi, sopan santun, gaya pribadi yang inspirasional, kewaspadaan, kreativitas, integritas pribadi, percaya diri, bijaksana keseimbangan dan pengendalian emosi serta mandiri.
- c. Karakteristik Fisik (*Physical Characteristics*). Hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakter fisik seperti umur, tinggi, berat badan dan penampilan. Tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat di banding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan<sup>148</sup>. Akan tetapi, banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya. Dugaan ini terlalu menekankan kekuasaan berdasarkan paksaan dan ketakutan tetapi karakter fisik ini bukanlah hal yang diutamakan sebagai seorang pemimpin miliki.

<sup>147</sup> Misalnya lihat Chris Argyris, *Some Characteristic of Succesful Executive*, Personel Journal, Juni 1955. h. 50-63 ; dan J.A Hornaday can C.J bunker, *The Nature of Entepreneur*, (Personel Pdychology: Musim Semi 1970), 47-54.

<sup>148</sup> Raphl M. Stogdill...., 71.

d. Kemampuan Supervisi. Ghiselli menemukan adanya hubungan positif antara kemampuan seseorang dengan tingkat dalam hirarki organisasi. Kemampuan supervisi didefinisikan sebagai pendayagunaan segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu<sup>149</sup>. Kemampuan yang mesti seorang pemimpin punyai berupa kemampuan menilai setiap personil yang ada dalam melaksanakan tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan bila diperlukan, dengan menunjukkan kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar diatasi dengan usaha sendiri.

Selain itu, seorang pemimpin Islam harus mempunyai karakter yang mampu menjadi suri tauladan yang baik seperti Nabi Muhammad SAW. yang memiliki sifat shidiq, amanah, tabligh, dan fathanah agar para bawahan dapat menghargai pemimpin itu sendiri.

a. Pemimpin haruslah jujur (*shiddiq/honest*)

Kejujuran merupakan syarat utama bagi pemimpin Islam. Masyarakat akan menaruh respek dan simpati kepada pemimpin apabila dia diketahui dan terbukti memiliki kualitas kejujuran yang tinggi. Pemimpin yang memiliki prinsip kejujuran akan menjadi tumpuan harapan para pengikutnya. Seorang pemimpin yang jujur (*shidgiq/honest*) akan mudah diterima di hati masyarakat, sebaliknya pemimpin yang tidak jujur atau khianat akan dibenci oleh rakyatnya. Kejujuran seorang pemimpin dinilai dari perkaataan dan sikapnya. Sikap pemimpin yang jujur adalah manifestasi dari perkaatannya,

---

<sup>149</sup> *Ibid*

dan perkataannya merupakan cerminan dari hatinya. Dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 119, Allah SWT. mengisyaratkan kepada kaum muslimin untuk senantiasa bersama orang-orang yang jujur.



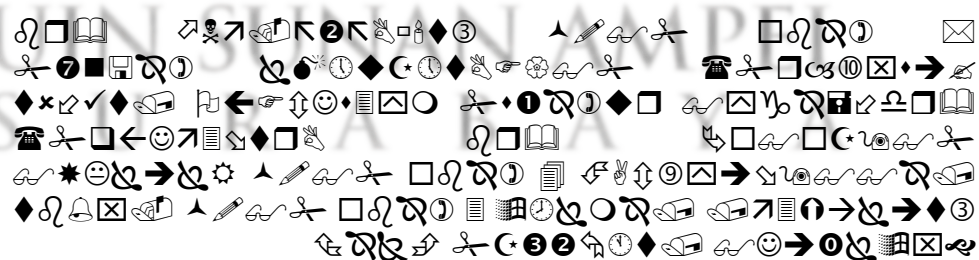
Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.<sup>150</sup>

Rasulullah SAW. juga bersabda mengenai urgensinya kejujuran, yang artinya:

Jauhilah dusta karena dusta akan membawa kepada dosa dan dosa membawamu ke neraka. Biasakanlah berkata jujur karena jujur akan membawamu kepada kebajikan dan kebajikan membawamu ke surga.<sup>151</sup>

b. Pemimpin haruslah amanah

Amanah dimaksud berkaitan banyak hal, salah satu diantaranya berlaku adil. Keadilan yang dituntut ini bukan hanya terhadap kelompok, golongan atau kaum muslimin saja, tetapi mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk. Dalam Al-Qur'an Surat An-Nisaa' ayat 58 dijelaskan:



Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Al-Qur'an, 9: 119.

<sup>151</sup> HR. Bukhari dan Muslim.

<sup>152</sup> Al-Qur'an, 4: 58.

c. Seorang pemimpin Islam haruslah komunikatif (*tabligh*)

Pemimpin Islam bukan berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindah-pindah sesuai dengan kemauannya sendiri, tetapi pemimpin berhadapan dengan rakyat manusia yang memiliki beragam kecenderungan. Oleh karena itu komunikasi merupakan kunci terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dan rakyat. Salah satu indikator kekuatan komunikasi seorang pemimpin ialah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekwensinya berat. (*qul al-haq walau kaana murran*, katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya). Tabligh juga dapat diartikan sebagai akuntabel, atau terbuka untuk dinilai. Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan (transparansi) dalam kaitannya dengan metode mempertanggungjawabkan segala sesuatu di hadapan khalayak. Sehingga, akuntabilitas merupakan bagian melekat dari kredibilitas. Bertambah baik dan benar akuntabilitas yang dimiliki, bertambah besar kredibilitas seorang pemimpin.

d. Seorang pemimpin haruslah cerdas (*fathanah*)

Seorang pemimpin Islam wajib memiliki kecerdasan di atas rata-rata masyarakatnya, sehingga memiliki kepercayaan diri. Kecerdasan pemimpin akan membantunya dalam memecahkan segala macam problematika yang terjadi di tengah masyarakat. Pemimpin yang cerdas tidak mudah frustrasi menghadapi permasalahan, sebab dengan kecerdasannya ia akan mampu mencari solusi (*problem solving*). Pemimpin yang cerdas tidak akan

membiarkan masalah berlarut-larut, sebab ia senantiasa tertantang untuk menyelesaikan masalah tepat waktu.

Kecerdasan pemimpin Islam harus ditopang dengan keilmuan yang mumpuni. Ilmu bagi pemimpin yang cerdas merupakan motor penggerak untuk terus melaju di atas roda kepemimpinannya. Pemimpin yang cerdas senantiasa haus akan ilmu (*qhirrah li thalabil ilmi*), karena baginya hanya dengan keimanan dan keilmuan ia akan memiliki derajat tinggi di mata manusia dan juga pencipta. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah ayat 11 sebagai berikut:

....niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.<sup>153</sup>

- e. Seorang pemimpin haruslah orang yang berilmu, berakal sehat, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggung jawab. Sebagaimana dalam Al-Qur'an Surat An-Nisaa' ayat 83 berikut;

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

<sup>153</sup> Al-Qur'an, 58: 11.

kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).<sup>154</sup>

## 5. Kepemimpinan Perempuan dalam Islam

Syariat Islam yang sifatnya komprehensif, elastis, dinamis, dan fleksibel, merumuskan kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain: adil, sehat fisik dan mental, memiliki kapasitas keilmuan (dunia dan akhirat). Sebagian ulama menambahkan satu kriteria lagi yaitu laki-laki, sementara sebagian ulama lain tidak mempermasalahkan gender (jenis kelamin) laki-laki atau perempuan, yang penting memiliki kompetensi dan profesional.

Syariat Islam, baik secara normatif maupun empirik historis menunjukkan adanya kesetaraan hak antara laki-laki dan perempuan dalam bidang apapun, tidak terkecuali dalam bidang politik (kepemimpinan). Dalam konteks politik, syariat Islam memberikan kesempatan kepada laki-laki dan perempuan untuk menggunakan akal secara total dan bersih, sebagai umat yang sama-sama memiliki potensi.<sup>155</sup> Namun dalam perjalanannya, timbul perbedaan interpretasi tekstual ayat-ayat tentang hak-hak politik dan kepemimpinan perempuan di kalangan umat Islam, sehingga kemudian menimbulkan kesenjangan pendapat yang kadangkala menjurus kepada kontroversial. Perbedaan interpretasi tersebut menyangkut persoalan boleh tidaknya seorang perempuan menjadi kepala pemerintahan atau pemimpin.

<sup>154</sup> Ibid., 4: 83.

<sup>155</sup> Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan* ..., 51.

Azyumardi Azra berpendapat, bahwa:

Islam memberi peluang antara wanita dan pria untuk mencapai kesempurnaan yang sama, tidak ada diskriminasi; termasuk peluang menjadi presiden. Fiqih klasik (tradisional) memang menyebutkan, wanita tidak bisa menjadi pemimpin atau presiden, sehingga hasilnya tetap melarang wanita menjadi pemimpin.<sup>156</sup>

Banyak pemikir dan cendekiawan politik muslim seperti Sayed Jamaluddin al-Afghani, Muhammad Abduh, Al-Maududi menyakan bahwa, “orang yang duduk di dalam ahli *syura* (Dewan Perwakilan Rakyat) adalah mereka yang bisa mewakili semua lapisan masyarakat secara representatif, baik laki-laki maupun perempuan”.<sup>157</sup>

Ayat yang menjadi polemik mengenai kepemimpinan perempuan adalah al-Qur'an Surat An-Nisaa' ayat 34 sebagai berikut:



Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka.<sup>158</sup>

Sebagian ulama berpendapat bahwa ayat tersebut mengharuskan perempuan tunduk dan patuh kepada laki-laki (suami) secara mutlak.

Quraish Shihab berpendapat bahwa maksud ayat 34 surat An-Nisa' ialah: Kepemimpinan laki-laki (suami) terhadap seluruh keluarganya dalam kehidupan rumah tangga. Kepemimpinan ini pun tidak mencabut hak-hak istri dalam berbagai

<sup>156</sup> Azyumardi Azra, *Peluang dalam Islam: Wanita dan Pria untuk Mencapai Kesempurnaan*, (Jakarta, TP, 1988), 3.

<sup>157</sup> Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan ....*, 60.

<sup>158</sup> Al-Qur'an, 4: 34.

segi termasuk dalam hal kepemilikan harta pribadi dan hak pengelolaannya walaupun tanpa persetujuan suami.<sup>159</sup>

Kata “*qawwamun*” (pemimpin) dalam ayat 34 surat An-Nisa’ tersebut lebih pada pengertian pengayom, saling menghargai, saling menghormati dan saing memahami kondisi masing-masing, bahu membahu dalam seluruh aspek hidup dan kehidupan.<sup>160</sup>

Dalam memahami Surat an-Nisa’ ayat 34, para ahli tafsir menyakan bahwa ‘*qawwam*’ berarti pemimpin, pelindung, penanggung jawab, pendidik, pengatur, dan lain-lain yang semakna. Selanjutnya mereka menyatakan bahwa kelebihan yang dimiliki laki-laki atas perempuan adalah karena keunggulan akal dan fisiknya.<sup>161</sup> Al-Razi misalnya, mengatakan bahwa kelebihan itu meliputi dua hal: ilmu pengetahuan (*al-‘ilm*) dan kemampuan fisiknya (*al-qudrah*). Akal dan pengetahuan laki-laki, menurutnya melebihi akal dan pengetahuan perempuan dan bahwa untuk pekerjaan-pekerjaan keras, ia (laki-laki) lebih sempurna.<sup>162</sup>

Sejarah kemanusiaan telah mencatat, bahwa ada sejumlah wanita telah terbukti mampu memimpin bangsanya dengan sukses dan maju. Jauh pada masa sebelum diutusya Nabi Muhammad SAW. sebagai rasul, Dalam Al-Qur’an telah diceritakan mengenai suatu negara yang dipimpin oleh seorang ratu (wanita), yakni Ratu Balqis, penguasa negeri Saba’. Kepemimpinannya dikenal sukses, negaranya aman dan sentosa, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur’an Surat Saba’ ayat 15 sebagai berikut:

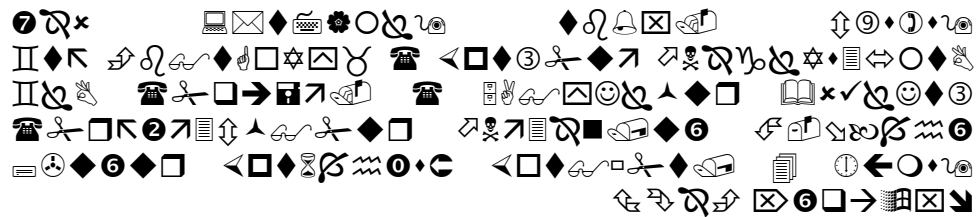
<sup>159</sup> Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur’an*, (Bandung: Mizan, 1996), 234.

<sup>160</sup> Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan .....*, 61.

<sup>161</sup> Moh. Musta’in, *Takhrij Hadits Kepemimpinan Wanita*, (Surakarta: Pustaka Cakra, 2001), 119.

<sup>162</sup> Al-Razi, *at-Tafsir al-Kabir*, Juz X, (Beirut; Dar al-Kutub al-Ilmiyah, tt), 88.





Sesungguhnya bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka Yaitu dua buah kebun di sebelah kanan dan di sebelah kiri. (kepada mereka dikatakan): "Makanlah olehmu dari rizeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepada-Nya. (Negerimu) adalah negeri yang baik dan (Tuhanmu) adalah Tuhan yang Maha Pengampun".<sup>163</sup>

Dalam sejarah kepemimpinan negara-negara moderen juga didapatkan sejumlah wanita yang mampu memimpin bangsanya, seperti: Indira Gandhi dari India, Benazir Butho dari Pakistan, Margareth Teacher dari Inggris, Medelaine Albright, Megawati Soekarno Putri dari Indonesia, dan lain-lain dapat dikatakan relatif sukses. Sebaliknya dijumpai pula kenyataan bahwa pemimpin laki-laki gagal memimpin bangsanya. Dengan demikian, kegagalan atau kesuksesan suatu bangsa tidak ada korelasinya dengan persoalan jenis kelamin (gender).

## B. Kepemimpinan Transformasional

### 1. Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari gelombang teori kepemimpinan yang ada sebelumnya (*traits theory, behavior styles theory, situasional theory*). Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan, dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik

<sup>163</sup> Al-Qur'an, 34: 15.

pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses.<sup>164</sup> Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi.<sup>165</sup>

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai populer dari tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus mengadakan penelusuran tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan.<sup>166</sup>

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Beberapa peneliti datang fokus pada akhir tahun 1960-an pada pengaruh situasi dan konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif kini disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi

---

<sup>164</sup> Teori ini sering disebut teori “*The Great Man*”, yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka. Teori sifat ini juga bertolak dari dasar pemikiran bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula sifat psikologis. Di dalam bukunya yang berjudul “*Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*”, Keith Davis sebagaimana yang dikutip Wahjosumidjo, mengemukakan empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin, yaitu: kecerdasan (*intelligence*), kematangan dan keluasan pandangan sosial (*social maturity and breadth*), mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desires*), serta mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia (*human relations attitudes*). Lihat Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 46.

<sup>165</sup> Susanne Tavfelin, *The Transformational Leadership* ...., 9.

<sup>166</sup> *Ibid.*, 9.

gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Sejumlah teori yang berbeda berkembang, seperti Blake dan Mouton tahun 1969-an yang mengembangkan dengan Kepemimpinan Grid, Hersey dan Blanchard di tahun 1969 mengembangkan model kepemimpinan situasional. Contoh lain termasuk Vroom dan Yetton pada tahun 1973 dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler.

Teori kepemimpinan situasional ternyata sangat populer, karena beberapa alasan. *Pertama*, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. *Kedua*, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya, teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena mereka mencoba untuk menjelaskan terlalu banyak dengan sedikit variabel.<sup>167</sup>

Pada awal 1980-an ada kekecewaan terkait dengan teori kepemimpinan, hal ini dikaitkan dengan fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan menyumbang persentase yang relatif kecil dari varians dalam kinerja yang terkait hasil.<sup>168</sup> Di luar dari pesimisme ini, akhirnya gelombang baru pendekatan alternatif muncul. Berbeda dengan model kepemimpinan sebelumnya dengan fokus pada rasional proses dan perilaku pemimpin, model kepemimpinan baru menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Sehingga muncul dari karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang telah menjadi

---

<sup>167</sup> Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Teoritis dan Praktis*. Makalah Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik FIA Universitas Brawijaya, 2013, 5.

<sup>168</sup> *Ibid*, hal. 10.

dan paling sering diteliti dari jenis mereka selama 20 tahun terakhir.<sup>169</sup>

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki kualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. Para pemimpin sering muncul di saat krisis dan membujuk orang lain untuk mengikuti mereka, contoh pemimpin seperti Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, dan juga Franklin Delano Roosevelt.<sup>170</sup>

Pada tahun 1970 lahir satu karya baru dari Burns, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan. Pergeseran paradigma ini membuat cara berfikir lama menjadi usang, cara berfikir baru ini menjelaskan dengan lebih baik apa yang seharusnya dijelaskan oleh cara berfikir lama. Paradigma baru ini menggabungkan apa yang bagus dari paradigma lama. Paradigma ini disebut dengan kepemimpinan transformasional.<sup>171</sup>

Paradigma ini lahir dari seorang ahli politik bernama James McGregor Burns. Burns adalah seorang anggota staf muda pada pemerintahan presiden Roosevelt, pada saat itu ia membuat buku biografi Roosevelt, dari menulis buku tersebut maka lahir ide menulis buku tentang kepemimpinan. Burns menelaah sejumlah pemimpin nasional dan sosial yang luar biasa prestasi dan kharismanya. Beberapa pemimpin yang menjadi obyek telaahannya antara lain: Mahatma Gandhi,

<sup>169</sup> Susanne Tavfelin, *The Transformational....*, 10.

<sup>170</sup> Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional....*, 5.

<sup>171</sup> Saskin, M., dan Burke, W.W, "Understanding and Assessing organizational Leadership", dalam K.E.Clark dan M.B. Clark, *Measure Of leadership*, (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990), 297-325.

Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, Franklin Delano Roosevelt. Dalam bukunya, Burns menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral.<sup>172</sup>

James MacGregor Burns tahun 1978 memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia belajar dari para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua bentuk berbeda, *transformasional* atau kepemimpinan *transaksional*, yang menurut pendapatnya adalah berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut mereka.<sup>173</sup> Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga ini tidak membentuk hubungan yang lebih mendalam antara

<sup>172</sup> James McGragor Burns, *Leadership*, (New York: Harper and Row, 1978), 666.

<sup>173</sup> Menurut Robbins pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat diidentifikasi dalam: (1) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan, (2) Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan, dan (3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan. Baca S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 96. Selanjutnya, Bass menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu: (1) *Contingent reward* (imbalan kontingen), (2) *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif), (3) *Laissez-faire* atau *passive avoidant*. Lihat Indah Komsiyah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 299, IAIN Tulungagung.

pemimpin dan *follower*. Untuk mencapai perubahan, Burns berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional.

Tahun 1980 Warren Bennis dan Bert Nanus menerbitkan buku dari hasil penelitian dengan judul "*Leaders*". Dalam bukunya ia mengidentifikasi beberapa pola tindakan pemimpin terkemuka. Bennis mengidentifikasi pola tindakan para pemimpin tersebut secara beragam dilihat pada strategi, kompetensi, dan keterampilan. Dari hasil penelitiannya, Bennis dan Nanus menyarankan agar dalam tindakannya para pemimpin mengelola 5 (lima) pokok isu yang berhubungan dengan pemimpin dan pengikutnya, yaitu perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, dan resiko.<sup>174</sup>

Berdasarkan fakta tersebut dapat dipahami bahwa munculnya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun, hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek.<sup>175</sup> Mereka menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi

---

<sup>174</sup> Bennis, W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985), 635.

<sup>175</sup> B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 441-462.

akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan.

Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan. Kepemimpinan transformasional muncul dari dan berakar dalam tulisan-tulisan Burns tahun 1978, Bass tahun 1985, Karya-karya Bennis dan Nanus di tahun 1985, juga Kouzes dan Posner di tahun 1987.<sup>176</sup>

Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi.<sup>177</sup> Daryanto menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga

---

<sup>176</sup> Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional....*, 6. Lihat pula Iwa Kuswaeri yang menulis bahwa Teori kepemimpinan transformasional dipelopori oleh (Burns, 1978) yang menitik beratkan pada perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dan kemudian dikembangkan oleh (Bas, 1985; Bass dan Avolio, 1994). Teori kepemimpinan transformasional mencoba untuk memperbaharui teori kepemimpinan (Barling, Slater, & Keelowsay, Bass 1998; Bass dan Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Bass & Avolio, 1993; Conger dan Canungo, 1994; Northouse, 1978). Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, Juli-Desember 2016, 4.

<sup>177</sup> Sarros, J.C. and J.C. Santora. "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice". *Leadership & Organizational Development Journal*, 2001, 383-393.

menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns.<sup>178</sup>

## 2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Harbani<sup>179</sup> ”kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk dibawa ke arah pengembangan organisasi”.<sup>180</sup> Burns dalam Luthans menyatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.<sup>181</sup>

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “proses menjalankan tujuan melalui penyatuan motif atasan dan bawahan dengan berdasarkan pada arah pencapaian perubahan yang diinginkan.”<sup>182</sup> Lebih lanjut Burns menyatakan bahwa “pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi.”<sup>183</sup>

<sup>178</sup> A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. “Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa Depan”, *AGRIMEDIA*, Vol. 5, No. 1, pp, 1999, 6-17.

<sup>179</sup> P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 106.

<sup>180</sup> Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan...., 3.

<sup>181</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi....*, 653.

<sup>182</sup> Bardrinarayan Shankar Pawar and Kenneth K. Eastman, “The Nature and Implication of Contextual Influence on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, *Academic Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, 80-109.

<sup>183</sup> Bennis dan Nanus (1985) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan bawahan saling membangun motivasi yang lebih tinggi. Lihat Miswanto, “Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional”, dalam *Jurnal Fokus Ekonomi*, Volume 7, Nomor 3, Desember 2008, 136.



Bass menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikut atau bawahan dalam rangka pencapaian hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal".<sup>184</sup> Pada kesempatan lain Bass juga menegaskan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormatinya".<sup>185</sup>

Bass dalam Jabnoun and al-Ghasyah juga mendefinisikan bahwa "pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi."<sup>186</sup>

Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Di sini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.<sup>187</sup> Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menjadikan bawahan merasa memiliki

---

<sup>184</sup> B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York: Free Press, 1985), 128. Lihat pula Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 88.

<sup>185</sup> *Ibid.*, 132.

<sup>186</sup> N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, *The Quality Management Journal*, 12, 2005, 21-29.

<sup>187</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2009), 315.

kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional menitik beratkan pada peningkatan motivasi dan kinerja anggota (pengikut).<sup>188</sup>

Menurut Komsiyah kepemimpinan transformasional ialah “gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.”<sup>189</sup> Sementara Leithwood dkk. menulis bahwa: “*Transformational leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”.<sup>190</sup> Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional mengiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah itu.

Menurut Jung dan Virgin Group, “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para

---

<sup>188</sup> Ibid., 305.

<sup>189</sup> Indah Komsiyah, “Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan“, dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 313, IAIN Tulungagung.

<sup>190</sup> K. Leithwood & Louis K.S, *Organizational Learning in School*, (Lisse: Sweets & Zeitlinger, 1998), 132.

pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.”<sup>191</sup> Lock mengatakan bahwa “kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya”.<sup>192</sup>

Komariah dan Triatna mengatakan bahwa “kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan”.<sup>193</sup>

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.<sup>194</sup>

Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku

---

<sup>191</sup> Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2006), 472.

<sup>192</sup> E.A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), 99.

<sup>193</sup> A. Komariah & Triatna.C, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Cetakan ketiga (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 80.

<sup>194</sup> Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional ....”, 9.

karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.<sup>195</sup> Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan di mana para pemimpin menggunakan kemampuan mereka untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasinya. Para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh daripada memberikan instruksi-intruksi yang bersifat *top down*. Pemimpin yang transformasional lebih memposisikan diri mereka sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin yang transformasional lebih menekankan pada bagaimana merevitalisasi institusinya, baik dalam level organisasi maupun negara. Pemimpin transformasional harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan merevitalisasi pengikutnya menuju perubahan yang besar berdasar visi bersama dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dianggap sebagai pemimpin yang mampu secara terus-

---

<sup>195</sup> B.J Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components...*, 442.

menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi guna meningkatkan daya saing dalam persaingan global. Hal ini karena kepemimpinan transformasional berkaitan dengan nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran (perubahan)<sup>196</sup>, seperti kejujuran, keadilan dan tanggung jawab.

Kepemimpinan transformasional akan bermanfaat dalam rangka membangun budaya kerja sama, perubahan sikap dan perilaku organisasi, peningkatan kinerja organisasi, dan pengembangan iklim organisasi yang lebih kondusif. Bahkan dapat dikatakan bahwa, "kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi".<sup>197</sup>

### 3. Prinsip dan Karakter Kepemimpinan Transformasional

Menurut Harbani dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, terdapat 10 prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan;
- b. Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka,
- c. Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama,
- d. Sifat kepelopor terhadap perubahan,
- e. Pengembangan potensi diri secara terus-menerus,
- f. Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan,
- g. Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan,
- h. Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas,
- i. Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan
- j. Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi level, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.<sup>198</sup>

Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin

<sup>196</sup> Salah satu dimensi kepemimpinan transformasional menurut Kuswaeri adalah agen perubahan. Agen perubahan adalah kemampuan pemimpin untuk selalu berada di depan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dimensi agen perubahan memiliki indikator: mengembangkan SDM, mengembangkan sistem, pengembangan organisasi, dan alih teknologi. Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan...., 11.

<sup>197</sup> Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan...., 5.

<sup>198</sup> P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 132.

transformatif memiliki karakter sebagai berikut:

- (a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, (b) Mereka berani, (c) Mereka mempercayai orang lain, (d) Mereka motor penggerak nilai, (e) Mereka pembelajar sepanjang masa, (f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, (g) Mereka visioner.<sup>199</sup>

Ciri-ciri dominan seorang pemimpin yang telah berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformatif, yaitu:

- (a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan; (b) Memiliki sifat pemberani, (c) Mempercayai orang lain, (d) Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau kepentingan dan desakan kelompoknya). (e) Meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan, (f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas atau tidak menentu, dan (g) Memiliki visi ke depan.<sup>200</sup>

Menurut Harbani dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, maka dalam mewujudkan kepemimpinan transformatif, seorang pemimpin akan melakukan beberapa tindakan berikut dalam upaya memfasilitasi para pengikut atau bawahannya, seperti:

- (a) Membangun komitmen bersama bawahan, melalui kebersamaan dalam proses perumusan visi dan misi organisasi, (b) Membangun budaya kerja sama dan profesionalitas dengan melakukan dialog, diskusi dan perencanaan tugas-tugas pekerjaan, (c) Melakukan pemberdayaan bawahan melalui pembagian kewenangan, (d) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, (e) Mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi kepada bawahan.<sup>201</sup>

Kepemimpinan transformatif meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Humphreys menyatakan bahwa:

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformatif dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-

<sup>199</sup> F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta: Andi, 2006), hal. 653.

<sup>200</sup> Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan....", 10.

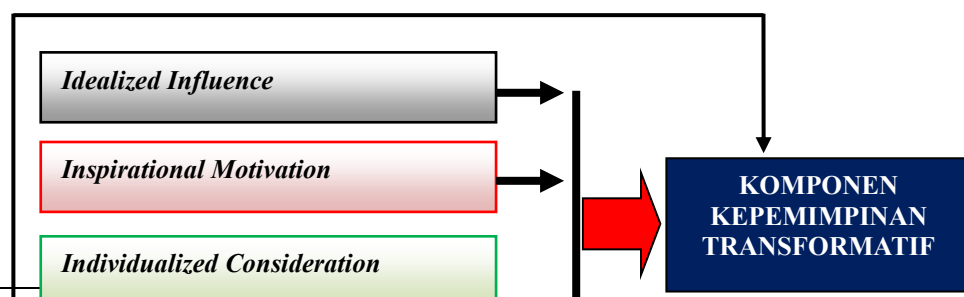
<sup>201</sup> P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi....*, 128.

perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.<sup>202</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prinsip dan karakter kepemimpinan transformasional, yaitu: (a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, (b) Pemimpin memiliki visi yang jelas (visioner) dan terkomunikasikan kepada bawahan, (c) Berani, (d) Motor penggerak nilai, (e) Pembelajar sepanjang masa, (f) Mempercayai orang lain, (g) Terjadinya proses pembelajaran, pemberdayaan, dan pengembangan inovasi dan kreativitas potensi bagi bawahan, (h) Terwujudnya budaya kerja sama dan iklim kerja organisasi yang kondusif, (i) Memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan (j) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi.

#### 4. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio, Bass dan Jung, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat komponen utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual<sup>203</sup>.



<sup>202</sup> J.H. Humphreys, J.H. "Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation", *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp., 2005, 1410-1431.

<sup>203</sup> B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 442; Baca pula P. Harbani, *Kepemimpinan ....*, 128



**Gambar 2.2: Komponen Kepemimpinan Transformatif**

**a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)**

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen<sup>204</sup> dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

*Idealized influence* merupakan perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi model peran, dan menunjukkan standar etika tinggi. Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya<sup>205</sup>, menumbuhkan komitmen<sup>206</sup>

<sup>204</sup> Berkaitan dengan komitmen, Boone dan Johnson sebagaimana dikutip Usman dalam penelitiannya terhadap 801 orang manajer pria dan wanita menemukan lima kunci komitmen: 1) komitmen terhadap organisasi, 1) komitmen terhadap diri sendiri, 3) komitmen terhadap konsumen, 4) komitmen terhadap orang lain, dan 5) komitmen terhadap tugas. Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 262-263.

<sup>205</sup> Mengapa suatu kepercayaan dari orang banyak dapat diperoleh atau diberikan kepada seseorang? Karena, (1) Ia telah menampilkan pengabdian. Artinya, ia cenderung mendahulukan kepentingan komunitasnya daripada kehendak dirinya. Ia rela mengorbankan dirinya demi visi bersama yang diidankannya. (2) Ia memiliki keunggulan-keunggulan. Biasanya seseorang cenderung mengikuti orang yang dipandang lebih unggul dari dirinya. Keunggulan-keunggulan tadi mencakup kemampuannya memimpin diri sendiri, kemampuan memimpin hubungan antar pribadi, dan kemampuan menangani pekerjaan atau kegiatan-kegiatan komunitasnya atau pelayanan organisasinya. (3) Ia handal dalam memberikan inspirasi dan menggali makna hidup atau makna keberadaan komunitas atau organisasinya. Karena keyakinan atas makna itu, mereka menjadikan dirinya sumber inspirasi bagi orang-orang di sekitar diri mereka. Lihat I Made Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional", *Jurnal Manajemen dan Kewirusahaan*, Volume 14, Nomor 2, September 2012, 104.

<sup>206</sup> Berkaitan dengan komitmen, Boone dan Johnson sebagaimana dikutip Usman dalam penelitiannya terhadap 801 orang manajer pria dan wanita menemukan lima kunci komitmen: 1) komitmen terhadap organisasi, 1) komitmen terhadap diri sendiri, 3) komitmen terhadap konsumen, 4) komitmen



dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Karim memaparkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *idealized influence*, yaitu pemimpin yang memiliki perilaku berikut ini serta mampu menularkannya<sup>207</sup>: (1) mempunyai ide besar, (2) mempunyai keyakinan, (3) mempunyai niat kuat, (4) mempunyai komitmen tinggi, (5) mempunyai konsistensi, (6) mempunyai fokus kerja, (7) mempunyai sikap *all out*, (8) mempunyai sikap berkorban, dan (9) mempunyai kebanggaan.

Kepemimpinan yang kuat menurut John C. Maxwell adalah pemimpin yang memiliki *vision* (visi) yang jelas, baik dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkatan.<sup>208</sup> *Vision* berarti mimpi mengenai masa depannya yang menantang untuk diwujudkan. Pemimpin harus memiliki *vision* (visi), *inspiration* (memberi ilham), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity* (integritas), *organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih) dan *nuturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan antara tujuan individu serta memelihara bawahannya agar betah bekerja sama dengannya).

Yammarino dan Bass juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis<sup>209</sup>,

---

terhadap orang lain, dan 5) komitmen terhadap tugas. Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, ....*, 262-263.

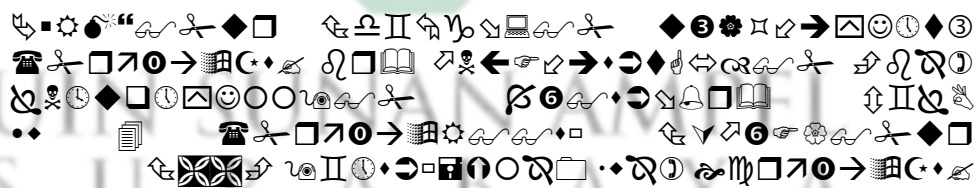
<sup>207</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 259-260.

<sup>208</sup> John C Maxwell, *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*, (Jakarta: Mitra Media, 2001), 64.

<sup>209</sup> Artikulasi visi organisasi yang realistis dibuktikan oleh pemimpin transformasional dengan komitmennya yang tinggi terhadap visi dan misi organisasi. Tidak hanya itu, ia juga berusaha menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari karyawannya terhadap visi besar organisasi. Agar mampu menumbuhkan komitmen tinggi, pemimpin transformasional menampilkan kejelasan visi ke depan dalam membawa organisasinya. Merubah visi dan misi, merubah atribut-atribut, asesoris organisasi seperti logo, tata letak ruangan dapat dilakukan agar lebih menggairahkan guna memunculkan energi positif dan akhirnya menimbulkan komitmen karyawan. Baca Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional....*, 162.

menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna, bahwa keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Seorang pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan<sup>210</sup>, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang di awalnya diharapkan terhadap mereka. Sifat dan karakter seperti inilah dampak positif dari pemimpin yang mampu menginternalisasikan *idealized influence* terhadap bawahannya. Perintah berperilaku unjuk kerja melebihi ekspektasi ini telah tersirat dalam firman Allah SWT. dalam al-Qur'an surat ar-Rahman ayat 33 berikut:



Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan.<sup>211</sup>

Kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan

<sup>210</sup> Untuk membuat orang yang dipimpin mempercayainya, pemimpin transformasional selalu berpikir positif dan optimis dalam melihat ke depan, terlebih memiliki pengalaman sukses dalam memimpin. Maka berpikir optimis dan memiliki pengalaman sukses akan memperkuat kemampuan sebuah kepemimpinan. *Ibid.*, 159.

<sup>211</sup> al-Qur'an, 55: 33.

transformatif, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Kemudian, pada perkembangan selanjutnya Ponder, memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya sebagai karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu<sup>212</sup>:

1) *Integrity*

Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya.<sup>213</sup> Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

2) *Innovation*

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>212</sup> S. Ponder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, 2001, 281-290.

<sup>213</sup> Pemimpin transformatif menurut Islam yaitu mereka yang mampu menyelaraskan antara perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya. Islam sangat menekankan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Allah amat besar kebenciannya kepada orang yang ambigu antara perkataan dan perbuatannya (QS. As-Shaff: 2-3).

Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong bawahannya mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.<sup>214</sup>

### 3) *Impression Management*

Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Pemimpin transformasional dalam Islam harus memiliki perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan (*aqidah*) yang kuat, menimbulkan rasa hormat (kewibawaan/pesona diri), menjadi kebanggaan (idola) dan percaya diri,

---

<sup>214</sup> Pemimpin transformasional mempunyai keinginan inovasi yang kuat untuk menjadikan lembaga/organisasi sebagai wadah perjuangan untuk mewujudkan ide-ide agung, ia selalu mengaitkan lembaga/organisasi dengan keakhiratan. Ia berharap kuat kuat untuk lebih banyak menarik orang untuk ikut bersamanya berjuang membesarkan lembaga/organisasi – yang notabene berbasis agama, ia akan menggurui dan mengajak mereka kepada nilai-nilai inovatif yang lebih tinggi. Allah SWT. berfirman yang artinya, “*dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik*”. (QS. Al-Ankabut: 69)

menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis (*akhlak al-karimah*).<sup>215</sup> Firman Allah SWT.



Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.<sup>216</sup>

Rasulullah SAW. adalah sosok yang patut diteladani dalam memerankan standar perilaku yang tinggi dalam kepemimpinan. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT. Dalam berfirman-Nya;



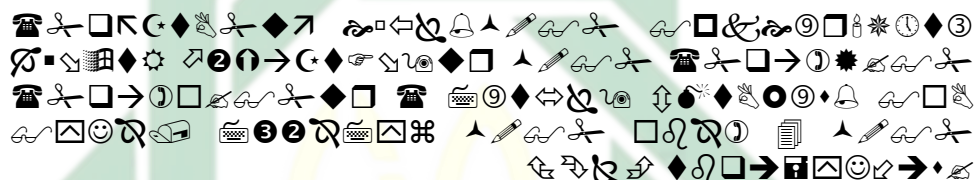
Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.<sup>217</sup>

Karakter *idealized influence* juga sering diperankan oleh Rasulullah SAW. seperti memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat

<sup>215</sup> Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 136-139.  
<sup>216</sup> Al-Qur'an, 16: 90.  
<sup>217</sup> Ibid., 33: 21.

para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.

Kepemimpinan transformasional dalam Islam adalah kepemimpinan yang memiliki *vision* (visi) yang jelas, baik dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkatan. *Vision* berarti mimpi mengenai masa depannya yang menantang untuk diwujudkan. Di antara ayat al-Qur'an yang terkait kategori visioner ini adalah firman Allah SWT. berikut:

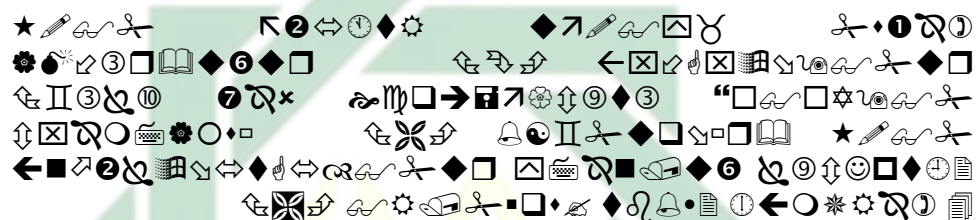


Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>218</sup>

Sebagai contoh, kepemimpinan transformasional yang visioner adalah yang dilakukan Rasulullah SAW. tatkala beliau sedang menggali parit (khandaq) di sekitar Kota Madinah, Nabi SAW. “melihat” kejayaan Islam mencapai Syam, Persi, dan Yaman. Begitu juga ketika terjadi perjanjian Hudaibiyah (*Shulhul Hudaibiyah*). Dari perjanjian tersebut terkesan Rasulullah SAW. kalah dalam berdiplomasi dan terpaksa menyetujui beberapa hal yang berpihak kepada kafir Quraisy. Kesan tersebut ternyata terbukti sebaliknya setelah perjanjian tersebut disepakati. Di sinilah terlihat kelihaihan Rasulullah SAW. dan pandangan beliau yang jauh ke depan (visioner). Rasulullah SAW. adalah insan yang selalu mengutamakan kebaikan yang kekal dibandingkan kebaikan yang hanya bersifat

<sup>218</sup> Ibid., 59: 18.

sementara. Walaupun perjanjian itu amat berat sebelah, Rasulullah menerimanya karena memberikan manfaat di masa depan saat umat Islam berhasil membuka kota Makah (*fath al Makkah*) pada tahun ke-8 Hijriyah (dua tahun setelah perjanjian Hudaibiyah). Dengan peristiwa *fath al Makkah* itulah kemudian terlihat kemenangan umat Islam yang gemilang, yakni dengan berbondong-bondongnya manusia masuk agama Allah SWT. (agama Islam). Firman Allah SWT.



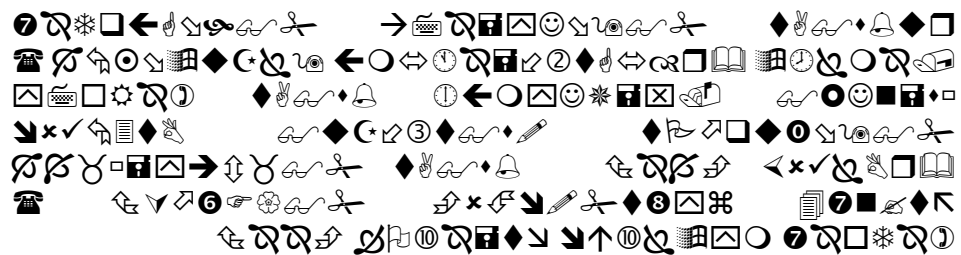
Apabila telah datang pertolongan Allah dan kemenangan, dan kamu Lihat manusia masuk agama Allah dengan berbondong-bondong, Maka bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan mohonlah ampun kepada-Nya. Sesungguhnya Dia adalah Maha Penerima taubat.<sup>219</sup>

Kemampuan dan kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas tergantung oleh pemahamannya pada visi, misi, posisi dan wewenangnya. Pemimpin transformasional yang memerankan perilaku *idealized influence* mampu dan pandai memerankan otoritas kekuasaan yang ia miliki dalam meyakinkan anggota organisasi. Dengan demikian, kharismatik kepemimpinan dapat dibangun dengan menularkan ide-ide besar, mulya dan agung kepada bawahannya, dan dengan tepat dan benar memerankan otoritas kekuasaan yang pemimpin miliki untuk menenangkan hati, emosi, pikiran dan spiritualitas yang dipimpin.<sup>220</sup> Pemahaman ini tidak saja membantu penempatan seseorang secara tepat, tapi juga yang terpenting adalah akan membantu menjaga komitmen dan

<sup>219</sup> Ibid., 110: 1-3.

<sup>220</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional*..., 159.

solidaritas suatu organisasi. Allah SWT. berfirman.



Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>221</sup>

Berdasarkan uraian mengenai komponen kepemimpinan transformasional dalam hal *idealized influence*, maka dapatlah disimpulkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transformasional dalam hal *idealized influence* adalah sebagai berikut: 1) Mempunyai ide besar, 2) Mempunyai keyakinan, 3) Mempunyai niat kuat, 4) Memiliki integritas, 5) Mempunyai komitmen tinggi, 6) Mempunyai konsistensi, 7) Mempunyai fokus kerja, 8) Mempunyai sikap *all out*, 9) Inovatif, 10) Mempunyai sikap berkorban, dan 11) Mempunyai kebanggaan.

#### **b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)**

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain<sup>222</sup>, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada

<sup>221</sup> Al-Qur'an, 12: 54-55.

<sup>222</sup> Untuk menimbulkan inspirasi dan motivasi bagi karyawan/bawahannya, pemimpin transformasional menjadi orang terdepan dalam melakukan sesuatu (*ibda' binafsik*/memulai dari diri sendiri). Dia juga mempercepat kesuksesan (menghasilkan bukti bukan janji) akan visinya untuk menginspirasi dan memotivasi mereka. Maka, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pegawainya dengan menjadikan dirinya untuk memulai sesuatu dan memberikan bukti bukan janji. Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional* ..., 269.



diri orang lain.

Pemimpin yang inspirasional adalah mereka yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi pengikutnya. Artinya, pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari para pengikutnya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana.

Karim menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *inspirational motivation*, yaitu<sup>223</sup>: (1) menjadikan dirinya tauladan, (2) komunikasi meyakinkan, (3) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (4) menampilkan visi dan misi menarik, (5) mengampanyekan *action*, (6) memberikan makna pada pekerjaan, (7) membandingkan kerja, (8) memberikan solusi, (9) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan (10) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

Keith Davis tatkala membahas *traits leadership model* menyatakan bahwa “salah satu sifat seorang pemimpin yang harus tumbuh dan berkembang adalah sifat motivasi diri untuk berprestasi dan mampu mentransformasikan semangat itu kepada segenap anggota organisasi yang dipimpinnya”.<sup>224</sup> Anarso mengatakan bahwa “motivasi adalah suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, bergairah dan bertanggung jawab”.<sup>225</sup> Pimpinan yang sukses adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang

<sup>223</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional ....*, 260-262.

<sup>224</sup> Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 36.

<sup>225</sup> Panji Anarso, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), 97.

diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktifitas kerja yang optimal (*hight performance*).<sup>226</sup>

Menurut Yammarino dan Bass, “pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar”.<sup>227</sup>. Hal ini selaras dengan pendapat Burns yang menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Secara mendasar, motivasi merupakan pengejawantahan lain dari komunikasi organisasi sebab memiliki tujuan akhir yang sama, yakni munculnya tindakan positif untuk kelangsungan organisasi dalam mencapai tujuan. Namun demikian, motivasi sering dipandang sebagai sesuatu yang lebih praktis dan berkait erat secara langsung dengan faktor-faktor psikologis setiap individu dalam organisasi.

Para pemimpin besar telah membuktikan bahwa pemberian motivasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kesuksesan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Seorang jenderal perang, jika tidak mampu memberikan motivasi kepada pasukannya, mungkin akan sulit dalam mengendalikan situasi. Begitu pula seorang pemimpin secara umum. Kehebatannya memimpin

---

<sup>226</sup> M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 29.

<sup>227</sup> B.M., Bass, and B.J Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (Sage: Thousand Oaks, 1994), 69.

terkadang ditentukan oleh kemampuannya dalam memberikan motivasi kepada bawahannya

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian-bagian awal bahwa inti dari proses kepemimpinan adalah bagaimana menggunakan pengaruh terhadap orang lain. Dalam praktiknya, pengaruh ini ditransformasikan sedemikian rupa sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi sehingga melahirkan motivasi. Motivasi, dengan demikian, merupakan wujud paling ideal dari hasil penggunaan pengaruh seorang pemimpin.

Secara praktis, motivasi dapat dipahami sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin dituntut memiliki kepekaan dan kemampuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang di pimpinnya dalam organisasi, yaitu dengan cara melakukan sesuatu sehingga masing-masing individu dapat memenuhi kebutuhannya masing-masing. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu “menyulap” tujuan organisasi sekaligus sebagai kebutuhan individu-individu yang dipimpinya.<sup>228</sup>

Para pemimpin transformasional memiliki kemampuan memotivasi dan menginspirasi mereka yang berada di sekelilingnya dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan bawahan mereka. Semangat tim dapat meningkat dengan tajam yang diperlihatkan dengan antusiasme dan optimisme yang tinggi. Pemimpin memperoleh keterlibatan pengikut mereka secara atraktif; mereka menciptakan ekspektasi komunikasi yang jernih yang

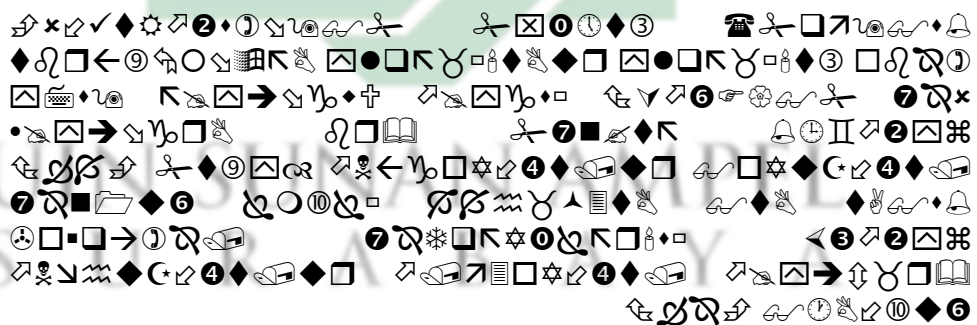
---

<sup>228</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 166.

diinginkan oleh bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan dan visi bersama.

Motivasi memiliki peran penting bagi produktivitas kerja. Al-Qur'an menceritakan bahwa Fir'aun menjanjikan pada tukang sihir akan memberi upah dan kedudukan tinggi seandainya mereka menang menghadapi Musa As.<sup>229</sup> Akan tetapi ketika para tukang sihir itu menemukan kebenaran sejati, maka motivasi materi yang dijanjikan Fir'aun menjadi tidak berarti. Karena ternyata yang dibutuhkan manusia bukan semata materi, tapi ada nilai yang juga menjadi kebutuhan dasar manusia yang seringkali mengalahkan kebutuhan materinya.

Al-Qur'an juga menceritakan tentang seorang hamba Allah yang shalih, Dzulkarnain, ketika mendapat tugas untuk membangun dam dengan imbalan materi beliau menolak. Dzulkarnain lebih memilih karunia Allah SWT. daripada upah materi yang tidak memberi arti bagi hidupnya.



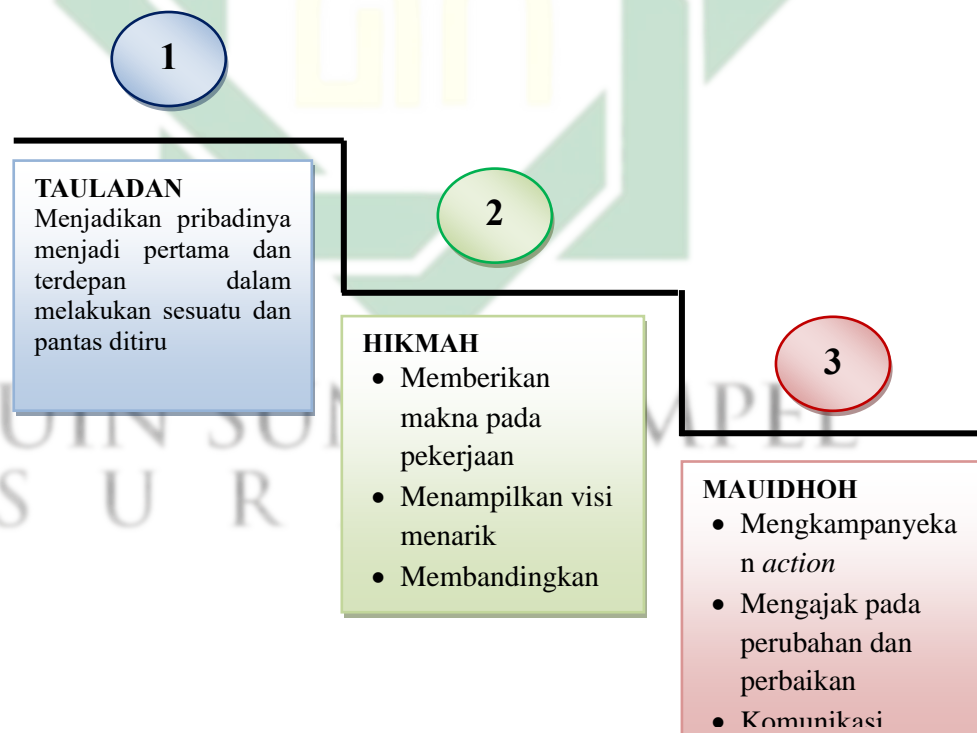
Mereka berkata: "Hai Dzulkarnain, Sesungguhnya Ya'juj dan Ma'juj itu orang-orang yang membuat kerusakan di muka bumi, Maka dapatkah Kami memberikan sesuatu pembayaran kepadamu, supaya kamu membuat dinding antara Kami dan mereka?" Dzulkarnain berkata: "Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, Maka

<sup>229</sup> Maka tatkala ahli-ahli sihir datang, merekapun bertanya kepada Fir'aun: "Apakah Kami sungguh-sungguh mendapat upah yang besar jika Kami adalah orang-orang yang menang?" Fir'aun menjawab: "Ya, kalau demikian, Sesungguhnya kamu sekalian benar-benar akan menjadi orang yang didekatkan (kepadaku)". (QS. Al-Syu'ara: 41-42).

tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuat dinding – antara kamu dan mereka,<sup>230</sup>

Motivasi pemimpin yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain, adalah wujud transformasi dan transmisi (pemindahan dan penyaluran serta pengoperan) budaya kepada bawahan/karyawan yang akan menggantikannya di kemudian hari.

Pemimpin transformasional dalam menginspirasi dan memotivasi yang dipimpin dapat melakukan hal-hal sebagaimana gambar 2.3 berikut ini<sup>231</sup>.



<sup>230</sup> Al-Qur'an, 18: 94-95.

<sup>231</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional*..., 178.

### **Gambar 2.3: Tingkatan Strategi *Inspirational Motivation***

Dalam kepemimpinan transformasional, *tauladan* menjadi strategi pertama untuk menginspirasi dan memotivasi yang dipimpin. Strategi kedua adalah *hikmah* yang di dalamnya berupa memberikan makna pada pekerjaan, menampilkan visi menarik, membandingkan kinerja, dan memberikan solusi. Strategi ketiga adalah *mauidhoh* yang di dalamnya berupa mengkampanyekan *action*, mengajak pada perubahan dan perbaikan, serta komunikasi meyakinkan.

Berdasarkan penjelasan komponen kepemimpinan transformasional dalam hal *inspirational motivation*, maka dapat disimpulkan mengenai indikator-indikator kepemimpinan transformasional dalam hal *inspirational motivation*, adalah: a) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), b) komunikasi meyakinkan, c) mengajak pada perubahan dan perbaikan, d) menampilkan visi dan misi menarik, e) mengkampanyekan *action*, f) memberikan makna pada pekerjaan, g) membandingkan kerja, h) memberikan solusi, i) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan j) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

#### **c. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)***

*Individualized consideration* yaitu sikap seorang pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap pribadi pengikut, memperlakukannya secara individual, melatih, dan menasehati. Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual, dan dukungan secara pribadi kepada pengikutnya.

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

Pada umumnya, tugas-tugas manajemen dalam organisasi dipukul rata karena didasarkan pada *job description* yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada titik ini, manajemen hampir tidak lagi peduli kondisi kemampuan dan persoalan-persoalan lain yang dihadapi individu. Bertolak dari kenyataan ini, kepemimpinan transformasional justru melihat perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahan semestinya melahirkan *treatment* yang berbeda pula.

Pemimpin transformasional menaruh perhatian khusus pada kebutuhan prestasi masing-masing bawahannya dan meningkatkannya dengan memfungsikan diri sebagai pelatih atau mentor. Para bawahan dan kolega dikembangkan untuk memperoleh potensi tertinggi mereka.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

Pemimpin transformasional benar-benar menerima perbedaan individual, misalnya beberapa karyawan mendapat dorongan lebih besar, yang lain memiliki otonomi lebih tinggi, sebagiannya dengan standar yang lebih kuat, dan seterusnya. Aktivitas komunikasi dilakukan secara dua arah, dan “*management*

*by walking around*” dipraktikkan. Interaksi dengan para bawahan dilakukan secara personal, misalnya, pemimpin mengingat betul percakapan terakhir mereka, merupakan salah satu bukti bahwa pemimpin memperhatikan pada individu bawahan, dan melihat individu sebagai keseluruhan bukan hanya sebagai pekerja.

Tugas-tugas yang didelegasikan dimonitor untuk melihat apakah bawahan butuh arahan atau dukungan tambahan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan; secara ideal, bawahan tidak akan merasa bahwa sesungguhnya pemimpin sedang memeriksa hasil pekerjaan mereka. Dengan kata lain, skala pertimbangan individual adalah, “*The leader spends time teaching and coaching.*” Pemimpin banyak menghabiskan waktu untuk membimbing dan melatih.

Karim berpendapat bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, yakni pemimpin yang dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan: a) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, b) bertukar pengalaman, c) memperhatikan kebutuhan, d) memberikan penghargaan dan hukuman, e) memperhatikan potensi dan kebutuhan.<sup>232</sup>

Pemimpin transformasional dalam Islam senantiasa berperilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Ia adalah pemimpin yang mampu menganugerahi selamat atas kesuksesan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian

---

<sup>232</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional ....*, 191-192.



terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka.



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu.<sup>233</sup>

Pemimpin transformasional tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan material semisal fasilitas dan tunjangan, namun juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat kepada segenap anggota organisasi tanpa membedakan antara pimpinan dan bawahan. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian (PHK) kepada seseorang organisasi, meskipun etos kerja mereka tidak maksimal lagi.

Termasuk wujud *uswah* yang diteladankan Rasulullah SAW. dalam konsiderasi individual ini adalah bahwa Nabi SAW. senantiasa mau mendengarkan orang-orang yang dilayani, tetapi tidak terpenjara oleh opini publik. Nabi Muhammad SAW. sangat mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam perang Badar, Uhud, dan Khandaq.<sup>234</sup> Rasul SAW. juga memiliki kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha untuk keluar dari ketidaktahuan dalam menjalankan aktifitas sosial-individu (kerja).

Suatu contoh konsiderasi individual dapat ditemukan pada pribadi agung, Nabi Muhammad SAW. tatkala Nabi SAW. memerintahkan sesuatu pekerjaan, ia

<sup>233</sup> al-Qur'an, 3: 159.

<sup>234</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW. The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: PLM, 2007), 29.

menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah SAW. adalah al-Qur'an yang hidup (*the living Qur'an*). Artinya, pada diri Rasulullah tercermin semua ajaran al-Qur'an dalam bentuk nyata. Nabi SAW. adalah pelaksana pertama semua perintah Allah SWT. dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilaku Rasulullah SAW.

Rasul Muhammad SAW. adalah figur pemimpin yang *harisun alaihi* kepada umatnya. Beliau hangat serta sangat perhatian dan peduli terhadap bawahannya (umatnya), tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka, tetapi juga pada seluruh sisi kehidupan umatnya.<sup>235</sup>

Hikmah *idariyah* yang berkenaan dengan komponen kepemimpinan transformasional harus konsiderasi individual, juga tampak dalam Al-Qur'an Surat An-Naml ayat 20-21:



dan Dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud, Apakah Dia Termasuk yang tidak hadir. Sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras atau benar-benar menyembelihnya kecuali jika benar-benar Dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".<sup>236</sup>

<sup>235</sup> Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin. (QS. At-Taubah: 128)

<sup>236</sup> Al-Qur'an, 27: 20-21.

“*Mengapa aku tidak melihat hud-hud, apakah dia tidak hadir?*”, demikian pertanyaan yang disampaikan Nabi Sulaiman as. Pertanyaan itu ia sampaikan setelah terlebih dahulu melakukan inspeksi semua pasukan yang berada di bawah kepemimpinannya. Pelajaran menarik dari kisah ini adalah bahwa seorang pemimpin selalu memberikan perhatian kepada orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Ia mengetahui siapa yang hadir dan siapa yang tidak hadir, terutama orang-orang yang langsung berada di bawah komandonya.

Bertolak dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, yaitu: a) penuh kepedulian, b) hangat serta memberikan perhatian, c) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, d) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, e) memperhatikan kebutuhan, f) bertukar pengalaman, g) memberikan penghargaan dan hukuman, h) memperhatikan potensi dan kebutuhan.

#### **d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi intelektual artinya seorang pemimpin dituntut untuk mampu menunjukkan inteligensi, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati. *Intellectual stimulation* merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi pengikut untuk melihat persoalan-persoalan lama dengan cara pandang baru (*a new of view ways*). Melalui *intellectual stimulation*, pemimpin merangsang kreativitas pengikutnya dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Dengan demikian, melalui stimulasi intelektual,

bawahan diarahkan untuk mampu berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta berinovasi dalam menyelesaikan persoalan, berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, dan bisa menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Stimulasi intelektual ialah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru (*a new of view ways*) dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. *Intellectual stimulation* menyangkut perilaku yang mendorong pekerja atau pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.<sup>237</sup> Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap problem-problem lama (*think of old problems in new ways*), mendorong mereka mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya dan apakah sesuai dengan pemimpinnya.<sup>238</sup>

Para pemimpin transformasional melakukan stimulasi pada pengikut mereka agar lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi.<sup>239</sup> Mereka tidak melakukan kritik di muka umum terhadap bawahannya. Gagasan-gagasan baru dan solusi kreatif atas masalah diperoleh dari bawahan yang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah. Dengan cara

---

<sup>237</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 303.

<sup>238</sup> I Made Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional", *Jurnal Manajemen dan Kewirusahaan*, Volume 14, Nomor 2, September 2012, 105.

<sup>239</sup> B. M Bass, & R. E Riggio, *Transformational Leadership (2nd ed.)*, (Mahwah NJ: Erlbaum, 2006), 7.

ini, para bawahan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru.

Karim memaparkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang dapat menstimulasi intelektualitas karyawannya dengan: (1) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (3) menentang status quo, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, (6) mempertanyakan asumsi lama, dan (7) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.<sup>240</sup>

Pemimpin transformasional tidak memosisikan bawahan sebagai objek kepemimpinan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki potensi kepemimpinan yang oleh karenanya ia lebih membuka peluang setiap bawahan untuk mengembangkan berbagai pendekatan baru dalam pencapaian tujuan organisasi. Keuntungan yang diperoleh dari perilaku ini bukan hanya secara organisasional, tetapi juga, secara individu setiap bawahan akan merasa bahwa kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) yang mereka miliki akan terpenuhi, dan hal ini akan berhubungan dengan komitmen yang mereka berikan.

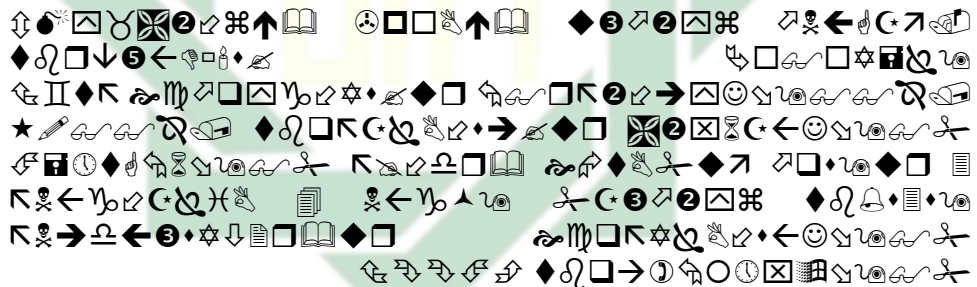
Lebih dari itu, secara intelektual kepemimpinan adalah juga melakukan stimulasi, meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya. Dengan demikian, pada akhirnya kepemimpinan akan berujung pada bagaimana memberikan bimbingan, dukungan, dampingan dan pelatihan bagi para pengikut atau bawahannya. Rasulullah SAW. adalah guru dan pendidik utama yang menjadi profil setiap pemimpin dan pendidik muslim. Beliau tidak hanya

---

<sup>240</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional* ...., 262-263.

memimpin, mengajar, mendidik, tetapi juga menunjukkan jalan<sup>241</sup>. Rasul SAW. mendidik, *pertama* dengan menggunakan rumah Al-Arqam ibn Abi Al-Arqam, *kedua* dengan memanfaatkan tawanan perang untuk mengajar baca tulis, *ketiga* dengan mengirim para sahabat ke daerah-daerah yang baru masuk Islam. Semua ini adalah bukti pendidikan rasul dalam rangka pembentukan manusia muslim dan masyarakat Islam<sup>242</sup>.

Pemimpin Islam tranformasional hendaklah cerdas (*fathanah*), mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.



Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.<sup>243</sup>

Merujuk uraian mengenai kepemimpinan transformasional pada komponen

<sup>241</sup> Hal ini tidak hanya diakui oleh sarjana muslim, tetapi juga non muslim, misalnya Prof. James E. Royster dari Cleveland University, ia mengawali tulisannya dengan mengemukakan bahwa belum ada dalam sejarah seorang manusia yang demikian sempurna diikuti, diteladani seperti Nabi Muhammad SAW. Demikian juga Robert L. Guillick sebagaimana dikutip Jalaluddin Rahmat, yang mengakui akan keberadaan Nabi Muhammad SAW. sebagai seorang pendidik yang paling berhasil dalam membimbing manusia ke arah kebahagiaan kehidupan, baik di dunia maupun di akhirat dan dapat dijadikan acuan dan dasar pendidikan Islam. Baca Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 30-31.

<sup>242</sup> Zakiyah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 21.

<sup>243</sup> al-Qur'an, 3: 110.

*Intellectual stimulation* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional pada komponen *Intellectual stimulation* adalah sebagai berikut: a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, b) meningkatkan bawahan atau pengikut, c) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, d) menentang status quo, e) mengajar tidak berpikir prosedural, f) mengajak ke perspektif baru, g) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, h) mempertanyakan asumsi lama, dan i) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

### **C. Pondok Pesantren**

#### **1. Pengertian Pondok Pesantren**

Secara bahasa pondok pesantren terdiri dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari bahasa Arab yaitu *funduq* yang berarti hotel atau asrama. Sedangkan pesantren berasal dari kata *santri*, yang dengan awal *pe-* di depan dan akhiran *-an* yang berarti tempat belajar santri.<sup>244</sup> Jadi pondok pesantren adalah asrama tempat belajar santri.

Menurut KH. Imam Zarkasyi, dalam buku Pekan Perkenalan Pondok Modern Gontor, pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, di mana kiai sebagai sentral figurnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kiai yang diikuti santri sebagai kegiatan rutinnnya.<sup>245</sup>

Pesantren menurut Qamar yaitu suatu tempat pendidikan dan pengajaran

<sup>244</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiyai*, Cet. VII (Jakarta: LP3S, 1998), 18.

<sup>245</sup> Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai, dan Tradisi", *Ibda: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (Juli-Desember, 2012), 116.

yang menekankan pelajaran agama Islam di dukung dengan adanya asrama sebagai tempat tinggal santri.<sup>246</sup> Adapun menurut Tholkah dan Barizi pesantren adalah model lembaga pendidikan Islam pertama yang mendukung kelangsungan sistem pendidikan nasional. Secara historis, pesantren tidak saja mengandung makna keislaman, tetapi juga keaslian Indonesia.<sup>247</sup>

Pesantren, kerap diartikan sebagai asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dan sebagainya.<sup>248</sup> Dalam komunitas pesantren ada santri, ada kiai, ada tradisi pengajian serta tradisi lainnya, ada pula bangunan yang dijadikan para santri untuk melaksanakan semua kegiatan selama 24 jam. Saat tidur pun para santri menghabiskan waktunya di asrama pesantren.

Kata pesantren berasal dari kata santri yang diberi awalan “pe” dan akhiran “an” yang dikarenakan pengucapan kata itu kemudian berubah menjadi terbaca “en” (pesantren), yaitu sebutan untuk bangunan fisik atau asrama di mana para santri bertempat. Tempat itu dalam bahasa Jawa dikatakan pondok atau pemonudukan. Adapun kata santri sendiri berasal dari kata “cantrik”, yang berarti murid dari seorang resi yang juga biasanya menetap dalam satu tempat yang dinamakan dengan padepokan. Pesantren mempunyai persamaan dengan padepokan dalam beberapa hal, yakni adanya murid

---

<sup>246</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2001), 2.

<sup>247</sup> Toto Suharto, dkk, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2005), 82.

<sup>248</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 866; Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiyai* (Jakarta: LP3S, 1998 (Cet. VII)), 18.



(cantrik dan santri), adanya guru (kiai dan resi), adanya bangunan (pesantren dan padepokan), dan terakhir adanya kegiatan belajar mengajar.<sup>249</sup>

Walaupun pesantren ada unsur keidentikan dengan padepokan, namun tidak lantas benar jika dikatakan pesantren adalah adopsi dari padepokan. Sistem dan metodologi pembelajaran dalam pesantren lebih banyak kesamaan corak dengan “*Ashabu Shuffah*” di Madinah. Jika diumpamakan hadits, justru terhadap golongan inilah pesantren bersanad. Selain identik, Jika mau mengurutkan sejarah pesantren, maka akan ditemukan adanya persambungan sanad antara pesantren dengan “*Ashabu Shuffah*”. Golongan yang masyhur dengan nama “*Ashabu Shuffah*” itu adalah sekelompok sahabat Nabi SAW. yang tidak mempunyai tempat tinggal dan menggunakan serambi masjid sebagai tempat tinggalnya. Abu Hurairah adalah maskot kelompok “*Ashabu Shuffah*” dan paling banyak meriwayatkan hadits-hadits Nabi Muhammad SAW. Mereka menyandarkan hidup dari pemberian sahabat dan Nabi Muhammad SAW. sendiri. Sekumpulan sahabat pecinta ilmu itu menghabiskan waktu dengan mengikuti setiap gerak-gerik Nabi Muhammad SAW., baik dari sikap maupun perkataan (*qawlan wa fi'lan*). Dari kalangan mereka, kerap muncul para sahabat yang menjadi sumber rujukan dalam hadits Nabi Muhammad SAW.<sup>250</sup>

## 2. Sejarah Pondok Pesantren

Sejarah timbulnya pondok pesantren bermula dari seorang kiai yang alim dan *mutafaqqih fiddin* yang berdiam di satu tempat. Sang kiai ini adalah penduduk

<sup>249</sup> Choirul Yusuf dan Suwito NS, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Press, 2009), 28.

<sup>250</sup> Ahmad Muhakamurrohman, “Pesantren: Santri, Kyai, dan Tradisi”, *Ibda: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (Juli-Desember, 2012), 111-112.

asli tempat tersebut yang baru pulang kampung dari menuntut ilmu, ataupun berasal dari daerah lain yang sengaja datang untuk mengamalkan ilmunya, menyebarkan agam Islam.

Selang beberapa waktu, orang-orang mulai mengetahui bahwa kiai tersebut melebihi kelebihan dalam berbagai bidang yang tidak dimiliki oleh kebanyakan orang. Maka mulailah mereka datang kepada sang kiai itu untuk meminta fatwa atau bimbingan tentang berbagai persoalan hidup, terutama yang berhubungan dengan problem-problem keagamaan. Hal ini sangat menggembirakan hati sang kiai karena sejalan dengan niat dan hasrat sang kiai sejak awal. Maka dengan penuh keramahan dan suka cita, sang kiai menyambut kedatangan orang-orang tersebut dan berusaha untuk memberikan bimbingan, pendidikan dan pengajaran Islam yang masyarakat butuhkan. Orang-orang tersebut yang kemudian dikenal dengan sebutan santri.<sup>251</sup>

Pada awalnya, para santri yang datang diterima dan ditampung di rumah kiai sendiri. Di situlah mereka melaksanakan kegiatan ibadah dan belajar sehari-hari. Namun semakin lama semakin banyak orang yang datang dengan maksud dan tujuan yang sama, sehingga akhirnya mereka tidak dapat ditampung lagi di rumah sang kiai. Maka timbullah inisiatif dari para santri untuk mendirikan masjid atau langgar, sebagai pusat ibadah dan belajar sehari-hari, serta pondokan atau dangau, tempat para santri bermalam dan berteduh.<sup>252</sup>

Pondokan-pondokan tersebut terus bertambah dari waktu ke waktu, seiring bertambahnya santri yang datang. Akhirnya, dengan bantuan dari masyarakat

---

<sup>251</sup> Idris Jauhari, *Hakekat Pondok Pesantren: Seri Kuliah Kepondokan I*, (Sumenep: PP Al-Amien, 2000), 1.

<sup>252</sup> Idris Jauhari, *Hakekat Pondok Pesantren....*, 2

sekitarnya yang simpati, berkembanglah pemukiman tersebut menjadi semacam “kampus atau komplek”, tempat para santri beribadah dan mencari ilmu, dengan kiai sebagai tokoh sentralnya yang menjadi panutan para santri dalam kehidupan mereka sehari-hari. Itulah sebabnya tempat tersebut kemudian di kenal dengan nama atau istilah “pondok pesantren”. Pondok berarti “tempat tinggal”, dan pesantren berasal dari kata “penyantrian” yang memiliki dua arti, yakni “tempat santri, atau “proses menjadikan santri”.<sup>253</sup>

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah berdiri sebelum penjajahan datang ke Indonesia. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya diajarkan dan diberikan ilmu-ilmu agama kepada santri yang tinggal di lingkungan pesantren tersebut.<sup>254</sup>

Pondok pesantren muncul pertama kali di Indonesia pada abad ke-16 M, yakni terdapat di Ampel Denta dalam asuhan Sunan Ampel. Pada waktu itu, beliau mengkader santri-santrinya untuk menyebarkan ajaran Islam ke seluruh pelosok tanah air, bahkan ada yang ditugaskan hingga ke negara-negara tetangga. Dari murid-murid Sunan Ampel inilah, kemudian menjamur pesantren-pesantren di seluruh penjuru tanah air. Puncaknya adalah pada awal pertengahan abad ke-19 serta awal abad ke-20, yaitu pada masa Syekh Kholil Bangkalan. Dari tangan dingin beliau munculah kiai-kiai besar

---

<sup>253</sup> Ibid.

<sup>254</sup> Pesantren juga merupakan sebuah lembaga pendidikan-pengajaran asli Indonesia yang paling besar, mengakar kuat, dengan sistem pembelajarannya yang unik dan konvensional. Dalam pesantren, ada pembelajaran sekolah (diniyah) dan ada sistem pembelajaran musyawarah (*sawir/ takrar*). Selain itu, terdapat beberapa *lajnah* yang biasa menjadi ajang pendalaman materi yang didapat di sekolah. Ada *lajnah Bahtsul Masail* yang menjadi wadah bagi para santri yang mempunyai hobi diskusi dan beretorika. Ibid., 116; Lihat juga Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*, cet-1, (Jakarta: Kencana, 2004), 25.

Nusantara yang kemudian dapat melahirkan kiai-kiai besar lainnya. Puncaknya, pada waktu itu hampir di setiap kota kecamatan hingga di setiap desa berdiri satu pesantren atau bahkan lebih. Dalam perjalanannya, muncul pengklasifikasian pesantren di Indonesia berdasarkan sistem atau jenis lembaga pendidikan yang diadakannya.<sup>255</sup>

### 3. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Ada enam syarat pondok pesantren sehingga ia disebut sebagai lembaga pendidikan pesantren, serta yang membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lainnya yaitu:<sup>256</sup>

- a. **Kiai**<sup>257</sup> (yang ikhlas *lillahi ta'ala*). Kiai dalam pesantren merupakan hal yang mutlak bagi sebuah pesantren, sebab dia adalah tokoh sentral yang memberikan pengajaran, karena kiai merupakan salah satu unsur yang paling dominan dalam kehidupan suatu pesantren.<sup>258</sup> Biasanya kiai di dalam

<sup>255</sup> Budiono Hadi Sutrisno, *Sejarah Walisongo Misi Pengislaman di Tanah Jawa*, (Yogyakarta: GRAHA Pustaka, 2009), 16.

<sup>256</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Cet. I, (Jakarta: P3M, 1986), 98-99. Lihat pula Idris Jauhari, *Hakikat Pondok Pesantren: Seri Kuliah Kepondokan 1*, (Sumenep: PP Al-Amien, 2000), 16.

<sup>257</sup> Menurut asal usulnya, istilah kyai dalam bahasa Jawa memiliki tiga makna yang berbeda yaitu: (1) Sebagai gelar benda-benda keramat, seperti “Kyai Garuda Kencana” sebutan untuk kereta emas di keraton Yogyakarta. (2) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya. (3) Gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan pengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Istilah kyai yang terakhir adalah istilah yang dimaksud dalam penelitian ini. Perlu diketahui, sebutan kyai berlaku pada masyarakat Jawa Timur dan Jawa Tengah. Di Jawa Barat (Sunda) disebut dengan “ajengan”. Di daerah Nusa Tenggara dan Kalimantan disebut dengan “tuan guru”. Di daerah Sumatra Utara (Tapanuli) disebut “syaikh”. Di daerah Minangkabau di sebut “buya”. Sedangkan di Aceh disebut “teungku”. Baca Zamakhsyari Dlofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), 55.

<sup>258</sup> Sosok kiai pesantren tradisional dipandang sebagai ‘figur ideal’ yang dilegitimasi dan didukung penuh oleh masyarakat di sekitar pesantren. Sosok kiai yang menjadi “pemuas” kebutuhan rohani, santri, masyarakat dan memberikan alternatif pemecahan terhadap problematika yang terdapat di umatnya. Karena itulah, pesantren merupakan ‘subkultur’ yang nantinya akan melakukan pengikisan krisis dan pada gilirannya akan mampu menghimpun dan

pesantren itu adalah pendiri, pengasuh dan kadang-kadang sebagai penyandang dana sekaligus di pondok pesantren yang senantiasa menjaga nilai-nilai agama. Kiai sebagai figure yang memiliki legitimasi sangat kuat dalam menentukan kebijakan pesantren. Kiai merupakan sosok yang disegani di tengah masyarakat.<sup>259</sup>

Kiai memiliki posisi sentral dalam kehidupan santri hingga ia dikenal sebagai pendidik, pengasuh, pengayom, dan penuntun utama. Kiai secara kontinyu memberikan bimbingan, pengarahan dan pendidikan kepada santri dengan pengaruh yang kuat sampai dirinya berstatus alumni. Perilaku dan sikap kiai dibalut dengan nilai-nilai kharismatik mendorong dirinya menjadi suri tauladan yang baik bagi santri dan masyarakat pedesaan terutama yang memerlukan perubahan. Horikoshi menjelaskan, kiai mengambil peran sebagai poros hubungan antar umat dengan Tuhan dan diidealkan oleh masyarakat, serta dianggap sebagai pemimpin simbolis yang tidak gampang ditiru oleh orang biasa.<sup>260</sup>

**b. Santri<sup>261</sup>**, yang percaya dan taat sepenuhnya kepada kiai dan para

---

membentuk kultur tersendiri di lingkungannya. Majalah *Kiblat* No. 9/XXXIII, 85: 56. Faktor kyai memang sangat sentral dalam sukses tidaknya proses pembelajaran di pesantren, bahkan masyarakat. Jika menengok ke belakang, jaman itu banyak alumni pesantren berkiprah, baik di Nusantara maupun kancan dunia. Pada abad ke-17 hingga awal abad ke-19, tercatat nama-nama semisal Nuruddin Ar-Raniri, Hamzah al-Fansuri, Abdul Rauf al-Sinkili, Syekh Yusuf al-Makassari, Abdussamad al-Falimbani, Khatib Minangkabawi, Syekh Nawawi al-Bantani, Muhammad Arsyad al-Banjari, Syekh Ihsan Jampes, Syekh Bisri Mustofa, Kyai Kholil Bangkalan, dan banyak lagi. Beberapa nama kiai tersebut adalah para kyai yang selain aktif mengajar di pesantren dan masyarakat, mereka juga para kiai yang produktif menulis. Baca Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai....", 117.

<sup>259</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), 139.

<sup>260</sup> Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*. Terj. Umar Basalim & Andi Muarly Sunrawa (Jakarta: P3M, 1987), 232.

<sup>261</sup> Asal-usul kata *santri*, terdapat dua pendapat. *Pertama*, santri berasal dari perkataan "sastri", yang berasal dari bahasa Sankskerta, *artinya melek huruf*. *Kedua*, santri berasal dari bahasa jawa,

pembantunya, serta memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar dan mengembangkan dirinya. Santri merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, santri biasanya terbagi kepada dua bagian, yaitu:

1) *Santri Mukim*, biasanya ialah santri yang berasal dari daerah jauh kemudian menetap dalam pondok pesantren. Pada perkembangannya, di sebagian pesantren santri mukim di bedakan menjadi dua yakni:

a) *Santri mandiri*, yaitu santri yang biaya belajarnya di pesantren berasal dari dirinya sendiri, baik biaya *syahriyah* (iuran bulanan), uang makan, peralatan belajar dan biaya-biaya sesuai kebijakan masing-masing.

b) *Santri khodim*, yaitu santri yang biaya belajarnya di pesantren ditanggung oleh kiai. Hal ini biasanya dilatarbelakangi oleh kondisi ekonomi orang tua santri yang kurang mampu. Mereka termotivasi dan berkeyakinan mendapatkan berkah dengan cara *khidmah* (melayani) kiai dan *dhuriyahnya*.

2) *Santri Kalong*, ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya tidak menetap dalam pesantren.<sup>262</sup>

c. **Kitab-kitab Islam klasik (*Kutub at-Turats*)**, ini merupakan unsur pokok yang paling membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya.

Kitab-kitab klasik ini dikarang oleh para ulama' terdahulu, mengenai

---

persisnya dari kata "*cantrik*", yang artinya seseorang yang selalu mengikuti seseorang guru kemana guru itu pergi menetap, agar si santri dapat menimba ilmu dari si guru tersebut tentang suatu keahlian. Lebih jelasnya lihat Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 2007), 19-20. Baca juga Badrus Shaleh, *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, (Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat bekerjasama dengan The Asia Foundation, 2007), 11.

<sup>262</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren:.....*, 51-52

berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab.<sup>263</sup>

Disebut dengan kitab klasik atau kitab kuning (*al-kutub al-sofro 'a*) karena kertas yang dipakai berwarna kuning. Sebutan lainnya adalah kitab Islam klasik karena merupakan hasil karya para ulama' abad pertengahan. Kitab kuning ini dijadikan sebagai media pembelajaran di pesantren.<sup>264</sup>

Kitab kuning (*al-kutub al-sofro 'a*) sebagai literatur ilmiah di pesantren dikelompokkan ke dalam delapan *funun*. Kitab-kitab ini terdiri dari tiga tingkatan yaitu, kitab dasar, menengah dan besar. Delapan *funun* ini mencakup: Nahwu (Sintaksis), Tafsir, Shorof (Morfologi), Fiqih, Usu Al-Fiqhiyyah, Hadith, Tauhid, dan cabang lain seperti Tarikh dan Balaghah.<sup>265</sup>

**d. Masjid**, merupakan tempat melaksanakan ibadah shalat berjamaah setiap lima waktu juga sebagai tempat belajar para santri sehari-hari.

Masjid sebagai salah satu komponen pesantren memiliki multi fungsi yang menunjang aktifitas belajar di pesantren. Masjid selain difungsikan sebagai tempat jama'ah shalat lima waktu dan shalat Jum'at juga difungsikan sebagai tempat pengajian kitab-kitab dan acara pengembangan santri seperti latihan khutbah Jum'at, shalawat barzanji, dan muhadharah.<sup>266</sup>

Sebagaimana diungkapkan Dhofir, masjid sebagai media strategis pesantren

<sup>263</sup> Kharisul Wathoni, *Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2011), 129-130. Ciri lain dari literatur yang dipergunakan di pesantren ialah beraksara Arab gundul (huruf Arab tanpa harokat ataupun syakal). Keadaanya yang gundul itu pada posisi lain merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri. Pembelajaran kitab-kitab gundul itu keberhasilannya antara lain ditentukan oleh kemampuan membuka kegundulan itu dengan menemukan harakat-harakat yang benar dan mengucapkannya dengan fasih.

<sup>264</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan ....*, 165.

<sup>265</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Dian Rakyat, tt), 31-32.

<sup>266</sup> Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 100.

untuk pengembangan wawasan keagamaan masyarakat sekitar pesantren. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan pengajian secara berkala (biasanya selapanan atau tiga puluh lima hari sekali) dengan melibatkan masyarakat sebagai pesertanya.

Suatu pesantren mutlak mesti memiliki masjid, sebab di situlah pada awalnya (sebelum pesantren mengenal sistem klasikal) dilaksanakan proses pembelajaran dan menjalin komunikasi antara kiai dengan santri. Walaupun pada saat sekarang beberapa pesantren telah melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas, namun masjid tetap difungsikan sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Sampai saat sekarang, kiai sering mempergunakan masjid sebagai tempat membaca kitab-kitab klasik dengan metode *wetonan* dan *sorogan*.<sup>267</sup>

Di samping itu, para santri memfungsikan masjid sebagai tempat menghafal dan mengulang al-Qur'an dan pelajaran, bahkan juga sebagai tempat tidur santri pada malam hari. Masjid sebagai tempat pendidikan Islam, sebenarnya telah berlangsung sejak zaman Rasulullah SAW., kemudian dilanjutkan oleh Khulafa ar-Rasyidin, dinasti Bani Umayyiah, dinasti Abbasiyah, dinasti Fathimiyyah, dan dinasti-dinasti lain. Tradisi menjadikan masjid sebagai tempat pendidikan Islam, tetap dipegang oleh kiai pemimpin pesantren hingga sekarang.

**e. Pondok**, sebagai tempat tinggal kiyai dan ustadz/ustadzah dan santri-

---

<sup>267</sup> Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal kependidikan*, volume 1, Nomor 1, (Nopember , 2013), 104-105.



santrinya untuk mempermudah proses belajar mengajar serta pengamalan ilmu yang sudah dipelajari.

Pondok berasal dari bahasa Arab *al-funduq* yang berarti hotel, penginapan.<sup>268</sup> Pondok juga diartikan sebagai asrama. Pondok merupakan tempat aktivitas pribadi santri dan menyimpan kitab, pakaian, dan melakukan aktivitas-aktivitas pribadi. Dengan demikian, pondok bagi santri seperti rumah sendiri dan mereka memiliki rasa kepemilikan cukup tinggi yang diwujudkan melalui roan (kerja bakti) yang membudaya kalangan santri.

Ada beberapa alasan pokok pentingnya pondok dalam suatu pesantren, yakni: *pertama*, banyaknya santri yang berdatangan dari daerah yang jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang kiai yang sudah termashur keahlian ilmu agamanya. *Kedua*, pesantren-pesantren tersebut terletak di desa-desa, di mana tidak tersedia perumahan santri yang berdatangan dari luar daerah. *Ketiga*, ada hubungan timbal balik antara kiai dan santri, di mana para santri menganggap kiai sebagai orang tuanya sendiri.<sup>269</sup>

Sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, dalam hal penyelenggaraan sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren, paling tidak memiliki tiga bentuk, yakni:<sup>270</sup> *Pertama*: Pesantren berbentuk sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, diberikan dengan cara non-

<sup>268</sup> Ahmad Munawir Warson, *Al-Munawir: Kamus Arab-Indonesia*, Cet. XIV, (Surabaya: Pustaka Al-Progresif, 1997), 1073.

<sup>269</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren:....*, 47.

<sup>270</sup> A. Mujib, et. al., *Intelektualisme Pesantren: Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Perkembangan Pesantren* Cet. III, (Jakarta: Diva Pustaka, 2006), 1.

klasikal (*sistem bandeng dan sorongan*). *Kedua*: Pesantren berbentuk sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam para santrinya tidak disediakan pemondokan di kompleks pesantren, namun tinggal tersebar di sekitar penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (*santri kalong*) dimana metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *weton*, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu tertentu untuk belajar bersama kiyai. *Ketiga*: pesantren berbentuk sebagai lembaga gabungan antara sistem Pondok dan Pesantren. Dalam hal ini, pondok pesantren memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem *Bandongan, Sorongan, atau Wetonan*.<sup>271</sup>

#### 4. Tujuan Pondok Pesantren

Menurut Daradjat tujuan adalah sesuatu yang diharapkan tercapai setelah suatu usaha atau kegiatan tersebut telah selesai<sup>272</sup>. Sedangkan menurut Arifin tujuan itu bisa jadi menunjukkan kepada masa depan yang terletak suatu jarak tertentu yang tidak dapat dicapai kecuali dengan usaha melalui proses tertentu. Ahmadi menegaskan tujuan adalah sesuatu yang akan diraih dengan melakukan sesuatu tersebut<sup>273</sup>.

Adapun tujuan pondok pesantren, ialah:<sup>274</sup>

- a. Tujuan umum, yaitu membimbing anak didik (santri) untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam, yang dengan ilmu agamanya ia

<sup>271</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Ditjen Bimbingan Islam, 1985), 9-10.

<sup>272</sup> Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 29.

<sup>273</sup> Mahmud, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Mojokerto, Thoriq Al-Fikri, 2015), 63.

<sup>274</sup> Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2008), Cet Ke.2. 235.

sanggup menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya.

- b. Tujuan khusus, yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiyai yang bersangkutan serta dalam mengamalkan dan mendakwahnya dalam masyarakat.

Dalam tradisi pesantren, selain diajarkan mengaji dan mengkaji ilmu agama, para santri diajarkan pula mengamalkan serta bertanggung jawab atas apa yang telah dipelajari. Pesantren juga mengajarkan nilai-nilai kesederhanaan<sup>275</sup>, kemandirian, semangat kerja sama, solidaritas, dan keikhlasan. Kesederhanaan menunjukkan pengunduran diri dari ikatan-ikatan dan hierarki-hierarki masyarakat setempat, dan pencarian suatu makna kehidupan yang lebih dalam yang terkandung dalam interaksi sosial. Motivasi kerja sama dan solidaritas pada akhirnya mewujudkan hasrat untuk melakukan peleburan pribadi ke dalam suatu masyarakat majemuk yang tujuannya adalah ikhlas *lillahi ta'ala* mengejar hakikat hidup. Adapun dari konsep keikhlasan atau pengabdian tanpa pamrih, itu terjemalah makna hubungan (*silaturahmi*) baik yang bukan hanya antarsantri sendiri, tetapi juga antara para santri dengan kiai serta dengan masyarakat. Dari spirit keikhlasan itu, menjadikan para alumni pesantren sebagai pribadi yang

---

<sup>275</sup> Kesederhanaan bukan berarti pasif (nrimo=bahasa Jawa), dan bukanlah artinya itu karena kemelaratan atau kemiskinan. Tetapi mengandung unsur kekuatan dan ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup dan segala kesulitannya. Maka dibalik kesederhanaan itu terpancar jiwa besar, berani maju terus dalam menghadapi perjuangan hidup, dan pantang mundur dalam segala keadaan. Bahkan di sinilah hidup tumbuhnya mental atau karakter yang kuat yang menjadi syarat dalam segala segi kehidupan. Baca Idris Jauhari, *Hakikat Pondok Pesantren: ....*, 5.

cerdas secara emosional-spiritual, berbudi luhur, serta bertanggung jawab terhadap setiap amanah yang diembannya.<sup>276</sup>

### 5. Peran dan Fungsi Pondok Pesantren

Menurut latar belakang sejarah berdirinya, pondok pesantren dimaksudkan untuk memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam kepada para santri dan masyarakat yang datang. Demikian pula menurut pengertian bahasanya, pondok artinya “tempat tinggal atau tempat mukim”, dan pesantren berasal dari kata “penyantrian” yang berarti “tempat bermukimnya santri”, atau berarti “suatu proses untuk menjadikan santri”.<sup>277</sup>

Ditinjau dari aspek sejarah dan pengertian bahasa maupun istilahnya, jelas bahwa pondok pesantren adalah “lembaga pendidikan Islam”. Jadi fungsi dan misi paling utamanya adalah “mendidik”, oleh sebab itu segala kegiatan yang berlangsung di dalam pondok pesantren, sekecil apapun dan dilakukan oleh siapapun, senantiasa mengandung nilai-nilai pendidikan dan dimaksudkan untuk tujuan-tujuan pendidikan.

Mengantisipasi tantangan zaman dan tuntutan umat pada masa mendatang, maka sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren mengemban dua misi, yakni:

- a. Misi umum, mendidik dan mempersiapkan sumber daya manusia muslim yang berkualitas.
- b. Misi khusus, mendidik dan mempersiapkan kader-kader ulama dan *du'at*

<sup>276</sup> Ahmad Muhakamurrohman, “Pesantren: Santri, Kyai, ....”, 118.

<sup>277</sup> Idris Jauhari, *Hakikat Pondok Pesantren: Seri Kuliah Kepondokan I*, (Sumenep: PP Al-Amien, 2000), 10.

*mudzirul qoum.*<sup>278</sup>

Mukernas ke-5 RMI (*Rabithah al Ma'ahid al-Islamiyah*) di Probolinggo pada 1996, menyebutkan terdapat tiga peran dan fungsi pesantren sesuai watak kemandirian dari visi emansipatorisnya, yakni<sup>279</sup>:

- a. Sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam. Artinya, pesantren ikut bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan bangsa dan mempersiapkan sumber daya manusia muslim Indonesia yang memiliki ilmu pengetahuan yang handal, serta dilandasi iman dan takwa yang kokoh.
- b. Sebagai lembaga perjuangan dan dakwah Islamiah. Artinya, pondok pesantren bertanggungjawab mensyiarkan agama Allah serta ikut berpartisipasi aktif dalam membangun kehidupan umat beragama serta meningkatkan kerukunan antar umat beragama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- c. Sebagai lembaga pemberdayaan dan pengabdian masyarakat. Artinya, pesantren wajib mendarmabaktikan peran, fungsi, dan potensi emansipasi yang dimilikinya guna memperbaiki kehidupan serta memperkokoh pilar eksistensi masyarakat demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang adil, beradab, sejahtera, dan demokratis.

Pesantren pada hakekatnya adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai sebuah institusi, maka

---

<sup>278</sup> Ibid., 11.

<sup>279</sup> Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai, dan Tradisi", *Ibda: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (Juli-Desember, 2012), 117.

pesantren memiliki dan menjadi pedoman etika dan moralitas masyarakat, sebab pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada di dalam masyarakat. Institusi sosial sesungguhnya ada karena kebutuhan masyarakat. Jadi, pesantren sebagai institusi sosial juga akan tetap lestari selama masyarakat membutuhkannya.<sup>280</sup>

## 6. Jenis-Jenis Kelembagaan Pendidikan Pesantren

Seiring dengan laju perkembangan masyarakat maka pendidikan pesantren baik tempat, bentuk, hingga substansi telah jauh mengalami perubahan. Pesantren tidak lagi sederhana seperti apa yang digambarkan seseorang, akan tetapi pesantren dapat mengalami perubahan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan zaman.

Menurut Yacub sebagaimana dikutip Khozin, bahwasanya ada beberapa pembagian pondok pesantren dan tipologinya, yaitu<sup>281</sup>:

### a. Pesantren Salafi (Tradisional)

Pesantren salafi/tradisional yaitu pesantren yang tetap mempertahankan pelajaran dengan kitab-kitab klasik (*kitab kuning*) dan tanpa diberikan pengetahuan umum. Model pengajarannya pun sebagaimana yang lazim diterapkan dalam pesantren salaf yaitu dengan metode *sorogan*, *bandongan*, dan *weton*, begitu pula dalam materi yang diajarkan pun berasal dari kitab-kitab kuning (*turats*), kitab berbahasa Arab karya ulama Islam baik luar maupun dalam negeri.

<sup>280</sup> Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren ....", 102.

<sup>281</sup> Khozin, *Tipologi Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2006), 101; Baca pula Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai, dan Tradisi", *Ibda: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (Juli-Desember, 2012), 112-114.

Pondok pesantren sebagai lembaga tertua di Indonesia memang senantiasa melestarikan nilai-nilai pendidikan berbasis pendidikan dan pengajaran tradisional. Pelestarian akan sistem dan metodologi tradisional itulah yang kemudian menjadikan pesantren jenis ini disebut sebagai pesantren tradisional. Pelestarian nilai-nilai tersebut dapat dengan mudah dilacak dalam kehidupan santri yang sehari-harinya hidup dalam kesederhanaan, belajar tanpa pamrih dan penuh tanggung jawab, serta terikat oleh rasa solidaritas yang tinggi.<sup>282</sup>

Geertz menuturkan hasil penelitiannya tentang pesantren tradisional. Para santri sampai masa tertentu tinggal di pondok yang menyerupai asrama biara. Mereka mendapat makan dengan bekerja di sawah milik kiai atau orang-orang Islam terkemuka lainnya dalam masyarakat itu, atau dengan bekerja sebagai pencelup warna kain, menggulung rokok, menjahit, dan ada pula yang mendapat kiriman beras dan uang dari keluarga di rumah. Kiai tidak dibayar dan para murid pun tidak membayar uang sekolah. Seluruh biaya lembaga itu dipikul oleh orang-orang yang saleh di antara umat sebagai bagian dari kewajiban membayar zakat.<sup>283</sup> Pesantren besar yang hingga kini masih menganut sistem pengajaran tradisional/salaf, antara lain: Pondok Pesantren API Tegalrejo, Al-Falah Ploso Kediri, Pondok Lirboyo Kediri, Pesantren Sidogiri, Pesantren Langitan, dan al-Anwar Sarang Rembang.

---

<sup>282</sup> Clifford Geertz, *Abangan, Santri, dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, (Jakarta: Pustaka, 1981), 242.

<sup>283</sup> *Ibid.*, 245.

### **b. Pesantren Khalafi (Moderen)**

Pesantren khalafi (moderen) yaitu pesantren yang menerapkan sistem pengajaran klasikal (*madrasi*) memberikan ilmu umum dan ilmu agama serta juga memberikan pendidikan keterampilan. Tidak jarang, bahkan penambahan itu sampai menghilangkan karakteristik sebelumnya, atau menghegemoni tradisi serta mata pelajaran klasikal.

Dilihat dari fisik, infrastruktur, dan sistem pendidikan, pesantren modern dapat dengan mudah dikomparasikan dengan pesantren salafi atau pesantren tradisional. Bangunan-bangunan pesantren modern lebih bersih dan terawat, adanya dapur-dapur siap saji, adanya pakaian seragam, auditorium megah, lapangan olahraga, ruang pengembangan bakat dan keterampilan, hingga laboratorium bahasa dan komputer. Apabila dalam pengajian *bandongan* para santri dalam mengaji tidak ada kewajiban hadir, dalam pesantren modern sudah mulai menata struktur pembelajarannya melalui sistem absensi. Sistem dan pembekalan yang dirancang juga sudah sedemikian rupa, guna mempersiapkan santri menghadapi arus modernitas.<sup>284</sup>

Nilai yang ditanamkan pada lembaga modern ini, tak lagi hanya sebatas pembentukan karakter santri, namun sudah lebih melampaui itu. Santri tak hanya melulu bergelut dengan kitab kuning, tapi juga telah dilengkapi kuri- kulumnya dengan mata pelajaran seperti di

---

<sup>284</sup> Clifford Geertz, *Abangan, Santri, dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, (Jakarta: Pustaka, 1981), 242.



sekolah umum. Pesantren besar yang berhaluan modern dan masih eksis hingga sekarang itu seperti Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang sekarang cabangnya banyak tersebar di beberapa daerah di Indonesia.

**c. Pesantren Kilat**

Pesantren kilat yaitu pesantren yang berbentuk semacam *training* dalam waktu relative singkat dan biasa dilaksanakan pada waktu libur sekolah. Pesantren ini menitikberatkan pada keterampilan ibadah (*mahdlah* dan *ghairu mahdlah*) dan kepemimpinan. Sedangkan santri terdiri dari siswa sekolah yang dipandang perlu mengikuti kegiatan di pesantren kilat.

**d. Pesantren Terintegrasi**

Pesantren terintegrasi yaitu pesantren lebih menekankan pada pendidikan vocational atau kejuruan sebagaimana balai latihan kerja di Kementerian Tenaga Kerja dengan program yang terintegrasi. Sedangkan santri mayoritas berasal dari kalangan anak putus sekolah atau para pencari kerja.

**7. Tipologi atau Model Pendidikan Pondok Pesantren**

Menurut Mas'ud dan kawan-kawan ada beberapa tipologi atau model pondok pesantren yaitu :

- a. Pesantren yang mempertahankan kemurnian identitas asli sebagai tempat mendalami ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) bagi para santrinya. Semua

materi yang diajarkan di pesantren ini sepenuhnya bersifat keagamaan yang bersumber dari kitab-kitab berbahasa Arab (*kitab kuning/kutub at-turats*) yang ditulis oleh para ulama abad pertengahan. Pesantren model ini masih banyak kita jumpai hingga sekarang seperti pesantren Lirboyo dan Ploso di Kediri Jawa Timur serta beberapa pesantren di daerah Sarang Kabupaten Rembang Jawa Tengah dan lain-lain.

- b. Pesantren yang memasukkan materi-materi umum dalam pengajaran namun dengan kurikulum yang disusun sendiri menurut kebutuhan dan tidak mengikuti kurikulum yang ditetapkan pemerintah secara nasional, sehingga ijazah yang dikeluarkan tidak mendapatkan pengakuan dari pemerintah sebagai ijazah formal.
- c. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan umum di dalam baik berbentuk madrasah (sekolah umum berciri khas Islam di dalam naungan Kementerian Agama) maupun sekolah (sekolah umum di bawah Kementerian Pendidikan Nasional) dalam berbagai jenjang bahkan ada yang sampai Perguruan Tinggi yang tidak hanya meliputi fakultas-fakultas keagamaan melainkan juga fakultas-fakultas umum.
- d. Pesantren yang merupakan asrama pelajar Islam di mana para santri belajar di sekolah-sekolah atau perguruan-perguruan tinggi di luarnya. Pendidikan agama di pesantren model ini diberikan di luar jam-jam sekolah sehingga bisa diikuti oleh semua santrinya. Diperkirakan pesantren model inilah yang terbanyak jumlahnya.<sup>285</sup>

---

<sup>285</sup> Mas'ud, dkk. *Tipologi Pondok Pesantren* (Jakarta: Putra Kencana, 2002), 149-150.

## 8. Pesantren dan Tradisi

Tradisi berarti adat kebiasaan turun-temurun (dari nenek moyang) yang masih dijalankan dalam masyarakat. Bisa juga diartikan penilaian atau anggapan bahwa cara-cara yang telah ada merupakan yang paling baik dan benar.<sup>286</sup> Kata lain yang memiliki makna hampir sama adalah budaya. Tradisi<sup>287</sup> sering dibahasakan dengan adat-istiadat. Ada hal yang berkaitan erat dengan tradisi, yakni: karakter dan kondisi geografis.<sup>288</sup>

Dalam dunia pesantren, kekayaan tradisi yang berkelindan dapat dijadikan modal menuju puncak sebuah tradisi dan kejayaan baru. Dalam konteks ini, sistem pendidikan sangat berpengaruh dalam membentuk tradisi. Di tengah tuntutan pesantren untuk bisa melewati fase transisi menuju penguatan tradisi pada zaman modernisasi ini, pesantren juga dituntut untuk memperkuat dasar-dasar metodologi pendidikannya. Hal penting yang perlu dirumuskan kembali ketika membincang dunia pesantren adalah sistem, tradisi, dan proses pendidikan pesantren yang dapat menjamin keberlangsungan ruh pendidikan itu sendiri.

Sistem tradisional pengajaran pesantren dengan pola interaksi kiai-santri yang masih menganut manhaj *Ta'lim al-Muta'allim*, pengajian intensif sistem *sorogan* dan model ngaji berkah ala *bandongan* adalah justru yang terbukti telah

---

<sup>286</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 1208.

<sup>287</sup> Semua tradisi adalah sesuatu yang diciptakan. Tradisi serta adat istiadat tercipta karena berbagai macam alasan. Tradisi berkembang seiring dengan mengalirnya waktu, namun juga bisa diubah atau ditransformasikan sesuai kehendak pihak yang berkompeten atasnya. Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai, ....", 114.

<sup>288</sup> Ibid.

berhasil menelorkan alumnus pesantren yang handal. Apabila pesantren mampu mempertahankan ruh pendidikan serta tradisinya yang positif dan lantas mengembangkan sisi yang belum optimal, niscaya pesantren akan mampu untuk terus memberikan sumbangsih positif bagi kehidupan bangsa Indonesia. Tetapi, sebagaimana diingatkan oleh Steenbrink dengan teorinya bahwa, ketika diperkenalkan lembaga pendidikan yang lebih moderen dan teratur, lembaga pendidikan berkonsep tradisional secara otomatis akan mengalami penggerusan atau perlahan-lahan mulai ditinggalkan peminatnya.<sup>289</sup>

Sebagai hasil dari pergulatan tradisi, kebudayaan, sistem pengajaran klasikal, dan pola hubungan interaksi kiai-santri-masyarakat yang dibangunnya, pesantren akhirnya memiliki pola serta klasifikasi yang spesifik. Corak dan ragam jenis pesantren dapat dilihat dari struktur dan sistem pengajaran yang ada. Pada perkembangan mutakhirnya, pesantren (terutama pesantren tradisional) dianggap sebagai lembaga pendidikan yang kurang relevan dan tidak menjanjikan masa depan. Sistem dan metodologi pesantren dianggap ketinggalan zaman bila tidak berubah mengikuti perkembangan modern. Penilaian masyarakat yang demikian itu sempat mengalami pembenaran di awal-awal masa modernisasi pendidikan di Indonesia. Namun, ketika asumsi dan justifikasi tersebut digeneralisir atas pesantren era sekarang, tentu hal itu akan terkesan sebagai bentuk penilaian yang amat tergesa-gesa. Terlebih lagi melihat semakin menjamurnya tren ‘pembaruan’ yang dilakukan hampir sebagian besar pesantren di Indonesia dalam upayanya mensinkronisasi antara

---

<sup>289</sup> Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 1.

konsep pendidikan khas pesantren dengan konsep moderen yang sampai menghilangkan tradisi serta visi misi pesantren.<sup>290</sup>

Pada prinsipnya, pesantren tidak apatis terhadap modernitas dan tuntutan zaman, mengingat itu sebuah keniscayaan (*sunatullah*) dan bukan monopoli kelompok tertentu. Sinergitas tradisi pesantren dengan modernitas juga bukan hal yang utopis mengingat keduanya merupakan respon atas realitas. Seyogyanya, pembaruan dalam sistem, tradisi, dan kurikulum pesantren tetap mengedepankan spirit *Al-muhafadlatu 'ala qadim as-halih wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah* (memelihara hal lama yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik).

#### **D. Kepemimpinan di Pondok Pesantren**

Dari sejumlah pandangan para ahli, tampak bahwa terdapat banyak pendekatan untuk memahami kepemimpinan, tergantung perspektif apa yang digunakan. Hal ini tercermin dalam beberapa kata atau ungkapan kunci yang diaksentuasikan, misalnya, penggunaan wewenang (Dubin), tugas mengarahkan (Fiedler), mempengaruhi aktivitas (Stogdill), dan membuat aktivitas bermakna (Pondy). Dengan demikian, masing-masing mencerminkan corak pimpinan yang berbeda dalam latar belakang dan kebiasaan. Secara pasti tidak ada pimpinan pesantren yang seragam, tetapi masing-masing memiliki gaya yang berbeda-beda.

Benar kiranya jika dikaitkan bahwa kepemimpinan di pesantren identik

---

<sup>290</sup> Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kyai, ..., 115-116.

dengan gejala gestalt, mengingat dibalik yang tampak dari luar, masih terdapat keunikan-keunikan yang lain yang tidak kelihatan. Misalnya, pesantren salafiyah yang telah melaksanakan madrasah, maka pemimpinnya boleh untuk menjalankan kewenangan dan pembuatan keputusan secara formal sebagai kepala madrasah. Di sisi lain, pesantren salafiyah yang tidak menyelenggarakan sekolah formal, tugas pemimpin mungkin cukup memberi pengarahan dan koordinasi (musyawarah) untuk melaksanakan program-program pesantren. Sementara untuk urusan-urusan teknis diserahkan kepada staf yang ditunjuk (pengurus pondok, ustadz, atau satgas lain). Secara umum, karena latar belakang pesantren itu kompleks maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel, tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kiai atau pengasuhnya.

### **1. Seluk Beluk Kepemimpinan di Pesantren**

Menurut Afandi, mengkaji masalah kepemimpinan kiai di pesantren, harus menggunakan pendekatan sosiologis-normatif. Dengan pendekatan tersebut, aspek-aspek yang melekat pada konstelasi kepemimpinan kiai di pesantren terhadap santrinya bisa dikaji secara menyeluruh.<sup>291</sup> Kiai adalah manusia biasa. Walaupun kiai diberi kelebihan oleh Allah SWT. sebagai pemimpin, namun sifat-sifat manusia yang salah dan benar sekaligus, juga tetap melekat pada dirinya. Karena itu, kelak ia akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah berkenaan dengan aplikasi kepemimpinannya. Dalam hal demikian, Allah SWT. telah memberikan etika agama agar dijadikan sebagai sumber nilai oleh kiai. Apabila kiai benar-benar

---

<sup>291</sup> Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal kependidikan*, volume 1, Nomor 1, (Nopember, 2013), 104-106.

menjalankan mekanisme kepemimpinannya sesuai dengan syariat agama, sudah pasti dapat membawa implikasi yang positif bagi pesantren khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Secara sosial-politik, kiai wajib memerankan dirinya sebagai pemimpin/pelindung umat, bukan malah menciptakan kesulitan. Semua ketentuan tersebut merupakan kewajiban etika dan moral yang dibakukan oleh ajaran normatif, serta telah dipahami oleh masyarakat sebagai ketentuan yang harus dilaksanakan oleh kiai.

Hubungan antara pemimpin (kiai) dengan bawahan (santri dan segenap penghuni pesantren) bukan merupakan hubungan antara penakluk dan yang ditaklukan, atau antara tuan dengan hamba, melainkan hubungan kebersamaan dalam ketundukan kepada Allah SWT. Oleh karena itu, kepemimpinan kiai menuntut adanya interaksi antara manusia dengan sesamanya. Seorang kiai harus mengedepankan hubungan keharmonisan dengan yang dipimpinnya. Semakin banyak interaksi pimpinan dengan bawahan, maka akan bertambah banyak pula manfaat yang didapat oleh keduanya.

## 2. Kewibawaan Pemimpin di Pesantren

Yang dimaksud dengan kewibawaan atau *Gezag*<sup>292</sup> dalam pendidikan (*opvoedings-gozag*) di sini adalah pengakuan dan penerimaan secara sukarela terhadap pengaruh atau anjuran yang datang dari orang lain. Jadi pengakuan dan penerimaan pengaruh atau anjuran itu dilakukan berdasarkan keikhlasan, atas dasar kepercayaan penuh, bukan didasarkan akan rasa takut, terpaksa dan sebagainya<sup>293</sup>.

<sup>292</sup>*Gezag* berasal dari kata *zeggen* yang berarti “berkata”. Siapa yang “perkataannya” mempunyai kekuatan mengikat terhadap orang lain, berarti mempunyai kewibawaan atau *gezag* terhadap orang lain. Mahmud, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2015), 90.

<sup>293</sup> Amir Daien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, tt), 128.

Ahmadi berpendapat bahwa kewibawaan ialah suatu daya mempengaruhi yang terdapat pada diri seseorang, sehingga orang lain yang berhadapan dengan secara sadar dan suka rela akan patuh dan tunduk kepadanya. Jadi siapa saja yang mempunyai wibawa maka mereka akan dipatuhi secara sadar dengan tidak terpaksa, dengan tidak merasa/diharuskan dari luar<sup>294</sup>.

Kewibawaan dapat dibedakan menjadi dua, yakni:

a. Kewibawaan Lahir

Yaitu kewibawaan yang timbul dari kesan-kesan lahiriah yang timbul seperti: bentuk tubuh yang tinggi besar dan gagah, suara yang keras dan jelas, semua itu bisa menyebabkan timbulnya kewibawaan lahir.

b. Kewibawaan Batin

Adalah kewibawaan yang didukung oleh keadaan batin seseorang seperti: Adanya rasa cinta, adanya rasa demi kamu (*you attitude*), adanya kelebihan batin, dan adanya ketaatannya pada norma.<sup>295</sup>

Di dalam kehidupan sehari-hari dikenal dua macam kewibawaan, yaitu:

- a. Kewibawaan pemimpin/kepala, yaitu kewibawaan yang timbul karena jabatan atau kekuasaan, misalnya: Wibawa seorang pemimpin organisasi, kepala sekolah/madrasah, kepala kantor, kepala perusahaan, pemimpin partai, dan sebagainya.
- b. Kewibawaan keistimewaan, yaitu kewibawaan yang timbul karena

<sup>294</sup> Mahmud, *Pengantar....*, 59.

<sup>295</sup> Dalam dunia pendidikan guru dan orang tua harus memiliki kedua kewibawaan itu tetapi yang paling ditekankan adalah mempunyai kewibawaan batin. Kewibawaan merupakan syarat mutlak dalam pendidikan, artinya jika tidak ada kewibawaan maka pendidikan itu tidak mungkin terjadi. Baca Mahmud dan Fauziah Rusmala Dewi, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2017), 192.



seseorang tersebut mempunyai keistimewaan atau keunggulan dalam bidang tertentu, misalnya: wibawa kiai (alim ulama), wibawa guru teladan, wibawa ahli pendidikan (profesor), dan lain-lain.<sup>296</sup>

Dengan adanya dua macam kewibawaan di atas, maka sebaiknya orang-orang yang akan diangkat sebagai pemimpin, dipilihkan orang-orang yang banyak mempunyai kelebihan-kelebihan.

Kiai pesantren sebagai pemimpin di pesantren, dikenal memiliki banyak kelebihan. Di antara kelebihan-kelebihan yang menimbulkan kewibawaan seseorang kiai sebagai pemimpin di pesantren, adalah:

- a. Kelebihan di bidang ilmu pengetahuan baik di bidang umum maupun agama.
- b. Kelebihan di bidang pengalaman, baik pengalaman hidup maupun pekerjaan sebagai pengasuh pesantren.
- c. Kelebihan di bidang kepribadian, terutama di bidang akhlak al-karimah maupun sosial kemasyarakatan.
- d. Kelebihan di bidang harta, baik harta berpindah maupun harta tetap.
- e. Kelebihan di bidang keturunan yang mewarisi kharisma leluhurnya (kelebihan di bidang keturunan ini paling banyak terjadi dalam perjalanan sejarah pesantren).

Keberhasilan pemimpin - tidak terkecuali pemimpin di lembaga pesantren - di samping ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku, juga ditentukan oleh faktor kewibawaan. Sebagai salah satu konsep kepemimpinan, kewibawaan menyangkut

---

<sup>296</sup> Ibid., 193.

semua aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain.

Pengertian kewibawaan dalam konteks kepemimpinan adalah sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P. Robbins: *concept of power as the ability to induce or influence behavior*. Oleh karena itu, sesuai pula yang dikatakan oleh Koontz Cs. bahwa peran seorang pemimpin: “... *Is to induce persuade oll subordinate or fellows to contribute willingly to organization goal in accordance with the maximum capability*”.<sup>12</sup>

Kewibawaan mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin. Sebab di dalam mempengaruhi menggerakkan, dan mengubah perilaku bawahan ke arah tercapainya tujuan organisasi, di samping berbagai teknik kepemimpinan, diperlukan pula adanya daya dorong tertentu yang disebut kewibawaan.

### 3. Pemimpin Pesantren yang Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kiai dalam rangka mengembangkan pesantren tanpa memunculkan geliat destruktif. Perilaku kepemimpinannya bisa berbentuk sifat-sifat keteladanan (*role mode*) yang ditunjukkan dandikagumi civitas pesantren. Hal ini menunjukkan, kepemimpinan kharismatik yang lazim muncul di pesantren tidak cukup menjadi medium pengembangan pesantren. Apalagi kharisma tidak cukup dalam kepemimpinan transformasional<sup>297</sup>, sebab ia mempengaruhi seluruh keadaan termasuk dari aspek

<sup>297</sup> Jay A. Conger, Charismatic Leadership, dalam Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a Guide to Managing for Results* (London: Kogan Page, 2009), 379.

emosional pengikut.<sup>298</sup>

Kepemimpinan transformasional ini tidak hanya menentukan pengembangan pesantren, tetapi juga menggerakkan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan. Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan mentransformasi dan menarik moral pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang moral dan menggerakkan sumberdaya dan energi mereka untuk mentransformasi institusi.<sup>299</sup> Robbins & Coulter pun berpendapat, kepemimpinan transformasional merangsang dan memberi inspirasi (transformasi) pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa.<sup>300</sup>

Meskipun kiai dikonotasikan sebagai kelompok konservatif-tradisional, tetapi ia tidak dapat digantikan oleh tokoh non formal lainnya. Oleh karenanya, visi dan misi keilmuan kiai di pesantren beserta kualitas santri menjadi barometer penilaian masyarakat terhadap dirinya.<sup>301</sup> Pada konteks inilah, kiai di pesantren perlu untuk menjelma sebagai sosok yang menguasai ilmu, pendorong, pengelola, penyaring, dan transformator pesantren dari *status quo* ke stadium yang lebih tinggi dan lebih baik.

Di satu sisi, pemimpin transformasional mengedepankan perilaku mengagungkan aspek moralitas pengikutnya, sehingga setiap langkah yang ditempuhnya tidak lepas dari nilai-nilai kemanusiaan. Sikap altruistik ini muncul dari kesadaran dirinya untuk melakukan tindakan baik terhadap pengikutnya.

<sup>298</sup> Laban P. Ayiro, "Transformational Leadership and School Outcomes in Kenya: Does Emotional Intelligence Matter?," *FIRE: Forum for International Research in Education* 1, no. 1 (2014), 28.

<sup>299</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2010), 321.

<sup>300</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 470.

<sup>301</sup> Amir Fadhilah, "Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa," *HUNAFI: Jurnal Studia Islamika* 8, No. 1 (15 Juni 2011), 104, <https://doi.org/10.24239/jsi.v8i1.89.101-120>.

Luthans berpendapat, kepemimpinan transformasional memang memperlihatkan nalar moralitas dan berimplikasi terhadap masalah etika.<sup>302</sup> Bertolak dari sikap ini muncul keinginan meningkatkan potensi kemanusiaan pengikutnya dari aspek intelektual maupun moral. Begitu pula, kepemimpinan kiai di lembaga pesantren dalam meningkatkan potensi civitas pesantren tidak hanya pada aspek intelektual dan moral, tapi juga spiritualitasnya. Potensi ini dikembangkan dalam manifestasi perilaku civitas pesantren sebagai *abdullah* dan *khalifah* dengan landasan kesadaran ketuhanan (tauhid).<sup>303</sup>

Artinya, perilaku kepemimpinan transformasional kiai tidak hanya berorientasi pada transformasi kemanusiaan yang bersifat profanistik, tetapi juga transendentalistik. Berdasarkan hal tersebut, “transformasi” merupakan pola perubahan yang mengintegrasikan orientasi keduniawian dan keakhiratan. Dengan pola ini, kiai menuntun pengikut meraih kemenangan yang bersifat nisbi sekaligus yang hakiki; antara yang profan dan transendental. Karenanya, kiai ketika menggerakkan pengikutnya menggunakan pikiran dan intuisi berlandaskan pada humanisasi-altruistik dan ketauhidan hingga dalam diri pemimpin dan pengikut muncul kesadaran ketuhanan.

Dari kerangka ini tercipta gagasan besar (visi dan misi), semangat (etos kerja untuk berjihad), dan dakwah yang melahirkan keteladanan, inspirasi, dan motivasi bagi pengikutnya. Kepribadian pemimpin ini tetap berpegang pada nilai-nilai normatif dilihat oleh pengikutnya sebagai simbol yang bisa ditafsirkan. Ada

<sup>302</sup> Fred Luthans., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw Hill, 2011), 431.

<sup>303</sup> Umiarso, “Kepemimpinan Transformasional Profetik dalam Mengembangkan Pesantren di Kabupaten Jember”, *AKADEMIKA*, Vol. 23, No. 1, (Januari-Juni, 2018), 95.

perilaku yang melekat kuat dalam diri mereka, yaitu: sikap humanistik-altruistik, sikap membangun perilaku konstruktif, dan sikap meningkatkan ketaqwaan serta keimanan kepada Allah.

Merujuk pada definisi dan uraian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional, maka dapat diidealisasikan sosok pemimpin pesantren yang transformasional, sebagai berikut:

- a. Selalu berpegang pada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komunitas pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas.
- b. Senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya.
- c. Mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami.
- d. Proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasana yang diperlukan.
- e. Kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas.
- f. Berusaha mampu menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi para ustadz atau staf lain. Selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis.

- g. Berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten.
- h. Berusaha terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.<sup>304</sup>



---

<sup>304</sup> Mastuki HS, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 44.

## BAB III

### SETTING DAN PENYAJIAN DATA PENELITIAN

#### I. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin merupakan salah satu pondok pesantren tua di Jawa Timur. Hingga sekarang pondok ini telah berusia kurang lebih 80 tahun, namun pesantren ini masih *survive* di tengah kecenderungan kuat sistem pendidikan formal.

Dengan kultur mandiri, dekat dengan masyarakat, sederhana, dan adaptif, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto terus melakukan pengembangan dan inovasi seiring dengan dinamika perkembangan dan tuntutan global, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur kepesantrenan, berpegang pada prinsip *al-muhafadhah 'al al-qadim al-shalih wa al-akhdhu bi al-jadid al-ashlah* dengan di bawah sinaran prinsip Aqidah Ahlussunnah Wal-Jama'ah ala Nahdlatul Ulama.

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin didirikan oleh Kiai Arief<sup>305</sup> pada tanggal 1 April 1939. Terminologi Roudlotun Nasyiin berasal dari bahasa Arab. Secara harfiah *roudloh* berarti taman, dan *nasyiin* berarti kaum muda

---

<sup>305</sup> Kyai Arief adalah putra Kyai Hasan dan Mbah Nyai Solikhah. Kyai Arif lahir pada hari Senin tanggal 20 Rabiul Awal 1337 H/1917 M, di desa Beratkulon Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Pada masa mudanya Kyai Arief pernah mondok di pesantren Tebuireng Jombang di bawah pengasuhan Hadratusy Syaikh Hasyim Asy'ari. Kyai Arief wafat pada hari Senin, 20 Rabiul Awal 1409 H / 31 Oktober 1988 M dengan meninggalkan tiga orang putra yang kini menggantikan kedudukannya, yakni yang paling tua, Ibu Nyai Arifah Arief, K.H. Zainul Arifin Arief, dan Drs. KH. Syihabul Irfan Arief. Baca Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan*, (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2009), 39-51; 190.

yang tengah berkembang. Dari makna ini Roudlotun Nasyiin kelak diharapkan mampu mencetak generasi muda yang tangguh dan siap berkompetisi dalam kerasnya tantangan zaman yang serba moderen. Pemilihan nama Roudlotun Nasyiin juga tidak terlepas dari fakta bahwa kiai Arif ketika itu baru berusia 22 tahun, usia yang relatif muda dan dipenuhi semangat yang berkobar-kobar demi mengawal perubahan menuju kebaikan.<sup>306</sup>



**Gambar 3.1: KH. M. Arief Hasan Pendiri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto**

Tekad Kiai Arief untuk berjuang memberdayakan masyarakat sekitar melalui pendidikan pondok pesantren semakin optimis dan mantap, karena dibantu oleh saudara sepupunya Kang Bakar<sup>307</sup> yang sedang *nyantri* di

<sup>306</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Tahun 2019. Baca juga Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan....*,75.

<sup>307</sup> Kang Bakar adalah putra dari saudara kandung ibu Kyai Arief, Nyai Sholikhah. Mengenai kapasitas keilmuan, Kang Bakar tidak diragukan lagi. Ia mahir membaca kitab kuning. Wawasan pengetahuan keagamanya amat luas. Al-Qur'an pun telah dihafal luar kepala. Bahkan suatu ketika Kyai Arief dites hafalan dengan Kang Bakar, ternyata Kang Bakar keluar sebagai juara. *Ibid*, 75-76.



Pondok Pesantren Sedayu Gresik. Namun, optimisme Kiai Arief seketika padam ketika takdir datang menimpa Kang Bakar yang terserang penyakit tipes dan berakibat ia menghadap ke hariban Allah SWT.

Kabar Kiai Arief yang hendak mendirikan pesantren cepat tersebar. Mendengar i'tikad baik Kiai Arief itu, antusiasme positif masyarakat Beratkulon terus bergulir. Dukungan moril dan materiil lantas berdatangan. Masyarakat dengan sepenuh ikhlas tanpa pamrih membantu perjuangan Kiai Arief mewujudkan berdirinya pondok pesantren. Akhirnya, sebuah pondok pesantren mungil yang konstruksinya dirajut dari anyaman bambu (*gedeg*) berdiri di antara jajaran pohon kelapa dan deretan pohon pisang yang rimbun.

Pada awal berdirinya Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, tercatat tujuh orang santri yang bisa dibilang sebagai generasi *al-sabiquna al-awwalun*. Dalam tempo yang tidak terlalu lama, santri Kiai Arief terus bertambah. Para santri tersebut selain berasal dari sekitar Beratkulon, juga tidak sedikit yang datang dari luar kota semisal Gresik, Lamongan, Sidoarjo, Surabaya, bahkan hingga pulau Madura dan luar Jawa.<sup>308</sup>

Pada tanggal 1 Agustus 1939 – selang beberapa bulan setelah peletakan batu pertama didirikannya Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin – Kiai Arief merintis berdirinya Madrasah Ibtidaiyah yang berjarak sekitar 300 meter ke arah Timur dari rumah Kiai Arief. Madrasah Ibtidaiyah ini pada saat ini menjadi Madrasah Ibtidaiyah I Roudlotun Nasyiin (khusus putra) dan Madrasah Ibtidaiyah II Roudlotun Nasyiin (khusus putri).

---

<sup>308</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Tahun 2018/2019. Baca juga Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan....*,77.



**Gambar 3.2: Gedung Madrasah Ibtidaiyah I dan II Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto**

Kemudian pada tanggal 5 Mei 1955 dilakukan penambahan sembilan lokal pondok pesantren putra yang awalnya hanya terdiri dari dua lokal. Tidak lama berselang, pada tanggal 1 April 1956 Kiai Arief secara formal membangun pondok pesantren putri yang terletak tepat di sebelah Utara dan Barat rumah Kiai Arief. Penambahan lokal pondok pesantren putri ini memang suatu keharusan, sebab para santri yang datang ingin menyerap ilmu Kiai Arief terus-menerus bertambah.<sup>309</sup>

Tujuh tahun kemudian, bersamaan dengan meletusnya gunung Agung di Bali, tepatnya tanggal 15 September 1963 didirikan *Muallimin Muallimat Pertama* (MMP) – Sekarang menjadi Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin – dan dilanjutkan mendirikan *Muallimin Muallimat Atas* (MMA) – sekarang menjadi Madrasah Aliyah Roudlotun Nasyiin– pada tanggal 3 Februari 1966. Di sela-sela tahun pembangunan dua isntitusi pendidikan itu, pada tanggal 7 Juli 1964 Kiai Arief menyempurnakan pembangunan

<sup>309</sup> Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan....*,94-95.

pesantren putri di samping juga membangun musholla sebagai sarana ibadah santri putri.<sup>310</sup>

Baru pada tanggal 27 Agustus 1980, Kiai Arief mendirikan Taman Kanak-Kanak (TK/RA) yang terletak di samping Barat pondok putri – perempatan jalan yang menghubungkan Madrasah Aliyah dengan *ndalem*. Lima tahun kemudian, 12 Agustus 1985, Kiai Arief menambah 5 lokal pesantren putri, setelah lima bulan sebelumnya, yakni 15 Juli 1985, beliau membangun Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI). Kemudian tanggal 1 Juli 1988, menjelang hari-hari wafatnya, Kiai Arief masih sempat mendirikan Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI), sehingga lengkap sudah infrastruktur pendidikan mulai dari tingkat bawah sampai tingkat atas.<sup>311</sup>

Sampai saat ini, pondok pesantren Roudlotun Nasyiin yang beralamat di Jalan KH. Arief Hasan Nomor 01 Beratkulon Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSP) 310035160098, telah membuat yayasan dengan nama “Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin” Akte Notaris Grace Yeanette Pohan, SH., No. 2 Tanggal 6 Juni 2011.<sup>312</sup> Yayasan dibawah komando Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa’, M. Pd. Ini sampai sekarang telah menaungi 12 (dua belas) lembaga pendidikan, yakni: Kelompok Bermain (KB), Raudlatul Athfal (RA)/Taman Kanak-Kanak (TK), Madrasah Ibtidaiyah I (MI) khusus

<sup>310</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Tahun 2018/2019. Baca juga Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan....*,114-115.

<sup>311</sup> *Ibid.*, 115. Namun demikian, sebenarnya masih ada cita-cita Kyai Arief yang belum benar-benar terealisasikan hingga akhir hayatnya, yaitu mendirikan perguruan tinggi atau universitas. Nyai Hj. Choirun Nisa’, Wawancara, Beratkulon Kemlagi, 13 Nopember 2018.

<sup>312</sup> Profil Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018/2019.

Putra, Madrasah Ibtidaiyah II (MI) khusus Putri, Madrasah Tsanawiyah (MTs.), Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA), Madrasah Diniyah Takmiliyah Wustha (MDTW), dan Pondok Pesantren putra-putri.<sup>313</sup>

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin seiring dengan perkembangan zaman mengalami kemajuan yang signifikan, dan semua itu bisa dilihat dari jumlah santri/siswa yang setiap tahun pelajaran baru senantiasa mengalami peningkatan serta prestasi yang dapat diraih dari tingkat lokal, wilayah/regional, dan nasional. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin pada saat ini (tahun pelajaran 2019/2020) telah memiliki ± 3.183 santri/siswa, 312 guru/ustadz, dan 39 tenaga kependidikan, serta telah memiliki sarana pembelajaran yang cukup moderen, fasilitas fisik yang lengkap dan memadai, serta memiliki program-program pesantren dan madrasah yang bervariasi untuk dapat diunggulkan sebagai diferensiasi dengan pondok pesantren atau madrasah lainnya.<sup>314</sup> Perangkat sarana pendidikan yang representatif dan digunakan secara maksimal sesuai dengan karakteristik materi dan santri/siswa sebagai wahana mewujudkan prestasi unggul.

Secara kontinyu dan berkelanjutan, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin melakukan peningkatan mutu pelayanan pendidikan pesantren secara berkelanjutan agar dapat mengantarkan santri dan siswanya mampu mewujudkan diri sebagai seorang hamba Allah (*abdillah*) dengan memiliki

<sup>313</sup> Observasi dan Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

<sup>314</sup> Observasi dan Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

kemantapan akidah, *spiritual quotient* (kekhusyukan ibadah), *emotional quotient* (keluhuran akhlak), *intelegency quotioent* (keluasan iptek) untuk dapat meraih prestasi dalam rangka mengembangkan tugas sebagai *khalifah Allah fi al-ardli* yang bisa menjadi rahmat bagi segenap alam (*rahmatan lil-alam*).

## **2. Lokasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin terletak di dusun Berat Besuk, Desa Beratkulon, Kecamatan Kemlagi, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur 61353 No. Telepon 0321-362240, tepatnya  $\pm 10$  km sebelah Utara kota Mojokerto. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, secara keseluruhan menempati areal tanah  $\pm 8$  Ha, dengan sosio kultur religious agraris.

Secara geografis Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto mempunyai letak yang cukup strategis, sebab selain terletak di perempatan jalan yang menghubungkan ke beberapa daerah seperti Gresik, Lamongan, Jombang, dan Mojokerto sendiri, posisi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga terletak di daerah yang masyarakatnya antusias terhadap pendidikan yang berbasis agama Islam. Dilihat dari letak geografis tersebut, sangat mungkin Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin ini berkembang dengan pesat.

## **3. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Sejalan dengan perjalanan waktu, santri yang berdatangan menuntut ilmu di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto semakin banyak dan beragam. Kenyataan tersebut telah memotivasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin beberapa kali telah melakukan perubahan kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan. Sebagaimana pesantren pada zaman pendiriannya, sistem pengajaran awal yang digunakan adalah metode *sorogan* (santri membaca sendiri materi (*maddah*) yang ada dalam kitab kuning di hadapan kiai/guru), serta metode *weton* atau *bandongan* atau *halaqah* (kiai/ustadz membaca kitab dan santri memberi makna dalam kitabnya). Semua model pengajaran tersebut tidak dibedakan dalam jenjang kelas. Kenaikan tingkat pendidikan dinyatakan dengan bergantinya kitab yang *dikhatamkan* (diselesaikan) dikaji dan diikuti santri. Materi pelajarannya pun khusus berkenaan dengan pengetahuan agama Islam, ilmu syari'at, akhlak (tasawuf) dan bahasa Arab.

Perubahan sistem pendidikan di pesantren ini pertama kali diadakan Kiai Arief pada tanggal 1 Agustus 1939, yaitu dengan penerapan sistem *madrasi* (klasikal) dengan mendirikan Madrasah Ibtidaiyah – Madrasah ini terletak beberapa ratus meter ke arah Timur dari *ndalem* Kiai Arief. Sistem pengajaran disajikan secara berjenjang. Sejak saat itu pula pembaharuan pendidikan dilakukan, yaitu dengan dimasukkannya pelajaran umum ke dalam struktur kurikulum pengajaran. Hal tersebut adalah suatu tindakan yang belum pernah ditempuh oleh pesantren lain pada waktu itu.

Sempat muncul reaksi dari para wali santri, bahkan para ulama dari pesantren lain. Hal demikian dapat dimaklumi mengingat pelajaran umum saat itu dianggap sebagai kemunkaran, budaya Belanda dan semacamnya. Hingga terdapat wali santri yang sampai memindahkan putranya ke pondok lain. Namun, madrasah ini berjalan terus karena Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin beranggapan bahwa ilmu umum akan sangat diperlukan bagi para lulusan pesantren.<sup>315</sup>

Obsesi Kiai Arief yang pernah menyatakan: “*Pondok Gontor iku biyengak koyo ngono*” (Pondok Gontor dulu tidak seperti itu). Secara implisit, pernyataan Kiai Arief itu mengandung maksud perlunya pembaharuan dalam orientasi pendidikan. Gus Arifin menerjemahkan statemen Kiai Arief itu dengan pentingnya penguasaan aspek kebahasaan, baik bahasa Arab maupun Bahasa Inggris bagi para santri, di samping ilmu alat untuk membaca kitab kuning (*kutub as-shafra*).<sup>316</sup> Karena itulah kurikulum pendidikan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto kini tidak hanya berisi materi (*maddah*) ilmu keagamaan, tetapi juga ilmu bahasa (*lughah*). Dengan demikian pelan namun pasti, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin merajut identitas menuju pesantren moderen sebagaimana Pondok Gontor yang dijadikan kiblat pendidikannya.

---

<sup>315</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018.

<sup>316</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018. Baca juga Saiful Amin Ghofur, *Jejak Keteladanan KH. Arief Hasan.....*,199.

#### **4. Tujuan Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Sebagaimana tujuan pendidikan Pondok Moderen Gontor sebagai kiblat pendidikan, maka tujuan pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto adalah membentuk pribadi beriman, bertakwa dan berakhlak karimah yang dapat mengabdikan pada umat dengan penuh keikhlasan dan berperan aktif dalam memberdayakan masyarakat. Untuk itu, sejak awal berdirinya, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin telah mencanangkan bahwa “pendidikan lebih penting daripada pengajaran”.

Secara garis besar, arah dan tujuan pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin adalah: (a) Pendidikan Kemasyarakatan, (b) Kesederhanaan, dan (c) Menuntut ilmu karena Allah (*lillahi ta'ala*).

##### **a. Pendidikan Kemasyarakatan**

Berlandaskan semboyan, “Muslim yang berbaur dengan orang lain dan bersabar dalam menghadapi mereka, lebih baik daripada muslim yang tidak berbaur dengan manusia dan tidak bersabar atas penderitaan mereka,” Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin menjadi laboratorium kehidupan bagi santri-santrinya. Berbagai macam hal yang akan dihadapi santri di masyarakat, dikenalkan kepada mereka sejak dini. Sebab para Pengasuh Pondok meyakini bahwa para santri sebagai bagian dari umat





Kesederhanaan bukan berarti miskin dan bukan berarti mendidik untuk menjadi miskin, bahkan sebaliknya, kesederhanaan memungkinkan para santri untuk hidup jujur serta bersih, qana'ah, dan sehat secara jasmani dan rohani. Dibalik kesederhanaan itulah terdapat kekuatan ketabahan, keuletan, tekad, dan perasaan prihatin terhadap penderitaan. Allah SWT. berfirman:



dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.<sup>318</sup>

#### c. Menuntut Ilmu Karena Allah (*Lillahi ta'ala*)

Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin memiliki sikap bahwa pendidikan adalah sarana untuk ibadah *thalabul Ilmi*, dan bukannya *wasilah* untuk memperoleh ijazah sehingga dapat menjadi pegawai. Hal ini tercermin dalam langkah Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin untuk mendidik santrinya dengan pendidikan berbasis kecakapan mental. Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin berkeyakinan bahwa dengan menanamkan *mental skill* yang kuat, maka para santrinya memiliki jiwa kemandirian yang tinggi.

Dengan demikian, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin mendidik santrinya untuk lebih mencintai ilmu. Karena menuntut ilmu merupakan bentuk ibadah kepada Allah. Allah SWT berfirman dalam Al-Quran:

<sup>318</sup> Al-Qur'an, 25: 67.



.... Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.<sup>319</sup>

Dalam ayat lain, Allah Swt menjanjikan kedudukan yang tinggi bagi mereka yang memiliki ilmu. Firman-Nya:



.... niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>320</sup>

Allah Swt. berfirman



.... Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.<sup>321</sup>

Dengan demikian, kegiatan pendidikan yang dilaksanakan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, bukanlah ditujukan untuk mencetak pegawai, tetapi untuk menciptakan para ilmuwan yang dapat bergerak di berbagai bidang.

<sup>319</sup> Al-Qur'an, 35: 28.

<sup>320</sup> Al-Qur'an, 58: 11.

<sup>321</sup> Al-Qur'an, 39: 9.

## 5. Kepengasuhan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Pola pengasuhan yang diterapkan oleh Kiai, Nyai, Ustadz/Dzah atau Pengurus di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto secara garis besar menggunakan pola pengasuhan demokratis. Jenis pola pengasuhan yang digunakan tersebut dapat diidentifikasi dengan melihat perilaku dan kebiasaan pengasuh terhadap para santrinya, baik dalam pembelajaran maupun di lingkungan Pondok Pesantren, diantaranya:

### a. Dukungan Pengasuh kepada Para Santri

Dukungan pengasuh terutama Kiai/Nyai terhadap santri merupakan salah satu ciri dari pola pengasuhan yang demokratis. Dukungan yang diberikan pengasuh terhadap santrinya dapat memberikan efek positif terhadap santri, yakni adanya rasa percaya diri (*self confidence*) untuk mengembangkan minat, bakat dan kemampuan yang dimiliki.



**Gambar 3.4: Kontingen KSM Prov Jatim 2018 dari Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

### b. Anjuran dan Larangan Pengasuh terhadap Santri

Anjuran dan larangan perlu diterapkan terhadap santri, untuk mengenalkan santri mengenai hal yang boleh (diperintah) dan tidaknya (dilarang) dilakukan oleh santri. Di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, pengasuh telah membuat aturan-aturan tertulis yang tegas, yakni mengenai kedisiplinan mengaji dan bergaul, larangan membawa hand phone (HP), radio, dan pencurian. Ketika terjadi pelanggaran terhadap peraturan, pengasuh memberlakukan sanksi tertentu terhadap santri, dengan tujuan agar santri bisa belajar mengenai konsekuensi atas tindakan yang dilakukan, sadar dan insyaf serta tidak mengulangi kesalahan yang sama di lain waktu.

**c. Kontrol Pengasuh dalam Bertindak dan Mengambil Keputusan**



**Gambar 3.5 Pengasuh KH. Drs. Syihabul Irfan Arief, M. Pd. Sedang Memberikan Tausiyah kepada Para Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin<sup>322</sup>**

Para pengasuh di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, memberikan

<sup>322</sup> Dokumentasi Sekretariat Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2019.

kebebasan terhadap santri untuk berteman dan bergaul dengan siapa saja, namun pengasuh juga melakukan kontrol dan pantauan terhadap aktivitas yang dilakukan santri melalui santri senior (santri yang sudah lama tinggal di pesantren), sehingga pengasuh dapat meminimalisir perilaku negatif yang mungkin dilakukan santri. Tatkala santri melakukan sesuatu yang menyimpang atau dapat mengganggu santri lain, pengasuh tidak diam atau membiarkannya. Pengasuh memberikan teguran dan nasihat, agar santri tetap dalam pengawasan dan kontrol pengasuh.

**d. Batasan yang Diberikan Pengasuh terhadap Santri**

Dalam pengasuhan, kedisiplinan harus diterapkan sedini mungkin terhadap santri. Di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyyiin pengasuh memberikan batasan terhadap santri untuk hal-hal yang dianggap memberikan *mudlarat* (dampak negatif) terhadap santri, seperti pergaulan terhadap lawan jenis (putra dan putri) sehingga akan mengutamakan ketertarikan daripada tugas belajar sebagai santri, dan hal-hal yang berpotensi mengancam keselamatan santri, semisal pergaulan di lingkungan pesantren yang kurang baik. Adapun untuk hal-hal yang dianggap positif, pengasuh tidak memberikan batasan-batasan terhadap santri.

**e. Sikap Pengasuh dalam Menghadapi Perilaku dan Keinginan Santri**

Sikap pengasuh dalam menghadapi keinginan santri banyak mempengaruhi kepribadian santri, tapi menuruti keinginan santri secara

berlebihan termasuk dalam pola pengasuhan permisif yang berdampak buruk bagi santri. Pengasuh di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, memberikan nasihat dan motivasi setelah kegiatan pembelajaran telah usai. Pengasuh pun tidak selalu menuruti keinginan santri. Pengasuh terlebih dahulu menyesuaikan dengan bermanfaat atau tidaknya apa yang diinginkan oleh santri.

## 6. Jenis Pendidikan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Jenis pendidikan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto dibedakan menjadi dua bentuk, yakni *madrasiyah* dan *ma'hadiyah*.

### a. Madrasiyah (Sekolah Formal)

Secara tradisional, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin sebagaimana pondok pesantren lainnya di Indonesia, selama kurang lebih 80 tahun tetap memiliki sistem pendidikan yaitu mengaji kepada Pengasuh/kiai/Nyai. Kegiatan pendidikan berbentuk pengajian bandongan dan sorogan yang merupakan tradisi pendidikan asli dari berbagai pesantren di Jawa dan Madura.

Baru pada tanggal 1 Agustus 1939, sesuai dengan obsesi kuat Kiai Arief serta perkembangan dan tuntutan zaman akhirnya pesantren mengubah sistem pendidikannya dengan penerapan sistem pengajian *ma'hadiyah* dan sistem pendidikan *madrasiyah* yaitu dengan mendirikan Madrasah Ibtidaiyah. Tanggal 15 September 1963 didirikan *Muallimin Muallimat Pertama* (MMP) – Sekarang Madrasah Tsanawiyah

Roudlotun Nasyiin – dan dilanjutkan mendirikan *Muallimin Muallimat Atas* (MMA) – sekarang Madrasah Aliyah Roudlotun Nasyiin – pada tanggal 3 Februari 1966.

Baru pada tanggal 27 Agustus 1980, Kiai Arief mendirikan Taman Kanak-Kanak (TK/RA) yang terletak di samping Barat pondok putri – perempatan jalan yang menghubungkan Madrasah Aliyah dengan *ndalem*. Lima tahun kemudian, 15 Juli 1985, Kiai Arief membangun Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI). Kemudian tanggal 1 Juli 1988, menjelang hari-hari wafatnya, Kiai Arief masih sempat mendirikan Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI). Sepeninggal Kiai Arief, para penerus Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga menambah satu lagi pendidikan formal yakni Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pada tahun 2002, namun baru tanggal 16 Maret 2016 SK ijin Operasional diterbitkan dengan nomor SK Pendirian 421/0857/416-101.Dikmen/2016.

**Tabel 3.1: Lembaga Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>323</sup>**

No.	Nama Madrasah/Sekolah	Kepala Sekolah	Tahun Berdiri
1	KB. Roudlotun Nasyiin	Masfufah, M. Pd.I	2015
2	RA. Roudlotun Nasyiin	Luluk Maslulah, S. Pd	27 Agustus 1980
3	MI.I Roudlotun Nasyiin	Moh. Ainul Burhan, S. Pd.I	1 Agustus 1939
4	MI.II Roudlotun Nasyiin	Nuriadi, SE., S. Pd	1 Agustus 1939
5	MTs. Roudlotun Nasyiin	M. Ma'ruf Al Khasani, ST., M. Si.	15 September 1963
6	SMPI. Roudlotun Nasyiin	Hj. Saidah Amna, S. Pd	15 Juli 1985
7	MA. Roudlotun Nasyiin	Drs. Nur Kholis, M. Pd.I	13 Februari 1966
8	SMAI. Roudlotun Nasyiin	Moh. Shodiq, S. Pd	1 Juli 1988
9	SMK. Roudlotun Nasyiin	H. Nasiruddin, M. Pd	2002

<sup>323</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018/2019.



Selain pendidikan formal sebagaimana tabel 3.1, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto juga memiliki pendidikan non formal, yakni Madrasah Diniyah. Madrasah Diniyah ini dibagi menjadi dua, yakni: *Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA)* dan *Madrasah Diniyah Takmiliyah Wustha (MDTA)*. Kedua Madrasah Diniyah ini didirikan oleh KH. M. Arief Hasan pada tanggal 31 Desember 1986.

**Tabel 3.2: Lembaga Pendidikan Non-Formal di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>324</sup>**

No.	Nama Madrasah	Kepala	Tahun Berdiri
1	Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA)	M. Wildan Habibi	31 Desember 1986
2	Madrasah Diniyah Takmiliyah Wustha (MDTW)	M. Malik Shofi	31 Desember 1986

#### **b. Ma'hadiyah (Pondok Pesantren)**

Selain menerima pendidikan formal di madrasah/sekolah, santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto juga dibekali pendidikan *ma'hadiyah* (kepesantrenan). Kegiatan *ma'hadiyah* lebih kompleks karena dipadukan dengan kegiatan-kegiatan sehari-hari santri. Berikut kegiatan santri sehari-hari selain di bangku formal madrasah/sekolah:<sup>325</sup>

- 1) Tahajud, Witir, dan Subuh Berjama'ah

<sup>324</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018/2019.

<sup>325</sup> Dokumen, observasi dan interview dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018.

Kegiatan ini diikuti seluruh santri dan dimulai pukul 03.30 WIB (dini hari). Setelah mandi atau berwudhu, seluruh santri melaksanakan Shalat Tahajud dan Witr. Setelah itu, dilanjutkan dengan membaca Asma'ul Husna bersama. Kemudian dilanjutkan dengan membaca wirid-wirid *mu'tabarah*.

## 2) Pengajian Kitab Kuning

Pengajian kitab kuning ada yang diasuh langsung oleh Kiai/Nyai/Pengasuh, dan ada yang dibacakan guru-guru yang ditunjuk Pengurus bagian pengajian kitab *ma'hadiyah* atas persetujuan Kiai/Nyai/Pengasuh. Pengajian kitab kuning oleh Pengasuh adalah kegiatan paling inti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Bertempat di Masjid, mushalla, atau *ndalem* Kiai/pengasuh dan harus diikuti oleh: para guru/ustadz yang sedang tidak bertugas, dan seluruh santri aliyah putra-putri. Sedangkan santri tingkat Ibtidaiyah dan Tsanawiyah, sangat dianjurkan mengikuti pengajian yang diasuh Kiai/Pengasuh, selama tidak bertentangan dengan kegiatan wajib di madrasah/sekolah. Materi pengajian kitab kuning oleh Kiai/Pengasuh di antaranya: kitab *Ihya' Ulumiddin*, *Riyadhus Shalihin*, *I' Anatuth Thalibin* (pagi), *Tafsir Jalalain* (sore), dan *Jam'ul Jawami'* (malam).

Mengikuti pengajian kitab kuning yang dibacakan guru-guru juga wajib bagi semua santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Tempatnya di ruang-ruang kelas atau *furoy'ah*, bakda Maghrib. Materi pengajian adalah kitab-kitab kecil dalam bidang Fikih, Akhlak, Tasawuf, Nahwu,

Shorof, dan lainnya. Metode yang digunakan dalam pengajian kitab ini ada yang memakai *sorogan*, *bandongan*, juga ada yang berupa pendidikan cara baca kitab kuning.

### 3) Shalat Fardlu Berjama'ah

Kegiatan ini untuk seluruh santri putra dan putri semua marhalah – mulai Ibtidaiyah sampai Aliyah - bertempat di masjid atau mushalla.

### 4) Kegiatan Pagi

Kegiatan Pagi di komplek dilaksanakan setelah Shalat Subuh s.d. pukul 06.00 WIB. Kegiatan ini dilaksanakan di dalam kamar dan dipandu oleh Kepala Kamar. Kegiatan diisi dengan pembacaan buku Tata Tertib Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, pembinaan baca kitab, melengkapinya makna kitab pelajaran, pengajian kitab, pendidikan baca al-Qur'an dan Shalawat *Diba'iyah (al-Barjanji)*. Selain itu, kegiatan pagi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga diisi dengan senam pagi bersama. Kegiatan ini agar tercipta santri yang sehat secara jasmaniah (*al-aqlu salim fi jismi as-salim*).



**Gambar 3.6: Senam Pagi Bersama Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin<sup>326</sup>**

5) Shalat Dhuha Berjamaah

Kegiatan ini untuk murid Madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah. Waktunya pukul 06.30 s.d. 06.45 pagi, dan bertempat di masjid atau musholla. Sedangkan untuk hari Jum'at, shalat Dhuha berjamaah digantikan musyawarah di rayon/komplek (*furoy'ah*).

6) Musyawarah Ma'hadiyah

Kegiatan musyawarah ma'hadiyah diselenggarakan setiap malam Sabtu, pukul 09.00 s.d. 10.00 WIB bertempat di ruang-ruang kelas.

Selain itu, kegiatan musyawarah ada yang diistilahkan dengan Musyawarah Gabungan antar rayon/marhalah. Musyawarah ini membahas masalah *wâqi'iyah* (banyak terjadi di masyarakat) dan dilaksanakan malam Sabtu pukul 09.30 s.d. 11.00 di kelas atau masjid/musholla.

7) Pendidikan Baca Tulis al-Qur'an

U  
S  
Pendidikan Baca Tulis al-Qur'an (*Ta'limul-Qur'an*) harus diikuti oleh seluruh santri setelah shalat Maghrib dan Shubuh berjamaah. Kegiatan ini diselenggarakan setiap malam, selain malam Selasa dan malam Jum'at. Kegiatan mengaji al-Qur'an bertempat di masjid atau musholla. Kegiatan ini dipandu oleh seorang *mu'allim* (guru mengaji) yang ditunjuk Pengurus bagian *ta'lim al-Qur'an*.

8) Baca Istighfar dan Shalawat Bakda Shalat Maghrib

<sup>326</sup> Dokumen Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2019.

Kegiatan ini dilaksanakan setiap malam bertempat di masjid atau mushollah setelah pelaksanaan shalat Maghrib berjama'ah. Khusus di malam Selasa, setelah kegiatan ini diadakan *taushiyah* (ceramah pencerahan).

9) Gerak Batin (*istighâtsah*)

Kegiatan ini bertempat di masjid, diikuti seluruh santri. Waktunya pukul 10.00 s.d. 10.30 malam. Gerak batin ini diisi dengan membaca Surat-surat *Munjiyât* yang diakhiri dengan membaca doa.

10) Baca Shalawat dan *Madah* Nabi

Pembacaan Shalawat dan Madah Nabi dilaksanakan setiap malam Jumat, pukul 07.30 s.d. 08.30 (bakda shalat Isyak). Kegiatan ini bertempat di masjid atau mushollah. Sedangkan shalawat dan madah yang dibaca adalah, *Maulid ad-Diba'i*, *Maulid al-Barzanji*, *Syaraful-Anam*, dan *Simthud-Durar*. Dalam satu bulan, empat macam salawat ini dibaca secara bergantian tiap malam Jum'at.

11) Baca *Râtibul-Haddâd* dan Surat al-Kahfi

Pembacaan wirid ini dilaksanakan dengan dipandu oleh bagian Ubudiyah pondok. Kegiatan ini dilaksanakan hari Jum'at setelah shalat Shubuh berjama'ah, bertempat di *furoy'ah*. Kegiatan ini dilanjutkan dengan pembacaan Surat al-Kahfi yang diikuti oleh semua santri di *furoy'ah*. Pelaksanaannya setelah kegiatan shalat Shubuh berjama'ah di masjid dan mushollah sudah selesai.

12) Baca Surat-Surat Munjiyat

Waktu pelaksanaan kegiatan ini adalah Jum'at sore, pukul 17.00 s.d. 17.30 WIB, bertempat di *furoy'ah* masing-masing.

#### 13) Mengaji ke Kiai/Nyai/Pengasuh

Pengajian ini dilaksanakan tiap pukul 08.00 - 10.00 WIB selain hari Selasa dan Jum'at. Kegiatan ini wajib diikuti oleh murid Tsanawiyah dan Aliyah. Kitab-kitab yang diajikan meliputi, *Nashaihul Ibad*, *Fathul-Wahhâb*, *Shahih Bukhâri*, dan lain-lain.

#### 14) Diskusi Ilmiah

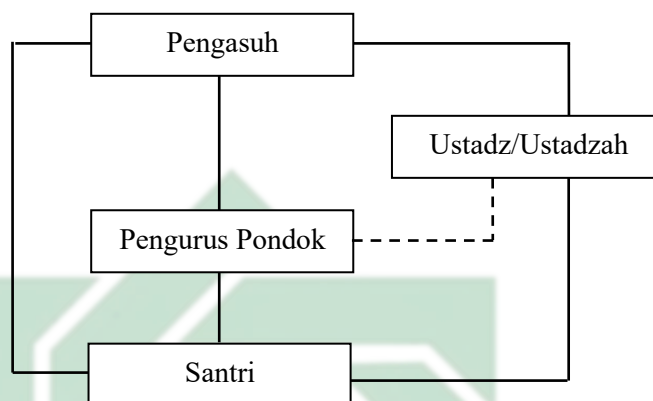
Kegiatan ini rutin digelar tiap bulan minggu keempat. Kegiatan ini diikuti oleh seluruh santri putra dan putri secara terpisah. Kegiatan diskusi meliputi: kajian tafsir, fikih, dan hadits serta beberapa diskusi umum.

### 7. Struktur Organisasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Dalam menjamin kelancaran kegiatan pondok pesantren, diperlukan suatu struktur organisasi di antara semua jenjang agar kegiatan-kegiatan pondok pesantren dapat terlaksana dengan tertib dan seirama dengan tujuan yang diharapkan.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Adapun struktur organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, adalah sebagaimana gambar 3.7 berikut:



**Gambar 3.7: Struktur Organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Keterangan:

————— : Garis Intruksi  
 - - - - - : Garis Koordinasi

Adapun susunan personalia organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin adalah sebagai berikut<sup>327</sup>:

Pengasuh	: Nyai Hj. Towilah Arief
	: KH. Zainul Arifin Arief
	: KH. Drs. Syihabul Irfan Arief, M. Pd.
	: Nyai Hj. Maisaroh
Ketua	: H. Nasiruddin, M. Pd.
Wakil Ketua	: Drs. H. M. Shofwan
Sekretaris	: Drs. H. Soleh, M. Pd.I.
Wakil Sekretaris	: Drh. H. Linto Purwo

<sup>327</sup> Profil Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto tahun 2018/2019.

- Bendahara : Hj. St. Ma'rufatul Majidah, S. Pd.
- Wakil Bendahara : Sholeh Al Madani, S.S
- Seksi-seksi :
1. Seksi Bidang Pendidikan Diniyah : M. Wildan Habibi, S. Ag.
  2. Seksi Bidang Pendidikan Umum : Drs. H. Muhlis Hamid, S. Pd.
    - a. Koordinator Bidang Paud/RA : Hj. Luluk Maslulah, S. Pd.
    - b. Koordinator Bidang M I : M. Ainul Burhan, S. Pd.I.
    - c. Koordinator Bidang MTs : Ma'ruf Al Hasani, S.T., M. Pd.
    - d. Koordinator Bidang M A : Drs. Nur Kholis, M. Pd.I.
    - e. Koordinator Bidang SMPI : Hj. Saidah Amna, S. Pd.
    - f. Koordinator Bidang SMAI : Moh. Shodiq, S. Pd.
    - g. Koordinator Bidang SMK : H. Nasiruddin, M. Pd.
  3. Seksi Bidang Pendidikan Al-Qur'an : Roikhatul Jannah, S. Pd.I .  
M. Ainul Burhan, S. Pd.I.
  4. Seksi Bidang Bahasa Arab : Malikus Shofi, S. Pd.I.
  5. Seksi Bidang Bahasa Inggris : Sueb Rizal, S. Pd.
  6. Seksi Bidang Sarana Prasarana : Fajrus Shobah, S.T  
Taufiq Rozikin, S. Pd.
  7. Seksi Bidang Keputrian/BK : Maria Ulfa, S. Pd  
Siti M. Khusniyah, S. Si., S. Pd.
  8. Seksi Humas : Abdul Syakur, S. Ag, M. Fil.  
M. Taufiq Akbar. M. Pd.

Adapun tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing adalah,



sebagai berikut:

**a. Pengasuh**

Pengasuh merupakan dewan pertimbangan serta pengawas kegiatan pondok pesantren dengan tugas pokok:

- 1) Memberi nasehat, petunjuk, saran, masukan, dan pertimbangan kepada pengurus pondok pesantren atas kegiatan strategis penyelenggaraan kegiatan demi kemajuan, perkembangan, dan kelancaran semua kegiatan yang diselenggarakan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin baik di minta maupun tidak.
- 2) Melakukan pengawasan dalam penyelenggaraan kegiatan sesuai dengan kaidah organisasi pondok pesantren yang sehat serta penyelenggaraan pendidikan, pengajaran, ibadah dan dakwah sesuai dengan kaidah syariah Islam.<sup>328</sup>

**b. Pengurus Pondok**

**Ketua**

Dalam melaksanakan kegiatan, mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Perencanaan dan penyusunan program kerja tahunan (Rencana Operasional) serta perencanaan untuk kegiatan pada momentum Pondok Pesantren.
- 2) Mengorganisir segala sumber daya yang dimiliki Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin termasuk sumber daya guru, santri,

---

<sup>328</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

dan jamaah dalam menjalankan berbagai kegiatan pendidikan, pengajaran, dan sosial keagamaan.

- 3) Memberikan arahan dan petunjuk sesuai dengan bidangnya untuk melakukan kegiatan pendidikan, pengajaran, dan sosial keagamaan pondok pesantren sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 4) Penyelenggara pemeliharaan, pembangunan Sarana Prasarana secara keseluruhan serta mengelola keuangan pondok pesantren dari donatur tetap dan donatur tidak tetap.
- 5) Pengawasan atas keamanan dan ketertiban kegiatan pondok pesantren secara keseluruhan termasuk mencegah terhadap tindakan-tindakan yang dapat merusak citra pondok pesantren dan umat Islam.<sup>329</sup>

#### **Wakil Ketua**

Dalam melaksanakan kegiatan, mempunyai tugas dan fungsi membantu ketua dalam melaksanakan tugasnya demi lancarnya program kerja, dan bertanggung jawab melaporkan semua pekerjaannya kepada ketua.<sup>330</sup>

#### **Sekretaris**

Membantu Ketua, yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program kesekretariatan dan pengelolaan administrasi organisasi.

Melaksanakan kegiatan organisasi antara lain:

<sup>329</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

<sup>330</sup> Ibid.

- 1) Mengatur dan mengelola tugas kesekretariatan organisasi Pondok Pesantren secara umum.
- 2) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan kegiatan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 3) Membuat surat-surat resmi yang dikeluarkan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 4) Menerima, mencatat, dan mengarsipkan surat masuk dan keluar.
- 5) Memberikan pelayanan administratif untuk seluruh bidang organisai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 6) Memberikan laporan bidang kesekretariatan kepada Pengasuh Pondok (Kiai/Nyai).
- 7) Mewakili Pengasuh apabila yang bersangkutan berhalangan hadir/tidak ada di tempat.<sup>331</sup>

#### **Wakil Sekretaris**

Dalam melaksanakan kegiatan, mempunyai tugas dan fungsi membantu sekretaris dalam melaksanakan tugasnya demi lancarnya program kerja, dan bertanggung jawab melaporkan semua pekerjaannya kepada sekretaris.

#### **Bendahara**

Membantu Ketua, bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan organisasi pondok pesantren. Melaksanakan kegiatan organisasi antara lain:

---

<sup>331</sup> Ibid.

- 1) Menyimpan, mengelola dan membukukan keuangan organisasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 2) Mengendalikan dan menertibkan pelaksanaan anggaran belanja Pondok sesuai dengan ketentuan peraturan akuntansi keuangan.
- 3) Mengeluarkan uang sesuai keperluan dan kebutuhan berdasarkan persetujuan Pengasuh Pondok.
- 4) Menyimpan bukti penerimaan dan pengeluaran keuangan organisasi Pondok Pesantren.
- 5) Membuat laporan keuangan secara rutin/periodik maupun insidental kepada pihak terkait secara terbuka/transparan.<sup>332</sup>

#### **Seksi-seksi**

Membantu Ketua, yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program bidang pendidikan diniyah, pendidikan umum, pendidikan al-Qur'an, bidang bahasa Arab dan Inggris, bidang sarana dan prasarana, bidang keputrian/Bimbingan dan Konseling, dan kehumasan. Melaksanakan kegiatan organisasi antara lain:

- 1) Merencanakan, mengatur dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendidikan, pengajaran, dakwah dan pembinaan guru, santri, dan jama'ah.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keimanan, keilmuan dan ketaqwaan guru, santri, dan jama'ah.

---

<sup>332</sup> Ibid.

- 3) Mengatur pelaksanaan kegiatan pengajian, halaqah, seminar, haul, hafiah akhirus sanah, dan lain-lain yang diselenggarakan di pondok pesantren.
- 4) Merencanakan, mengatur, memotivasi dan menjalankan program pemberdayaan dana ummat melalui zakat, infaq, wakaf dan shodaqoh.
- 5) Berusaha mencari donator/penyumbang untuk pengembangan pondok pesantren baik perorangan/individu atau instansi/lembaga/dunia usaha/swasta.
- 6) Menjembatani hubungan antara organisasi pondok pesantren dan donator tetap/tidak tetap.
- 7) Merencanakan, mengatur dan menyelenggarakan pembangunan, renovasi serta pengembangan bangunan pondok pesantren, sekolah/madrasah, dan sarana lainnya.
- 8) Mengatur dan mengelola kebersihan, keindahan, dan kenyamanan lingkungan pondok pesantren dan sekolah/madrasah.
- 9) Melakukan pengelolaan pemeliharaan pondok pesantren, sekolah/madrasah dan sarananya.
- 10) Merencanakan, mengatur, dan menyelenggarakan pengadaan peralatan dan perlengkapan pondok pesantren dan sekolah/madrasah (sarana dan prasarana).

- 11) Melakukan inventarisasi dan penambahan inventaris pondok pesantren dan sekolah/madrasah.
- 12) Menyiapkan pengadaan peralatan dan perlengkapan untuk menunjang kelancaran kegiatan pondok pesantren dan sekolah/madrasah.
- 13) Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas/kegiatan kepada pengasuh pondok.<sup>333</sup>

**c. Ustadz/Ustadzah/Guru**

Membantu Pengasuh dan Ketua Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program bidang kegiatan pendidikan dan pengajaran (formal, nonformal, dan informal). Ustadz/guru mempunyai tugas dan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Bertakwa kepada Allah SWT. dan senantiasa mendekatkan diri kepada-Nya, memperbanyak ibadah membaca Al-Qur'an, zikir dan do'a, melazimkan shalat malam dan shalat sunnah lainnya, berupaya dengan tekun melazimkan shoum sunnah.
- 2) Mengutamakan keikhlasan, bersikap amanah, berhati khusuk dan bersih, dan gemar beramal shalih.
- 3) Menyadari keberadaannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT, dan dalam rangka berkhidmat kepada agama, umat, bangsa, dan negara.

---

<sup>333</sup>Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

- 4) Memahami Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dan berupaya keras untuk mewujudkannya.
- 5) Bersikap aktif disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional dan prestisius, berjiwa besar, bersikap dewasa dan rasional, berkepribadian terbuka, istiqomah, teguh hati, tekun dan sabar, bersedia dikritik, menerima nasehat, saran, masukkan dan teguran yang datang dari siapapun dalam kerangka *fastabiqul khairat*.
- 6) Berakhlakul karimah dan menunjukkan *uswah hasanah* dan sikap kepemimpinan Islami, serta patuh dan taat kepada pimpinan baik saat pimpinan ada ditempat maupun tidak.
- 7) Menciptakan suasana kesatuan yang teguh, suasana sejuk dan damai, dan kerja sama yang indah (menjauhi sikap bermusuhan, pertentangan, buruk sangka, intrik-intrik kelompok, *like and dislike*, provokasi dan lainnya)
- 8) Menunjukkan rasa memiliki (*self of belonging*), tanggungjawab (*responsibility*), cinta dan kesetiaan kepada Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 9) Bersikap saling menghargai, saling menghormati, *ta'awun'ala al birri* wat taqwa dan *tawashow bi al-haq wa tawashow bi al-shobr* antar sesama civitas pondok pesantren.
- 10) Mengutamakan kepentingan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dan jamaah dari pada kepentingan pribadi dan keluarga.

- 11) Berupaya sungguh-sungguh untuk terus menerus berbuat yang terbaik untuk pondok.
- 12) Benar-benar siap mengabdikan diri di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin (memahami kondisi, kekurangan dan keterbatasan pondok, siap hidup sederhana, tidak materialitis, tidak mengeksploitasi Pondok untuk kepentingan ekonomi pribadi, tidak korupsi, tidak manipulasi dan tidak pungli).
- 13) Menyadari Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin sebagai lembaga pendidikan Islam dengan misi utama menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran Islam serta dakwah islamiah (*rahmatan lil 'alamin*).
- 14) Bertanggung jawab penuh untuk menjadikan santri/siswa yang beriman dan bertakwa kokoh, berakhlakul karimah, berbudaya Islami dan madani, berilmu pengetahuan, berwawasan luas, berketerampilan tinggi, unggul dan berjiwa mandiri.
- 15) Menyadari fungsi utamanya sebagai pendidik dan pengajar. Mengutamakan keaktifan dalam melaksanakan tugas-tugas mendidik dan mengajar secara maksimal dan sungguh-sungguh. Sedangkan hal-hal yang menyangkut administrasi, finansial, sarana, prasarana dan fasilitas serta lainnya adalah faktor pendukung.



- 16) Menyadari sepenuhnya, bahwa apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami santri sehari-hari harus mengandung nilai-nilai pendidikan.
- 17) Aktif mengawasi, menggerakkan, mengaktifkan, mendisiplinkan, menertibkan, menegur, menasehati dan mengasuh santri.
- 18) Wajib melaksanakan tugas mengajar, baik kurikuler, kokurikuler, maupaun ekstrakurikuler.
- 19) Wajib mengisi daftar hadir mengajar pada saat mengajar kurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler. Bagi ustadz/zah yang tidak menandatangani daftar hadir dianggap tidak hadir.
- 20) Memberi perhatian paling utama dalam mengajar Al-Qur'an dan Bahasa Arab dengan tetap aktif dan disiplin melaksanakan tugas-tugas mengajar lainnya sesuai jadwal.
- 21) Tepat waktu/tidak terlambat dalam mengajar kurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler.
- 22) Guru dilarang keras merokok di saat mengajar Al-Qur'an dan waktu-waktu mengajar lainnya.
- 23) Memiliki motivasi besar untuk meningkatkan dan menguatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan, menumbuhkan budaya keilmuan dan budaya baca tulis yang intensif, aktif dan disiplin mengikuti penataran, pelatihan, diskusi, halaqah, dan kuliah (bagi yang kuliah).

- 24) Mengatur penampilan fisik dan perwajahan secara Islami dan edukatif: (a) Dalam mengajar dan bertugas formal harus berpakaian seragam sesuai dengan hari yang sudah ditentukan. (b) Tidak memakai celana jeans dan yang sejenisnya pada saat melaksanakan tugas. (c) Berpeci dalam bertugas dan melazimkannya di luar tugas (ustadz). (d) Dilarang berkuku panjang, baik kaki maupun tangan. (e) Dilarang berambut panjang (ustadz). (f) Khusus ustazah, wajib menutup aurat (kecuali muka dan telapak tangan), mengenakan kaos kaki, wajib berpakaian longgar, tidak memakai celana panjang dan kulot serta kemeja, tidak memakai lipstik yang berlebihan, makrona, eye shadow, make up dan kutek serta lainnya yang senada.
- 25) Mengatur pergaulan lain secara Islami, menghindari pembauran, membuat demerkasi wilayah dan jarak yang ketat. Tidak boleh berkumpul-krumpul, duduk berdekatan, ngobrol dan bersepi atau berdua antara lain jenis. Dilarang berpacaran dengan segala implikasinya.
- 26) Aktif mendirikan shalat lima waktu berjamaah bersama santri di masjid dan musolla pada saat berada di pondok pesantren atau sekolah/madrasah.
- 27) Menghentikan segala kegiatan pada saat jam shalat lima waktu (termasuk penggunaan pengeras suara), kecuali petugas satpam yang sedang bertugas.

- 28) Kegiatan yang dianggap penting dan bersifat insidental yang melewati batas jam 23.00 dimaksud harus dengan instruksi atau melapor kepada pengurus yang terkait.
- 29) Peduli dan aktif dalam menertibkan, mengamankan, dan menjaga serta memelihara kebersihan, sarana, prasarana dan fasilitas Pondok.
- 30) Aktif dan disiplin menghadiri *ijtima'* dan rapat serta acara-acara lain yang ditetapkan (tepat waktu/tidak terlambat).
- 31) Meminta izin kepada Kiai/Nyai dan Kepala Madrasah/Sekolah jika berhalangan mengajar untuk keperluan dinas maupun pribadi/keluarga yang tidak terelakkan dan harus mendelegasikan tugas-tugasnya kepada yang lain secara pasti menyakinkan.
- 32) Apabila menjadi *musyrif* (wali kelas) senantiasa aktif dan serius dalam mengurus, mengasuh, dan membina anak-anaknya.
- 33) Berupaya keras untuk aktif berbahasa resmi (Indonesia, Arab, Inggris) sesuai kemampuan. Bertanggungjawab mengaktifkan santri dalam berbahasa resmi.
- 34) Dilarang menerima uang titipan santri, kecuali bagian yang di tunjuk resmi untuk itu.
- 35) Dilarang menarik/menghimpun pungutan apapun kepada santri, guru, pengurus, karyawan, staf, dan atau mengeluarkan memanfaatkan atau meminjam dana Pondok jajan-jajarannya,

kecuali atas disposisi atau intruksi Kiai/Nyai yang mengacu pada prosedur baku dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

- 36) Patuh dan taat kepada peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan dan sunnah-sunnah lain yang berlaku di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin baik tertulis maupun tidak tertulis.<sup>334</sup>

## 8. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan

### a. Keadaan Guru (Pendidik)

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar-mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dalam pembangunan. Oleh karena itu, guru haruslah sosok yang dapat ‘digugu’ dan ‘ditiru’ (*uswah hasanah*). Guru harus berperan serta aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam arti guru dapat membawa santri/siswa pada suatu kedewasaan atau taraf kematangan tertentu. Dalam hal ini guru tidak hanya sebagai pengajar (*transfer of knowledge*) tetapi harus berperan sebagai pendidik (*transfer of values*) dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun santri/siswa dalam belajar.

Guru atau pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan-tindakan mendidik dan mengajar dalam situasi pendidikan. Untuk itu guru/pendidik ialah orang-orang yang bertanggung jawab atas pembentukan kepribadian anak didik, dan orang yang mendapat kepercayaan

<sup>334</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

orang tua dan masyarakat guna mendidik anak-anaknya sehingga pendidik memiliki rasa tanggung jawab (*self of responsibility*) terhadap kelangsungan pendidikan di sekolah maupun di pondok pesantren. Peranan guru dan staf pendidikan dalam mengemban tugas pendidikan, keduanya sangat menentukan berhasil tidaknya aktifitas pendidikan dan pembelajaran. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, kualitas dan baground pendidikan guru/pendidik sangat menentukan keberhasilan dalam mengemban tugasnya.

Sebagaimana kompetensi guru pada umumnya, guru/pendidik di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga harus memiliki tiga kompetensi dasar sebagai guru/pendidik, yakni :

- 1) Kompetensi Personal-Religius, yaitu memiliki kepribadian berdasarkan Islam. Dalam dirinya melekat nilai-nilai yang dapat disalurkan kepada santri/siswa, seperti: jujur, adil, arif dan bijaksana, disiplin, suka musyawarah, dan lain-lain.
- 2) Kompetensi Sosial-Religius, yaitu memiliki kepedulian terhadap masalah-masalah sosial yang selaras dengan Islam. Contohnya: Sikap gotong-royong, suka menolong, toleransi dan sebagainya.
- 3) Kompetensi Profesional-Religius, yaitu memiliki kemampuan menjalankan tugasnya secara profesional, yang didasarkan atas ajaran Islam.<sup>335</sup>

Untuk membantu pengasuh (Kiai/Nyai) dalam mendidik dan

---

<sup>335</sup> Dokumen, observasi dan interview dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018; Drs. H. Askamil, MM., Saidah Amna, S. Pd., Drs. Nur Kholis, M. Pd.I., dan Moh. Ainur Burhan, S. Pd.I, Wawancara, Mojokerto, 15 Desember 2018

membimbing para santri/siswa, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto telah memiliki 312 guru/ustadz yang terbagi menjadi: 172 guru laki-laki dan 140 guru perempuan.<sup>336</sup> Mereka para guru tersebut, tersebar di 11 (sebelas) lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan “Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin” Beratkulon Kemlagi Mojokerto yang diketuai oleh Dra. Hj. Choirun Nisa’, M.Pd.

Tabel 3.3 berikut ini menunjukkan keadaan pendidik/guru di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.

**Tabel 3.3: Keadaan Guru/Pendidik di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>337</sup>**

No	Nama Lembaga	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	KB. Roudlotun Nasyiin	-	3	3
2	RA. Roudlotun Nasyiin	-	6	6
3	MI.I Roudlotun Nasyiin	4	7	11
4	MI.II Roudlotun Nasyiin	4	5	9
5	MTs. Roudlotun Nasyiin	28	20	48
6	SMPI. Roudlotun Nasyiin	16	12	28
7	MA. Roudlotun Nasyiin	35	16	51
8	SMAI. Roudlotun Nasyiin	25	10	35
9	SMK. Roudlotun Nasyiin	30	55	85
10	Madin Takmiliah Awwaliyah	21	5	26
11	Madin Takmiliah Wustha	9	1	10
Jumlah		172	140	312

Untuk menjadi guru/pendidik di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, selain harus memiliki persyaratan sebagai guru pada umumnya, namun juga harus memiliki persyaratan khusus sebagai

<sup>336</sup> Dokumen, observasi dan interview dengan Nyai Hj. Choirun Nisa’, Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018

<sup>337</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

berikut:

- 1) Tercatat secara resmi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto yang dibuktikan dengan SK “Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin”.
- 2) Khusus Guru Tetap Yayasan, berpendidikan minimal strata satu (S1) atau Pendidikan Pondok Pesantren atau Pendidikan Keahlian Khusus.
- 3) Berakhlak mulia (*akhlak mahmudah*) dan menunjukkan ketauladanan dan sikap kepemimpinan Islam.
- 4) Mampu membaca Al-Qur’an dan mengamalkannya.
- 5) Aktif dan khusyuk dalam beribadah (terutama *ibadah maghdlah*).
- 6) Berpakaian/berbusana dan berpenampilan Islami.
- 7) Memiliki kompetensi kepribadian, sosial, profesional dan paedagogik.
- 8) Melazimkan shalat malam dan shalat sunnah lainnya, zikir dan do’a, serta berupaya dengan tekun melazimkan *shaum* sunnah.
- 9) Menyadari keberadaannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT., dan dalam rangka berkhidmat kepada agama, umat, bangsa dan Negara.
- 10) Mengutamakan keikhlasan, bersikap amanah, berhati khusuk dan bersih, gemar beramal shalih, berjiwa besar, bersikap dewasa dan rasional, berkepribadian terbuka, istiqomah, teguh hati, tekun dan sabar, bersedia dikritik, menerima nasehat, saran, masukkan dan teguran, yang datang dari siapapun selama untuk *fastabiqul khairat*.

- 11) Memahami Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dan berupaya keras untuk mewujudkannya.
- 12) Bersikap aktif disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional dan prestisius
- 13) Menciptakan suasana kesatuan yang teguh, suasana sejuk dan damai, dan kerja sama yang indah (menjauhi sikap bermusuhan, pertentangan, buruk sangka, intrik-intrik kelompok, *like and dislike*, provokasi dan lainnya)
- 14) Bersikap saling menghargai, saling menghormati, *ta'awun'ala al birri* wat taqwa dan *tawashow bi al-haq wa tawashow bi al-shobr* antar sesama civitas pondok pesantren dan madrasah.
- 15) Menunjukkan rasa memiliki (*self of belonging*), tanggungjawab (*responsibility*), cinta dan kesetiaan kepada Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- 16) Mengutamakan kepentingan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dan jamaah dari pada kepentingan pribadi dan keluarga.<sup>338</sup>

#### **b. Keadaan Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan di pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan di pondok pesantren. Mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses

---

<sup>338</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin tahun 2018/2019.



pendidikan dan pengajaran di seluruh lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin.

Tenaga kependidikan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di pesantren berjalan lancar. Oleh sebab itulah, maka Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto telah mengangkat tenaga kependidikan sebanyak 39 orang yang terdiri atas 18 orang laki-laki dan 21 orang perempuan.<sup>339</sup>

**Tabel 3.4: Keadaan Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>340</sup>**

No	Nama Lembaga	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	KB. Roudlotun Nasyiin	-	-	-
2	RA. Roudlotun Nasyiin	-	1	1
3	MI.I Roudlotun Nasyiin	1	2	3
4	MI.II Roudlotun Nasyiin	1	2	3
5	MTs. Roudlotun Nasyiin	2	4	6
6	SMPI. Roudlotun Nasyiin	2	1	3
7	MA. Roudlotun Nasyiin	3	2	5
8	SMAI. Roudlotun Nasyiin	2	1	3
9	SMK. Roudlotun Nasyiin	5	4	9
10	Madin Takmiliah Awwaliyah	1	2	3
11	Madin Takmiliah Wustha	1	2	3
Jumlah		18	21	39

## 9. Keadaan Santri/Siswa

Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, santri (anak didik) merupakan salah satu faktor yang sangat penting, karena lembaga pendidikan tanpa adanya murid/siswa tidak akan berjalan sebagai proses belajar mengajar. Oleh sebab itu, keberadaan santri perlu untuk diperhatikan

<sup>339</sup> Dokumen, observasi dan interview dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018

<sup>340</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

dan dijaga kelestariannya.

Yang dimaksud anak didik (santri) adalah anak yang belum dewasa, yang memerlukan usaha, bantuan, bimbingan orang lain untuk menjadi dewasa, guna dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Tuhan, sebagai umat manusia, sebagai warga negara, sebagai anggota masyarakat dan sebagai suatu pribadi atau individu. Adapun ciri-ciri peserta didik (santri) adalah: a) kelemahan dan ketidakberdayaan; b) berkemauan keras untuk berkembang; c) ingin menjadi diri sendiri (memperoleh kekuatan).

Sampai saat ini Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto telah memiliki santri/siswa sebanyak 3.183 santri/siswa yang terbagi ke dalam santri putra/laki-laki sebanyak 1.441 santri/siswa dan santri putri/perempuan sebanyak 1.742 santri/siswi. Para santri/siswa ini ada yang mukim di dalam pondok pesantren, namun ada juga yang tidak mukim.<sup>341</sup>

**Tabel 3.5: Keadaan Santri/Siswa di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>342</sup>**

No	Nama Lembaga	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	KB. Roudlotun Nasyiin	14	14	28
2	RA. Roudlotun Nasyiin	31	39	70
3	MI.I Roudlotun Nasyiin	164	-	164
4	MI.II Roudlotun Nasyiin	-	172	172
5	MTs. Roudlotun Nasyiin	200	288	488
6	SMPI. Roudlotun Nasyiin	66	124	190
7	MA. Roudlotun Nasyiin	155	299	354
8	SMAI. Roudlotun Nasyiin	31	114	145
9	SMK. Roudlotun Nasyiin	595	334	929
10	Madin Takmiliah Awwaliyah	114	228	342
11	Madin Takmiliah Wustha	71	130	201

<sup>341</sup> Dokumen, observasi dan interview dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', Wawancara, Mojokerto, 24 Nopember 2018.

<sup>342</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

Jumlah	1.441	1.742	3.183
--------	-------	-------	-------

Adapun yang menjadi adab dan tugas santri/siswa Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto adalah sebagai berikut:

- 1) Belajar hendaklah dimaksudkan untuk mengisi jiwanya dengan fadhilah, mendekatkan diri kepada Allah, bukan dengan maksud menonjolkan diri, berbangga-bangga dan gagah-gagahan.
- 2) Santri/siswa harus mendahulukan kesucian jiwa sebelum yang lainnya.
- 3) Tujuan belajar penuntut ilmu adalah pembersihan batin dan menghiasinya dengan keutamaan serta pendekatan diri kepada Allah serta meningkatkan *maqam* spiritualnya.
- 4) Memprioritaskan penyucian diri dari akhlak tercela dan sifat buruk.
- 5) Tidak mengabaikan suatu disiplin ilmu apapun yang terpuji, melainkan bersedia mempelajarinya hingga tahu akan orientasi dari disiplin ilmu dimaksud.
- 6) Belajar hendaknya ada petunjuk dari guru yang *'alim* (berilmu) dan ikhlas (*irsyadu ustadzin*).
- 7) Bersedia mencari ilmu, termasuk bersedia meninggalkan keluarga.
- 8) Menghormati guru dan memuliakannya serta mengagungkannya karena Allah, dan berdaya upaya pula menyenangkan hati guru dengan cara yang baik.
- 9) Memiliki jiwa saling mencintai dan persaudaraan dalam pergaulan antar santri/siswa sehingga tampak seperti saudara kandung.

- 10) Tekun belajar dengan mengulangi pelajarannya di waktu-waktu yang penuh berkah (seperti waktu antara Maghrib dan Isya', serta waktu makan sahur menjelang Shubuh).
- 11) Memiliki adab-adab yang baik kepada gurunya. Adab-adab yang baik kepada guru, antara lain:
- a) Memberi salam dan senantiasa hormat kepada guru.
  - b) Duduk dengan sopan dan senantiasa dalam keadaan tenang.
  - c) Apabila ingin bertanya, meminta izin terlebih dahulu kepada guru.
  - d) Mencari waktu yang tepat untuk bertanya.
  - e) Jangan merepotkan guru dengan banyak pertanyaan .
  - f) Tidak menyinggung perasaan guru.
  - g) Memberi bantuan kepada guru apa yang dapat dibantu.
  - h) Melakukan apa yang paling disenangi oleh guru selama itu baik dan benar.
  - i) Berkata dengan baik kepada guru, dengan menggunakan bahasa yang baik dan sopan.
  - j) tidak meninggikan suara ketika berbicara dengan guru.
  - k) Tidak bicara, kecuali mendapat izin dari guru.
  - l) Segera meminta maaf kepada guru jika tergelincir lidahnya.
  - m) Tidak berjalan di hadapan guru dengan congkak.
  - n) Tidak duduk di tempat duduknya guru.
- 12) Memiliki adab-adab yang baik dalam belajar. Adab-adab yang baik dalam belajar, yaitu:

- a) Bertekad untuk belajar hingga akhir umur
- b) Bersungguh-sungguh dan tekun belajar baik siang maupun malam untuk memperoleh pengetahuan.
- c) Memiliki kecerdasan (*dzukain*),
- d) Memiliki minat/keinginan untuk mengerti (*hirsin*),
- e) Adanya keuletan dan ketangguhan/sabar (*istibarin*),
- f) Melalui proses panjang yang terencana (*thulu zamani*).<sup>343</sup>

#### 10. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin

Sarana prasarana belajar merupakan salah satu di antara faktor yang mendukung dalam proses pendidikan dan pengajaran para santri dan siswa serta kinerja guru. Lingkungan dan sarana prasarana belajar yang baik dan berkualitas serta mendukung tentu memberi arti positif bagi para santri/siswa serta para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik. Walaupun demikian, tidak ada jaminan bahwa lengkapnya sarana dan prasarana bisa menjamin kesuksesan berjalannya pendidikan dan pengajaran di pesantren. Ada pesantren yang serba kekurangan, namun mampu menghasilkan santri yang berkualitas, ada juga yang ditopang dengan sarana prasarana yang lengkap juga mampu menghasilkan *output* dan atau *outcome* yang bagus dengan sarana tersebut ataupun sebaliknya.

Peneliti melakukan observasi secara langsung untuk menggali data di lokasi penelitian serta dilengkapi dengan data dokumentasi supaya dapat mengetahui sarana dan prasarana yang ada di Pondok Pesantren Roudlotun

---

<sup>343</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin tahun 2018/2019.

Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Untuk lebih jelasnya mengenai kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto pada tahun pelajaran 2018/2019 dapat dilihat pada uraian berikut.



**Gambar 3.8: Masjid Jami' Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin sebagai Sarana Ibadah Civitas Pondok dan Masyarakat**



**Gambar 3.9: Gedung Bertingkat dan Lapangan Upacara yang dimiliki Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin yang didirikan pada tahun 1939 M ini memiliki sarana dan prasarana yang sudah memadai, meliputi: satu buah masjid, satu buah musholla, 102 buah kamar santri, 11 buah kamar guru (santri senior), 57 ruang kelas, 11 buah kantor madrasah, satu kantor sekretariat pondok, 4 buah kantor jam'iyah, sebuah ruang perpustakaan

pusat, 5 ruang koperasi, 3 buah ruang tamu, 5 buah ruang komputer, satu ruang isolasi, satu buah ruang bimbingan belajar, tempat parkir sepeda dan mobil yang representatif, 48 kamar mandi santri, 8 kamar mandi tamu dan pengurus, kamar kecil untuk santri sebanyak 10 ruang.



**Gambar 3.10: Sebagian Gedung Pondok/Asrama Santri Putra dan Putri**

Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin juga mempunyai sarana yang berupa sebuah gedung pertemuan (auditorium) dengan kapasitas 500 orang. Selain itu, Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin juga memiliki fasilitas lain seperti lapangan sepak bola, futsal, volly ball, bola takraw, basket, bulu tangkis, tenis meja yang merupakan media olah raga dan kesehatan yang ada di Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin, kemudian juga mempunyai kendaraan yang digunakan untuk operasional kepentingan pondok serta lembaga yang ada di bawah naungannya.



**Gambar 3.11: Laboratorium Komputer dan Kantor Sekretariat  
Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

**11. Peraturan dan Tata Tertib Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

**Aturan Umum Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

- a. Setiap santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin wajib mengamalkan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW.
- b. Mematuhi segala ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pengasuh dan atau Pengurus Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- c. Menjaga dan memelihara nama baik Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- d. Berakhlak al-karimah.
- e. Memiliki tanda anggota Pondok pesantren/kartu pelajar Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.

**Kewajiban Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

- a. Mengikuti proses pembelajaran pondok sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
- b. Mengikuti setiap kegiatan pondok pesantren yang telah ditetapkan oleh pengasuh dan atau pengurus pondok.
- c. Memakai seragam pondok pada acara dan kegiatan resmi pondok seperti pada waktu belajar atau menghadiri acara lain atas nama pondok.
- d. Melaksanakan shalat fardlu dan wirid/zikir berjama'ah di masjid atau musholla pada waktu yang telah ditetapkan.



- e. Membiasakan diri dengan berbicara dengan bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam percakapan sehari-hari (*muhadatsah al-yaumiyah*).
- f. Menjaga kebersihan, keindahan, ketertiban, ketenangan serta keamanan pondok pesantren.
- g. Tidur malam pada jam 22.00 dan bangun pada jam 03.30 BBWI untuk kemudian melaksanakan shalat tahajud (shalat malam) dan Shubuh berjama'ah di masjid atau musholla.

#### **Larangan Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

- a. Mengonsumsi obat-obat terlarang (narkoba) di dalam/luar pondok  
Merokok di dalam/luar lingkungan pondok
- b. Membawa hand phone (gadget), radio, *tape recorder*, majalah, foto/gambar yang tidak wajar.
- c. Membawa senjata tajam atau benda-benda lain yang membahayakan
- d. Menonton/datang ke gedung (tempat) bioskop, bermain *game* atau pertunjukan-pertunjukan lainnya.
- e. Mengikuti pelajaran tambahan di luar pondok tanpa izin dari kiai/nyai atau pengurus pondok.
- f. Keluar dari pintu gerbang pondok tanpa izin kiai/nyai atau pengurus pondok.
- g. Mengadakan latihan olah raga atau keterampilan di luar waktu yang telah ditentukan.
- h. Duduk-duduk/nongkrong di warung makanan/minuman.
- i. Membawa/memakai barang santri lain tanpa izin pemiliknya.

- j. Berbicara kotor atau tidak pantas.

### **Sanksi Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

- a. Diberi nasihat dan peringatan oleh Kiai/Nyai/Pengasuh atau guru/pengurus pondok.
- b. Ditakzir sesuai dengan kesalahannya : (a) dijemur di tengah panas matahari, (b) dicukur rambutnya/digundul kepalanya (bagi santri putra), sedang bagi santri putri memakai jilbab warna merah.
- c. Diskors sementara untuk mendapat bimbingan dari orang tuanya.
- d. Diserahkan kembali pendidikannya ke orang tuanya/dicabut haknya sebagai santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.
- e. Diberhentikan secara tidak hormat/diusir dari Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin.<sup>344</sup>

## **12. Kegiatan Ekstrakurikuler**

Ekstrakurikuler ialah kegiatan non-pelajaran formal yang dilakukan santri atau siswa, yang pada umumnya di luar jam belajar kurikulum standar. Kegiatan-kegiatan ini ada pada setiap jenjang pendidikan di pondok pesantren. Kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan supaya santri/siswa dapat mengembangkan minat, bakat, kepribadian, dan kemampuannya di berbagai bidang di luar bidang akademik. Kegiatan ini diadakan secara swadaya dari pihak pesantren maupun dari para santri itu sendiri untuk merintis kegiatan di luar jam pelajaran pesantren atau sekolah.

Kegiatan ekstrakurikuler itu sendiri dapat berbentuk kegiatan pada

---

<sup>344</sup> Dokumen Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Tahun 2018/2019.

seni, olahraga, pengembangan minat, bakat, kepribadian, dan kegiatan lain yang bertujuan positif untuk kemajuan dari para santri itu sendiri.

Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, antara lain:

**a. *Jam'iyatul Qurro' wal Huffadz***

*Jamiyyatul qurro' wal huffadz* merupakan perkumpulan para qori-qori yang mana para santri dididik supaya mampu melantunkan ayat-ayat al-Qur'an dengan benar, fasih, dan merdu. Selain itu santri juga diajarkan untuk menghafalkan bait-bait sholawat Nabi. Tahfidz al-Qur'an merupakan program unggulan yang dimiliki Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin saat ini.

**b. *Tahsinul Qira'ah***

*Tahsinul Qira'ah* secara rutin dilaksanakan setiap satu minggu sekali setelah menunaikan shalat Maghrib berjama'ah. Kegiatan tersebut dilaksanakan di masjid untuk santri putra, dan di musholla untuk santri putri. Kegiatan *Tahsinul Qira'ah* sangat bermanfaat untuk kelancaran membaca al-Qur'an para santri. Begitu juga dengan pembacaan al-Qur'an yang dilakukan sebelum menunaikan shalat fardhu dengan durasi waktu selama 15 menit, juga membantu membenarkan bacaan al-Qur'an para santri.

**c. *Hadrah/Rebana dan al-Banjari***

Hadrah dan al-Banjari dilaksanakan oleh para santri yang tergabung dalam Jam'iyah Hadrah dan al-Banjari. Mereka yang mengikuti

ekstrakurikuler ini dilatih untuk dapat melantunkan shalawat dan lagu-lagu islami dengan mengikuti alunan hadrah dan peralatan musik lainnya. Kegiatan ini dimaksudkan agar setiap santri tersalurkan bakat dan minat seninya serta mencintai seni islami.



**Gambar 3.12: Group Al-Banjari Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dalam Festival Gema Takbir Idhul Adha<sup>345</sup>**

#### **d. Marching Band**

Marching band Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin telah beberapa kali dipilih untuk tampil di even-even strategis pemerintah dan organisasi kemasyarakatan dan telah menjuarai berbagai event baik tingkat lokal maupun regional. Dengan mengusung lagu-lagu yang beraskan Islam, Marching Band Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin ingin menyampaikan dakwah melalui lagu.

<sup>345</sup> Dokumentasi Sekretariat Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.



**Gambar 3.13: Marching Band Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dalam Prosesi Latihan<sup>346</sup>**

**e. Pramuka**

Pramuka merupakan salah satu ekstrakurikuler yang ada di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Kepramukaan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin memiliki kelebihan dari kepramukaan di lembaga lain. Karena pendidikan kepramukaan dilaksanakan secara islami, kegiatan pramuka santri putra dan putri dipisah, santri putri berjilbab. Kegiatan ekstrakurikuler pramuka ini merupakan sarana untuk mendidik santri menjadi generasi muda supaya memiliki akhlaqul karimah, kepribadian, watak, dan mental, sebagai bekal hidup di tengah masyarakat dalam upaya menegakkan agama, bangsa, dan negara. Aktivitas ini wajib diikuti

<sup>346</sup> Dokumentasi Sekretariat Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

secara aktif oleh setiap santri. Tidak ada alasan sama sekali apabila ada orang yang menyatakan bahwa seseorang tidak mempunyai minat dan bakat dalam hal ini. Gerakan pramuka adalah wahana pendidikan akhlak, kepribadian, watak, serta penanaman jiwa kepemimpinan para santri sejak usia muda.



**Gambar 3.14: Gerakan Pramuka Santri Putri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Saat Mengikuti Gerak Jalan HUT RI ke 73<sup>347</sup>**

- f. **Pengembangan berbagai Olahraga** (Sepak bola, futsal, volly ball, basket, bulu tangkis, tenis meja, senam, lari pagi, bola takraw, dan seni beladiri (pencak silat dan karate).

Adanya ekstrakurikuler ini tidak hanya sekedar untuk menyalurkan hobi para santri tapi lebih kepada kebugaran dan kesehatan fisik santri. Sebagaimana pepatah “*al-aqlu as-salim fi jismi as-salim*” (akal yang sehat terdapat pada badan yang sehat), maka akal yang sehat tidak akan terbentuk tanpa adanya badan yang sehat.

Kegiatan olahraga khusus putra pelaksanaannya bertempat di lapangan

<sup>347</sup> Dokumen Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

putra, seperti sepak bola, futsal, basket, senam, silat dan karate. Adapun khusus santri/siswa putri bertempat di lapangan Volly ball.



**Gambar 3.15: Tim Futsal Santri Putra Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin<sup>348</sup>**

**g. Pengembangan Bahasa Asing (Arab dan Inggris)**

Program pengembangan bahasa asing (Arab dan Inggris) diantaranya adalah penyampaian kosa kata (*tazwidul mufrodah*) Bahasa Arab dan Inggris setiap pagi bakda kegiatan shalat Shubuh berjama'ah, percakapan (*muhadasah/conversation*) berbahasa Arab maupun Inggris dua kali sepekan, perlombaan pidato, drama dan cerdas cermat dalam bahasa Arab dan Inggris. Selain itu dalam setiap semester di adakan pekan bahasa (*usbu'ul lughah al-Arabiyah wa al-injilisiyyah*).

**h. Latihan Pidato (*muhadloroh*) dalam bahasa Jawa, Indonesia, Arab, dan Inggris.**

<sup>348</sup> Dokumen Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2019.

Ekstrakurikuler *muhadloroh* dilaksanakan oleh seluruh santri putra dan putri. *Muhadloroh* untuk Bahasa Jawa dan Indonesia dilaksanakan pada hari Kamis malam bakda shalat Isyak, sedangkan muhadloroh bahasa Arab dan Inggris dilaksanakan pada Ahad malam setelah shalat Isyak berjama'ah. Dengan kegiatan muhadloroh ini diharapkan akan tercipta pendakwah-pendakwah ulung (*du'at mundzirul qaum*) di masa depan.



**Gambar 3.16: Kegiatan Muhadlarah (Latihan Pidato) Santri Putri**

**i. Khutbah Jum'at**

Kegiatan Khutbah Jum'at dilaksanakan oleh santri kelas akhir marhalah Aliyah (MA, SMA, dan SMK). Para santri yang melaksanakan khutbah harus melalui workshop khutbah Jum'at, untuk kemudian dites kemampuan bacaan dan retorikanya.

**j. Musyawarah Ma'hadiyah**

Kegiatan musyawarah ma'hadiyah diselenggarakan setiap malam Jum'at bertempat di ruang-ruang kelas. Selain itu, kegiatan musyawarah ada yang diistilahkan dengan Musyawarah Gabungan antar rayon/marhal



ah. Musyawarah ini membahas masalah *wâqi'iyah* (banyak terjadi di masyarakat) dan dilaksanakan malam Sabtu di kelas atau masjid/musholla.

#### **k. Diskusi, Kajian, dan Penelitian Ilmiah**

Ekstrakurikuler ini merupakan aktivitas yang diadakan untuk melatih intelektualitas dan kecermatan para santri. Kegiatan diskusi dan kajian dilakukan setiap hari setelah maghrib demi terasahnya kemampuan santri dalam berpikir kritis serta dapat menyampaikan aspirasinya dengan baik. Sedangkan penelitian ilmiah dilakukan setiap ahad siang. Topik-topik yang dikaji mulai dari isu keagamaan Islam, isu kontemporer hingga isu ilmu pengetahuan dan teknologi, diharapkan dengan adanya kegiatan ini wawasan keilmuan dan penelitian santri semakin luas dan dalam.

#### **l. Kursus Keterampilan dan Kesenian**

Kegiatan ini meliputi: Khot, kaligrafi, melukis, sablon, komputer, dan elektronika. Untuk santri putri ditambah dengan keterampilan menjahit, menyulam, membuat sirup dan roti. Dalam kegiatan ini, santri diasah keterampilan dan bakat seninya. Kegiatan ini bisa langsung diikuti santri sejak awal masuk Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Dengan ekstrakurikuler ini santri tidak hanya dapat mengkaji kitab saja namun mempunyai bakat dalam seni dan keterampilan (skill) sebagai bekal hidup jika mereka terjun di tengah masyarakat kelak.



**Gambar 3.17: Ruang Keterampilan Elektronik sebagai Ajang Berlatih Santri/Siswa**

#### **m. Praktek di Laboratorium Bahasa dan Komputer**

Kegiatan ini dilaksanakan guna mendukung kemampuan berbahasa asing (Arab dan Inggris) para santri, juga membekali santri agar tidak gagap teknologi dan informasi di era global. Melalui ekstrakurikuler ini diharapkan santri mampu berkompetisi hidup dalam percaturan global kelak.



**Gambar 3.18: Kegiatan Ekstra Komputer**

#### **n. Majalah Dinding dalam bahasa Indonesia, Arab dan Inggris**

Penerbitan majalah dinding dalam tiga bahasa merupakan kegiatan untuk melatih kemampuan menulis santri. Di sini santri dituntut untuk

menghasilkan karya tulis dalam tiga bahasa yang akan dijadikan majalah dinding mingguan. kegiatan ini biasanya menjadi ajang perlombaan bagi tiap-tiap marhalah maupun antar asrama untuk menghasilkan mading terbaik mingguan atau bulanan.

**o. Membaca Buku di Perpustakaan**

Kegiatan membaca buku di perpustakaan dilakukan santri/siswa tanpa mengenal waktu khusus, selama tidak berlangsung pembelajaran terjadwal. Membaca buku di perpustakaan harus dibudayakan kepada seluruh santri sebagai aplikasi perintah Al-Qur'an "*Iqra*". Dengan membaca santri akan menjadi luas dan dalam cakrawala berpikirnya.

**p. Praktek Manajemen Organisasi, Kewirausahaan dan Koperasi**



**Gambar 3.19: Koperasi sebagai Ajang Berlatih Manajemen dan Wirausaha Santri/Siswa**

Manajemen organisasi, kewirausahaan dan koperasi adalah hal pokok selain pelajaran yang dipelajari di Pesantren Roudlotun Nasyiin. Pelatihan manajemen organisasi, kewirausahaan, dan koperasi di pesantren Roudlotun Nasyiin didapat santri minimal setelah meninggalkan fase adaptasi santri baru selama satu tahun. Oleh sebab itu santri pondok pesantren Roudlotun Nasyiin sudah terbiasa dengan

organisasi, kewirausahaan dan senantiasa menjadi pemimpin dalam setiap organisasi yang diikutinya.

**q. Pementasan Seni**

Pementasan seni dilaksanakan pada saat Wisuda Purna Siswa. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara umum kegiatan di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin serta menunjukkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh santri-santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Kegiatan ini hanya diikuti oleh santri kelas 6, 9, dan 12. Selain beberapa tujuan di atas, kegiatan ini pada akhirnya akan memotivasi kepada santri-santri di bawahnya agar dapat mengikuti segala kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin dengan baik dan selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik diantara yang terbaik (*best of the best*).



**Gambar 3.20: Pementasan Seni Para Santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin pada Acara Pesona Hijriyah<sup>349</sup>**

**r. Bersih Lingkungan (Jum'at Bersih/ro'an)**

<sup>349</sup> Dokumentasi Sekretariat Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

Kegiatan bersih-bersih lingkungan (*ro'an*) dilakukan setiap hari Jum'at pagi oleh seluruh santri pondok pesantren Roudlotun Nasyiin. Selain mendidik santri untuk mengamalkan hadits Nabi SAW mengenai “*Kebersihan itu sebagian dari iman*”, kegiatan Jum'at bersih/*ro'an* juga mendidik santri untuk terbiasa mencintai lingkungan yang bersih, sehat, rapi, dan indah.

## J. Kepemimpinan Transformasional Nyai

Sebagaimana hasil observasi, interview, dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di lapangan, Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa', M. Pd telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam proses manajemen di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Hal tersebut terlihat dari empat komponen kepemimpinan transformasional yang telah Nyai . Hj. Choirun Nisa' lakukan dalam proses kepemimpinannya.



**Gambar 3.21: Wawancara Peneliti dengan Nyai Dra. Hj. Choirun Nisa', M.Pd (Ketua Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin)**

### 1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam proses kepemimpinannya senantiasa

menerapkan perilaku dan sikap yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, mempunyai ide-ide besar, menunjukkan keyakinan, mempunyai niat yang kuat, mempunyai komitmen dan integritas yang tinggi, konsisten, all out dalam bekerja, inovatif, menegakkan perilaku moral yang etis.

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap idealisasi pengaruh (*idealized influence*) ini terlihat dalam hal-hal berikut:

**a. Mempunyai ide besar**

Ketatnya kompetisi pendidikan dewasa ini dengan berbagai kendala yang dihadapi serta harapan ke depan, Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto memerlukan seorang pemimpin yang memiliki ide-ide besar untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga yang telah dirinci di dalam misi dan program-program lembaga yang jelas dan terarah.

Berkaitan dengan kepemilikan ide-ide yang besar dan transformasional, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menahkodahi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto di antaranya yaitu, memiliki lembaga pendidikan formal mulai yang terendah sampai tertinggi (PAUD, TK/RA, MI/SD, SMP/MTs., SMA/MA/SMK, dan Perguruan Tinggi/Universitas). Selain itu, ia juga sedang berusaha keras mewujudkan semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang berkualitas dan mampu bersaing di percaturan global. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Di antara ide-ide besar saya yaitu, pesantren ini harus memiliki lembaga pendidikan formal mulai yang terendah sampai tertinggi (PAUD, TK/RA, MI/SD, SMP/MTs., SMA/MA/SMK, dan Perguruan Tinggi/Universitas). Dan alhamdulillah, sekarang terwujud, kecuali Perguruan Tinggi yang hari

ini kami masih bekerja keras mewujudkannya sehingga lengkap cita-cita kami. Selain itu, kami juga sedang berusaha keras mewujudkan semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang berkualitas dan mampu bersaing di percaturan global.<sup>350</sup>

Ide besar lain Nyai Hj. Choirun Nisa' adalah menjadikan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin dan semua lembaga yang dinaunginya memiliki diferensiasi keunggulan dibanding lembaga lain. Berikut penjelasannya lebih lanjut:

Ide lain yang saya anggap besar yakni menjadikan pesantren ini (Roudlotun Nasyiin) dan semua lembaga yang dinaunginya memiliki diferensiasi keunggulan dibanding lembaga lain. Nah, untuk mewujudkan ide itu, kami bekali anak didik kami juga para pendidik dengan kompetensi bahasa asing (Arab dan Inggris) dan juga penguasaan IT (informasi dan teknologi) modern. Moral dan kepribadian mereka pun kami kondisikan dengan budaya dan tradisi religius pola pesantren.<sup>351</sup>

Ide besar Nyai Hj. Choirun Nis agar semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) itu mulai tampak dengan diraihnya akreditasi “Peringkat A dan B” di semua lembaga pendidikan formal yang dinaungi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Berikut pernyataan Bapak Drs. Nur Kholis, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah dalam wawancara dengan peneliti.

Ide besar Nyai Nisa' agar semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) itu mulai tampak dengan diraihnya akreditasi “Peringkat A dan B” di semua lembaga pendidikan formal yang dinaungi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto.<sup>352</sup>

Berdasarkan perolehan peringkat akreditasi dari Badan Akreditasi Sekolah (BAS), maka rata-rata peringkat akreditasi lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan

<sup>350</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>351</sup> Ibid.

<sup>352</sup> Drs. Nur Kholish, M.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto adalah dalam “Peringkat A dan B”. Berikut Tabel 3.6 perolehan peringkat akreditasi di setiap lembaga.

**Tabel 3.6: Peringkat Akreditasi Lembaga di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto<sup>353</sup>**

No	Nama Lembaga	Peringkat Akreditasi
1	KB. Roudlotun Nasyiin	A
2	RA. Roudlotun Nasyiin	A
3	MI.I Roudlotun Nasyiin	B
4	MI.II Roudlotun Nasyiin	B
5	MTs. Roudlotun Nasyiin	A
6	SMPI. Roudlotun Nasyiin	A
7	MA. Roudlotun Nasyiin	A
8	SMAI. Roudlotun Nasyiin	A
9	SMK. Roudlotun Nasyiin	A
10	Madin Takmilyah Awwaliyah	B
11	Madin Takmilyah Wustha	A

Ide-ide yang besar dan transformasional, Nyai Hj. Choirun Nisa’ disosialisakannya melalui rapat internal pengurus yayasan/perkumpulan, apabila mayoritas pengurus menyetujui, maka segera diteruskan ke semua lembaga yang ada dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Hal ini sebagaimana apa yang ia sampaikan dalam wawancara dengan peneliti yang menyatakan, bahwa:

Mengenai ide-ide besar, saya mewujudkannya melalui rapat internal pengurus yayasan/perkumpulan apabila mayoritas pengurus menyetujui, maka segera diteruskan ke semua lembaga yang ada dalam naungan yayasan kami. Ide-ide besar itu kemudian kami wujudkan dalam sebuah rencana strategis Yayasan, dan saya besama segenap civitas pondok pesantren mewujudkannya melalui rencana operasional yayasan.<sup>354</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh H. Sholeh selaku Komite Madrasah, yang menyatakan:

<sup>353</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Tahun 2018/2019.

<sup>354</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa’, *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.



Dalam kaitannya dengan ide-ide yang besar, Ibu Nyai biasanya menyampaikannya kepada kepala lembaga, termasuk kepada saya selaku ketua komite madrasah dan ditanggapi bersama sama mana yang baik. Jika memang hal itu menjadi penting, maka biasanya kami menyetujuinya.<sup>355</sup>

Juga berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu Hj. Saidah Amna, S. Pd. Selaku Kepala Sekolah SMPI Roudlotun Nasyiin, yang menyampaikan bahwa ide-ide besar Nyai diinternalisasikan:

Dengan mengajak duduk bersama-sama kepala sekolah, para guru dan karyawan dalam rapat bersama.<sup>356</sup>

Hal senada juga dinyatakan oleh Bapak Nuriadi, SE., S. Pd. Kepala Madrasah Ibtidaiyah II Roudlotun Nasyiin, yang berpendapat bahwa ide-ide besar Nyai diinternalisasikan:

Dengan cara sosialisasi melalui rapat guru dan karyawan, diskusi secara personal guru dan karyawan. Bahkan, ide-ide besar Nyai Nisa' itu sosialisasikan melalui slogan-slogan yang dipampangkan hampir di semua lembaga di bawah naungan Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin.<sup>357</sup>



**Gambar 3.22: Slogan-slogan Motivasi Sebuah Cermin dari Ide-ide Besar**

#### **b. Inovatif**

Sebagaimana pemimpin yang lain, Nyai Hj. Choirun Nisa dalam perjalanan

<sup>355</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>356</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>357</sup> Nuriadi, SE., S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018.

kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga mempunyai keinginan berinovasi yang kuat untuk menjadikan lembaga/organisasi sebagai wadah perjuangan untuk mewujudkan ide-ide agung, ia pun senantiasa mengaitkan pondok pesantren dengan keakhiratan. Ia pun juga berharap kuat untuk lebih banyak menarik orang untuk ikut bersamanya berjuang membesarkan pondok pesantren. Ia bahkan akan tidak tanggung-tanggung menggurui dan mengajak orang-orang yang dipimpinya kepada nilai-nilai inovatif yang lebih tinggi. Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti menyampaikan:

Saya itu mempunyai keinginan inovasi yang kuat untuk menjadikan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin ini sebagai wadah perjuangan untuk mewujudkan ide-ide agung. Saya pun senantiasa mengaitkan pondok pesantren dengan kehidupan keakhiratan. Saya juga berharap kuat untuk lebih banyak menarik orang untuk ikut bersama berjuang membesarkan pondok pesantren ini. Bahkan saya akan tidak tanggung-tanggung mendidik dan mengajak orang-orang yang saya pimpin kepada nilai-nilai inovatif yang lebih tinggi.<sup>358</sup>

Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu memikirkan bagaimana melakukan perbaikan dan perubahan, baik secara internal maupun eksternal, agar strategi dan *policy* yang diambilnya selaras dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Berkenaan dengan perilaku inovatif, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memimpin Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto agar sampai dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan pesantren ini, ia menyampaikan dengan:

Mengajak semua penanggung jawab dan stakeholder yang lain untuk menuangkan ide kreatif dan inovatif mereka. Selanjutnya kita padukan dengan inovasi saya dan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yayasan, tahapannya berdasarkan urutan prioritas program.<sup>359</sup>

<sup>358</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>359</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

Moh. Ma'ruf Al Khasani, ST., M.Si selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah

Roudlotun Nasyiin juga memaparkan bahwa Ibu Nyai:

Selalu menyampaikan program baru yang mungkin bisa dilaksanakan di lembaga pondok pesantren Roudlotun Nasyiin. Ibu Nyai itu mampu menganalisis situasi, sehingga beliau cepat dan tepat dalam mengambil keputusan.<sup>360</sup>

Selain itu, dalam menemukan ide-ide inovatif Nyai Hj. Choirun Nisa' juga memprogramkan studi banding dengan lembaga lain yang lebih dulu inovatif dalam mengelola lembaga pendidikan. Berikut pemaparan kepala sekolah SMK Roudlotun Nasyiin H. Nasiruddin, M. Pd yang mengatakan:

Ibu Nyai Nisa' seringkali mengajak kami melakukan study banding dengan lembaga lain yang yang lebih dulu maju, terutama dalam manajemen pendidikan. Harapannya melalui kegiatan studi banding ada pencerahan baru bagi kami semua untuk berinovasi, supaya tidak ketinggalan dengan lembaga pendidikan lainnya.<sup>361</sup>

Bapak Nuriadi, SE., S. Pd dalam wawancara dengan peneliti juga menyampaikan bahwa sikap inovatif Nyai Hj. Choirun Nisa' dilakukan dalam setiap pekerjaan yang direncanakan dalam program kerja:

Inovatif dilakukan dalam setiap pekerjaan yang direncanakan dalam program kerja. Beliau – Nyai Nisa' – itu orangnya sangat peka terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, sehingga selalu saja ingin ada perubahan dan perbaikan. Bahkan beliau bilang, jika tidak ada perubahan dan perbaikan beliau sebut “*wujuduhu ka 'adamih*” (adanya dengan tidak adanya sama saja)<sup>362</sup>

Sikap senantiasa memiliki gagasan yang baru dalam konteks pendidikan dan pengajaran untuk menjawab problematika pendidikan dan juga untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan pendidikan, juga tampak dari

<sup>360</sup> Moh. Ma'ruf Al Khasani, ST., M. Si, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>361</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>362</sup> Nuriadi, SE., S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

pemikiran inovatif Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam membuat lembaga pendidikan yang memiliki deferensiasi dengan lembaga lain. Hal ini terlihat dengan dibukanya kelas unggulan untuk siswa dan siswi di Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin. Berikut pendapat Bapak Moh. Ma'ruf Al Khasani, ST., M. Si selaku Kepala MTs. Roudlotun Nasyiin:

Nyai Nisa' itu acapkali memiliki gagasan yang baru, terutama dalam konteks pendidikan dan pengajaran untuk menjawab masalah-masalah pendidikan dan juga untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan pendidikan. Misalnya ide Beliau dengan dibukanya kelas unggulan untuk siswa dan siswi di Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin.<sup>363</sup>



**Gambar 3.23: Brosur Penerimaan Siswa Baru Kelas Unggulan dan Reguler MTs. Roudlotun Nasyiin Tahun Pelajaran 2019/2020**

### c. Mempunyai keyakinan

Pemimpin Islam yang baik harus memiliki keyakinan yang penuh, bahwa apa yang akan dilakukan adalah benar dan bermanfaat. Keyakinan itu, tidak hanya sampai pada dirinya sendiri, namun juga harus disampaikan kepada segenap orang-orang yang menyertai perjalanannya dalam menahkodahi sebuah organisasi.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan keyakinannya, ia melibatkan segenap pimpinan, guru, dan semua karyawan di bawah naungan

<sup>363</sup> Moh. Ma'ruf Al Khasani, ST., M. Si, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, baik dalam forum maupun secara personal. Ia pun menyampaikan keyakinannya itu dengan contoh kongkrit dan argumentasi yang logis-proporsional sehingga semua orang yang bersamanya bisa menerima tanpa suatu paksaan. Dari situ kemudian dibuat keputusan-keputusan berdasarkan musyawarah mufakat yang berhubungan dengan lembaga Roudlotun Nasyiin. Proses internalisasi keyakinan ini sebagaimana dipaparkan Nyai Hj. Choirun Nisa', yang menyatakan:

Kebijakan dan keputusan diambil berdasarkan musyawarah mufakat, keyakinan saya otomatis dipahami oleh guru dan karyawan karena mereka dilibatkan. Harapan saya, bila keyakinan saya itu saya sampaikan dalam forum, dan di situ ada diskusi dengan berbagai argumen saya dan juga para bawahan saya, insyaallah mereka – para bawahan saya – akan menerimanya tanpa paksaan.<sup>364</sup>

Hal senada dipaparkan oleh Bapak H. Nasiruddin, M. Pd. Selaku Kepala Sekolah SMAI Roudlotun Nasyiin, yang menyatakan bahwa keyakinan Nyai Hj. Choirun Nisa' sebagai top manajer di Roudlotun Nasyiin dilakukan:

Dengan sering mengadakan pendekatan secara personal dan memberi contoh kongkrit. Saya melihat, hampir semua keyakinan Ibu Nyai senantiasa dilakukan demikian. Nyai *dawuh* bahwa, setiap cita-cita besar itu harus diyakini agar memperoleh kesuksesan.<sup>365</sup>

H. Sholeh sebagai ketua Komite Madrasah juga menyatakan hal yang sama, bahwa Nyai Hj. Choirun Nisa' sebagai puncak pimpinan di Roudlotun Nasyiin menyampaikan keyakinannya melalui:

Meyakinkan dengan beberapa argumen sehingga kepala lembaga, guru, ustadz/dzah di semua lembaga di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin bisa menerima dengan tanpa paksaan.<sup>366</sup>

---

<sup>364</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>365</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>366</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

Pernyataan Ibu Chusnul Tauchidah, S. Pd selaku Guru dan Bendahara SMK Roudlotun Nayiin, juga menyatakan bahwa Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan keyakinannya:

Dengan bersama-sama guru dan karyawan melaksanakan kerja nyata sesuai program yang telah dicanangkan. Keyakinan Ibu Nyai, dalam setiap program di lembaga saya SMK dan juga di lembaga lainnya, jika dikerjakan dengan penuh keyakinan, akan mendatangkan kesuksesan.<sup>367</sup>

Untuk dapat menumbuhkan keyakinan pada diri sendiri, dan membuat orang-orang yang dipimpin mempercayainya, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu berpikir positif dan optimis dalam melihat masa depan, terlebih ia memiliki pengalaman sukses dalam memimpin. Faktor ini akan memperkuat kemampuan kepemimpinannya. Ia pun mampu menularkannya kepada yang dipimpin, bahkan membuat mereka meyakinkannya dengan sepenuh hati. Berikut pernyataan hj. Choirun nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Untuk dapat menumbuhkan keyakinan pada diri saya sendiri, dan membuat orang-orang yang saya pimpin mempercayainya, saya selalu berpikir positif dan optimis dalam melihat masa depan, terlebih lagi saya memiliki pengalaman sukses dalam memimpin. Faktor ini akan memperkuat kemampuan kepemimpinan saya. Saya pun mampu menularkannya kepada yang saya pimpin, bahkan membuat mereka meyakinkannya dengan sepenuh hatinya.<sup>368</sup>

Selain memiliki keyakinan diri yang kuat, dan menularkannya kepada orang-orang yang ia pimpin, Nyai Hj. Choirun Nisa' juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak eksternal Roudlotun Nasyiin, semisal Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pihak pemerintah, para donator pesantren, dan sebagainya, dengan lembaga yang ia

<sup>367</sup> Chusnul Tauchidah, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018.

<sup>368</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya. Berikut ini pemaparan Drs. Nur Kholis, M. Pd.I dalam wawancara dengan peneliti:

Selain memiliki keyakinan diri yang kuat, dan menularkannya kepada orang-orang yang beliau pimpin, Nyai Nisa' juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak eksternal Roudlotun Nasyiin, misal Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pihak pemerintah, para donator pesantren, dan sebagainya, dengan lembaga yang beliau pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat Nyai Nisa' mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya.<sup>369</sup>

#### **d. Mempunyai niat kuat**

Memiliki niat yang baik bagi seorang pemimpin harus diinformasikan dan dimengertikan kepada semua orang, terutama orang-orang yang bersamanya dalam mewujudkan niat kuatnya itu. Jika tidak demikian, maka niat kuat itu hanya menjadi angan-angan atau mimpi belaka, sebab semua jenis pekerjaan itu sulit dan harus diintegrasikan dalam sebuah manajemen yang baik dan profesional.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan niat kuatnya, ia mengajak pengurus Yayasan dan Kepala Sekolah/Lembaga serta semua sivitas lembaga untuk mewujudkan niat itu melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Ia pun menyampaikan niat kuatnya itu dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan, melaksanakan semua tugas dengan sungguh sungguh, serta melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan dengan niat yang ikhlas *lillahi ta'ala*, meskipun pekerjaan itu berat. Berikut ini hasil wawancara

---

<sup>369</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

peneliti dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', yang memaparkan:

Saya mengajak pengurus yayasan dan Kepala Sekolah/Lembaga untuk mewujudkan niat saya melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Saya berkeyakinan, niat baik yang kuat jika diinternalisaikan kepada bawahan dengan melalui koordinasi dan diskusi, mereka merasa bahwa niat bagus itu juga milik mereka. Dengan demikian mewujudkannya, saya kira insyaallah lebih mudah.<sup>370</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh H. Sholeh selaku Komite Madrasah, yang menyatakan bahwa, untuk niat kuat Nyai, beliau:

Menyampaikan kepada pengasuh pondok, pengurus, ustadz santri tentang program atau yang lain dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan.<sup>371</sup>

Juga wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu Hj. Saidah Amna, S. Pd. selaku Kepala Sekolah SMPI Roudlotun Nasyiin, yang menyampaikan niat yang kuat Nyai diinternalisasikan dengan:

Melaksanakan semua tugas dengan sungguh sungguh. *Man jadda wajada* (barangsiapa bersungguh-sungguh, maka ia akan menemukan).<sup>372</sup>

Bapak Moh. Ainul Burhan, S. Pd.I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah I Roudlotun Nasyiin tatkala diwawancarai peneliti menyampaikan bahwa niat kuat Nyai selalu beliau *dawuhkan* kepada segenap karyawan:

Dengan melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan dengan niat yang ikhlas *lillahi ta'ala*, meskipun pekerjaan itu berat. Ibu Nyai acapkali menyampaikan bahwa niat itu pangkal segala perbuatan (*innamal a'malu bin niyat*)<sup>373</sup>

#### e. Mempunyai Konsistensi

Dalam kaitannya dengan konsistensi Nyai Hj. Choirun Nisa' mengajak

<sup>370</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>371</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>372</sup> Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>373</sup> Moh. Ainul Burhan, S. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018.



semua pihak di lingkungan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin untuk membuat perencanaan secara bersama-sama. Dengan begitu semua pihak akan konsisten melaksanakan program masing-masing. Berikut pernyataan Nyai Hj. Chirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Karena perencanaan dibuat secara bersama-sama, maka semua pihak akan konsisten melaksanakan program masing-masing. Saya yakin dan percaya itu, sebab selama ini begitulah yang sudah berjalan selama saya memimpin pesantren ini.<sup>374</sup>

Konsistensi Nyai Hj. Choirun Nisa' juga terlihat dari keteguhan dan ketegasannya dalam bersikap dan bertindak. M. Malik Shofi selaku Kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Wustha (MDTW), menyatakan bahwa:

Beliau selalu teguh dan tegas bersikap. Setahu saya beliau – Nyai Hj. Choirun Nisa' itu selalu mengambil keputusan-keputusan dengan segera apabila dibutuhkan, dan beliau pun mengutarakannya dengan tegas, lengkap dan jelas.<sup>375</sup>

Selain itu, sikap konsistensi Nyai dalam memimpin juga tampak dari sikapnya yang tepat waktu dan melaksanakan kegiatan yang telah dijadwalkan. H. Sholeh dalam wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa Ibu Nyai itu:

Selalu tepat waktu dan melaksanakan kegiatan yang telah dijadwalkan. Saya mengetahui itu sejak lama. Nyai itu orangnya istiqamah dalam setiap perkataan dan perbuatannya. Beliau kurang senang jika menyaksikan orang yang kurang konsisten dalam bekerja. Menurutnya konsistensi itu membuahkan mutu (kualitas), dan mutu itulah yang hari ini banyak dibicarakan orang berkaitan dengan lembaga pendidikan.<sup>376</sup>

Hal senada juga dipaparkan oleh Ibu Titik Jamilah, S. Pd.I selaku guru di Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA), yang menyatakan bahwa Nyai itu terbiasa:

<sup>374</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>375</sup> M. Malik Shofi, *Wawancara*, Mojokerto, 15 Desember 2018.

<sup>376</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

Melaksanakan pekerjaan tugas secara rutin. Keistiqamahan Nyai itulah yang kami teladani sebagai guru di MDTA ini. *Dawuh* beliau, bahwa: “Berbuat istiqamah itu sunnah Rasul SAW”, dan kita sebagai ummatnya seyogyanya mengikuti Sunhnya.<sup>377</sup>

#### **f. Mempunyai Komitmen Tinggi**

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam proses kepemimpinannya senantiasa memandang bahwa nilai-nilai organisasi pendidikan Islam sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh segenap komponen organisasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nsyiin, sehingga para komponen organisasi tersebut mempunyai rasa memiliki (*self of belonging*) dan komitmen dalam pelaksanaannya. Hal tersebut menjadi tugas pemimpin - dalam hal ini Nyai dan segenap Pengasuh Pesantren - untuk mentransformasikan nilai organisasi pendidikan Islam untuk membantu mewujudkan visi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin secara institusi dan secara etik-normatif.

Dalam menginternalisasi komitmen ini, Nyai Hj. Choirun Nisa' senantiasa melakukan evaluasi dan refleksi secara berkelanjutan. Dalam membangun komitmen segenap organisasi pondok pesantren ini, Nyai dan juga segenap pengasuh pesantren senantiasa memenuhi kebutuhan pokok pegawai, memberi perhatian pada pegawai di semua tingkat, mempercayai dan serta mentoleransi individualitasnya. Ia pun senantiasa melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasi, ontime bahkan in time dalam setiap moment, dan menyakinkan guru dan karyawan bahwa rencana yang dilakukan membawa hasil. Hal ini sesuai

---

<sup>377</sup> Titik Jamilah, S. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 15 Desember 2018

dengan hasil wawancara peneliti dengan Nyai Hj. Choirun Nisa' yang berpendapat sebagai berikut:

Dalam menginternalisasi komitmen, saya berupaya melakukan evaluasi dan refleksi berkelanjutan. Bagi saya pegawai yang memiliki komitmen adalah sangat berharga. Oleh sebab itu, saya dan segenap pengasuh senantiasa berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan pokok pegawai, memberikan perhatian pada pegawai di semua tingkat, mempercayainya, serta mentoleransi individualitas mereka.<sup>378</sup>

Kepemilikan komitmen yang tinggi juga terlihat dari kebiasaan Nyai Hj. Choirun Nisa' yang selalu melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasinya. Hal ini disampaikan oleh H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah, yang menyatakan bahwa Nyai:

Selalu melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasinya. Nyai juga biasa memonitor variabel-variabel kunci dan juga hasil-hasil dari kegiatan. Hal yang demikian itu, beliau lakukan baik secara personal maupun dalam pertemuan/rapat untuk meninjau kemajuan program.<sup>379</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' juga selalu *on time* bahkan *in time* dalam setiap momen yang ada di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Berikut ini pernyataan Bapak Moh. Ma'ruf Al Hasani, ST., M. Pd. Selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin:

Bu Nisa selalu *on time* bahkan *in time* dalam setiap momen pondok. Komitmen yang tinggi yang beliau teladankan, membuat kami senantiasa hormat dan menerima ide-ide besarnya.<sup>380</sup>

Bahkan komitmennya itu ia menyakinkannya kepada seluruh pimpinan, guru dan karyawan bahwa rencana yang dilakukan akan membawa hasil. Berikut pernyataan Bapak Nuriadi, SE., S. Pd. yang menyatakan bahwa beliau menyatakan

<sup>378</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>379</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>380</sup> Moh. Ma'ruf Al Hasani, ST., M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

komitmenya:

Dengan menyakinkan guru dan karyawan bahwa rencana yang dilakukan membawa hasil. Beliau selalu berpesan kepada kami para guru dan juga semua orang yang ada di lembaga ini, bahwa dengan komitmen yang tinggi, insyaallah semua rencana yang diprogramkan membawa hasil yang gemilang.<sup>381</sup>

#### **g. Memiliki Integritas**

Untuk menjaga integritas, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menjalankan kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto menuangkannya dalam peraturan Yayasan dan melakukan evaluasi secara berkala. Ia pun selalu menyampaikan ide-ide cemerlang untuk pondok dan secara kontinyu mengevaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM) para guru dan santri. Kenyataan ini sebagaimana pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti, yang memeparkan:

Hal yang urgen dan prinsip akan dituangkan dalam peraturan yayasan dan dilakukan evaluasi secara berkala. Dari situ, kemudian akan terlihat apakah peraturan yang disepakati tersebut dijalankan secara konsisten atau tidak. Apabila diterapkan secara konsisten, di situ kelihatan integritas para pemimpin, yang nota bene pencetus dan sekaligus pelaksana aturan.<sup>382</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menjaga integritas kepemimpinannya dan orang-orang yang dipimpinnya, juga tampak pada kegiatan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar para guru dan santri/siswa. Hal ini disampaikan oleh H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah, yang menyatakan bahwa Nyai:

Selalu menyampaikan ide-ide cemerlang untuk pondok dan selalu mengevaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM) kepada para santri. Hasil evaluasi KBM itu akan menjadi barometer semua pihak akan integritas diri sebagai orang yang bertanggung jawab.<sup>383</sup>

<sup>381</sup> Nuriadi, SE., S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

<sup>382</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>383</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

Selain itu untuk menjaga integritas diri dan lembaga, yakni Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto dan seluruh lembaga yang berada dalam nangannya, Nyai Hj. Choirun Nisa' juga senantiasa memberi contoh positif dan selalu disiplin dalam bekerja, juga selaras dalam perkataan dan perbuatannya. Ibu Hj. Saidah Amna, S. Pd. Dalam wawancara dengan peneliti menyatakan, bahwa Ibu Nyai:

Selalu memberi contoh positif dan selalu disiplin dalam bekerja. Ibu Nyai itu, selaras antara perkataan dan perbuatannya. Bagi kami, Nyai Nisa' adalah model/uswah dalam setiap perkataan dan perilaku. Beliau sering *dawuh* bahwa integritas diri itu datang dari akhlak al-karimah yang *malakah* dalam jiwa.<sup>384</sup>

Hal senada juga dipaparkan oleh Ibu Chusnul Tauchidah, S. Pd. Selaku guru dan Bendahara SMK Rodlotun Nasyiin, bahwa integritas Ibu Nyai itu tampak:

Dengan memberikan contoh, keteladanan yang baik dalam melaksanakan tugas. Sebagai contoh, pernah suatu kali Ibu Nyai itu memeriksa laporan keuangan yang saya buat. Selesai beliau memeriksa, Nyai menyampaikan agar saya bersifat akuntabel dan transparan dalam keuangan.<sup>385</sup>

#### **h. Mempunyai Sikap *All Out***

Pemimpin transformasional senantiasa meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian (sikap *all out*) dalam upaya untuk memecahkan problem dari berbagai aspek serta mempersiapkan sesuatu di masa yang akan datang, demi kepentingan lembaga pendidikan Islam sendiri.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto selalu menerapkan sistem kerja bersama (*team work*). Masing-masing kepala lembaga atau koordinator

<sup>384</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>385</sup> Chusnul Tauchidah, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018.

bertanggung jawab terhadap tugasnya, sedang Nyai sebagai manajer puncak memantau dan melakukan kegiatan tindak lanjut (*follow up*). Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa', bahwa:

Di yayasan ini menerapkan sistem kerja bersama. Masing-masing kepala lembaga atau koordinator bertanggung jawab terhadap tugasnya, saya hanya memantau dan melakukan kegiatan tindak lanjut (*follow up*). Saya senantiasa meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian saya dalam memonitor segenap kinerja para koordinator dan kepala lembaga. Dan ini saya lakukan, ada yang insidental, serta ada yang secara periodik. Kebiasaan saya ini, pada saat sekarang hampir sudah menjadi kebiasaan pada segenap pegawai di semua lini.<sup>386</sup>

Juga berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak M. Wildan Habibi selaku Kepala Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA) Roudlotun Nasyiin yang menyampaikan bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa':

Selalu menanyakan dan koordinasi dalam pelaksanaan program yang telah disepakati.<sup>387</sup>

Bapak Drs. Nur Kholish, M. Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Roudlotun Nasyiin memaparkan bahwa sikap *all out* Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' tersebut dilakukan dengan menanamkan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam melaksanakan tugas. Berikut :

Sikap *all out* beliau lakukan dengan menanamkan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam melaksanakan tugas. Beliau Nyai Nisa' itu sering *dawuh* untuk mendasari sikap *all out* dalam bekerja ini dengan bersandar pada sabda Rasulullah SAW: "*Kullukum ra'in, wa kullukum mas'ulun 'an ra'iyatihi*" (setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya).<sup>388</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Moh. Nastain, S. Pd selaku guru di SMPI Roudlotun Nasyiin, yang menyatakan: "Sikap menyeluruh tidak

<sup>386</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018

<sup>387</sup> M. Wildan Habibi, *Wawancara*, Mojokerto, 15 Desember 2018.

<sup>388</sup> Drs. Nur Kholish, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

membeda-bedakan personal guru dan karyawan.”<sup>389</sup>

## 2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Sikap dan perilaku inilah yang selalu tampak dalam proses kepemimpinan Nyai Hj. Choirun Nisa’ di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap motivasi inspirasional ini terlihat dalam uraian hasil wawancara peneliti dengan Nyai Hj. Choirun Nisa’, sebagai berikut:

### a. Menampilkan Visi dan Misi Menarik

Nyai Hj. Choirun Nisa’ dalam menampilkan visi dan misi lembaga yang menarik, ia melakukannya dengan menyusun visi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional. Misi merupakan implementasi visi, disesuaikan dengan kebutuhan, terjangkau bisa dilaksanakan sesuai dengan urutan prioritas program. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa’ dalam wawancara dengan peneliti:

Visi disusun dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional. Misi merupakan implementasi visi, disesuaikan dengan kebutuhan, terjangkau dan bisa dilaksanakan sesuai dengan urutan prioritas program.<sup>390</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa’, juga menyampaikan bahwa:

Kemampuan menentukan skala prioritas secara tajam dapat dikatakan merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi oleh para pengambil

<sup>389</sup> Moh. Nastain, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018

<sup>390</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa’, *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

keputusan strategik, tidak terkecuali para pengambil keputusan di pesantren Roudlotun Nasyiin ini.<sup>391</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', menampilkan visi dan misi yang menarik sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan. Sebab dengan rumusan visi dan misi yang baik dan menarik, terdapat petunjuk tentang iklim organisasi pendidikan yang bagaimana akan ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara dalam organisasi pendidikan. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Menampilkan visi dan misi yang menarik sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan. Sebab dengan rumusan visi dan misi yang baik dan menarik, terdapat petunjuk tentang iklim organisasi pendidikan yang bagaimana akan ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara dalam organisasi pendidikan. Misalkan, iklim *ukhuwah islamiyah*, kebersamaan, suasana demokratis, pengambilan *policy* yang partisipatif, pemberdayaan para pengurus dan anggota lembaga pendidikan, dan sebagainya.<sup>392</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai dalam menampilkan visi dan misi lembaga menjadi menarik, karena Nyai Hj. Choirun Nisa' itu menampilkan visi misi pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya sesuai dengan pengalaman dan pengetahuannya. Berikut Pemaparannya:

Dalam menampilkan visi misi pondok pesantren dan lembaga lainnya, Nyai Nisa' itu sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan beliau.<sup>393</sup>

H. Nasiruddin, M. Pd selaku kepala Sekolah SMK Roudlotun Nasyiin memperkuat pernyataan H. Sholeh di atas berkenaan dengan menampilkan visi misi pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan. H. Nasiruddin, M. Pd dalam wawancara dengan peneliti mengungkapkan:

Jika visi dan misi ditampilkan secara menarik berdasarkan pengalaman dan

<sup>391</sup> Ibid.

<sup>392</sup> Ibid.

<sup>393</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.



pengetahuan, maka akan mampu mengidentifikasi secara umum hal-hal yang ingin dicapai dan memungkinkan penerjemahan hal-hal tersebut sedemikian rupa sehingga operasionalisasi berbagai kegiatan dan hasilnya dapat diukur dan dikendalikan.<sup>394</sup>

Ibu Nyai Choirun Nisa' dalam menampilkan visi dan misi menarik lembaga dilakukan dengan mengajak diskusi/musyawarah untuk merencanakan dan melaksanakan visi atau misi lembaga. Berikut pernyataan Bapak Moh. Ainul Burhan, S. Pd.I, selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah I Roudlotun Nasyiin dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai dalam menampilkan visi dan misi menarik lembaga, beliau lakukan dengan mengajak diskusi/musyawarah untuk merencanakan dan melaksanakan visi atau misi lembaga.<sup>395</sup>

#### **b. Mengajak pada Perubahan dan Perbaikan**

Dalam kepemimpinan transformatif, seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari yang negatif menuju yang positif, atau dari yang positif menuju ke yang lebih positif. Demikianlah yang dilakukan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa'. Baginya perubahan dan perbaikan harus dilakukan untuk mengejar prestasi serta ketinggalan-ketinggalan, meskipun untuk itu diperlukan tingkat energy yang tinggi serta persistensi atau keuletan dalam mengerjakan apapun secara tepat dan tepat.

Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengajak semua pihak di pesantren Roudlotun Nasyiin ini kepada perubahan dan perbaikan secara kontinyu. Hal tersebut dilakukan untuk mengejar prestasi serta ketinggalan-ketinggalan dengan lembaga pendidikan lain. Meskipun untuk itu, saya menyadari diperlukan tingkat energy yang tinggi serta persistensi atau keuletan dalam mengerjakan apapun yang menyertainya secara cepat dan tepat.<sup>396</sup>

<sup>394</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>107</sup> Moh. Ainul Burhan, S. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018

<sup>396</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

Ajakan pada perubahan dan perbaikan yang dilakukan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' didasarkan pada perintah Allah dalam Al-Qur'an, misalnya surat Ibrahim ayat satu. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Al-Qur'an diturunkan supaya mengeluarkan/membimbing manusia dari gelap gulita (ketidakberdayaan, ketertinggalan, dan lain-lain) kepada cahaya terang benderang (keberadaban, kemajuan, dan lain-lain). Berikut pemaparannya:

Saya mengajak pada perubahan dan perbaikan kepada semua pihak di pesantren Roudlotun Nasyiin ini, pada dasarnya landasannya kuat, yakni perintah Allah SWT. sebagaimana Allah sebutkan, misalnya dalam surat Ibrahim ayat 1.

Alif, laam raa. (ini adalah) kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji.

Nah, ayat inilah yang menuntun saya untuk tetap giat dan semangat mengajak semua pihak di pesantren Roudlotun Nasyiin ini, untuk senantiasa berubah dan memperbaiki diri.<sup>397</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan dilakukan dengan langsung terjun ke lapangan, melakukan evaluasi secara berkala, kendala yang muncul dicarikan solusi teknik pengembangannya. Di lapangan, Nyai Hj. Choirun Nisa' seringkali menerima masukan dan pemikiran inovatif dari seluruh warga dalam lembaga tersebut. Dengan demikian mereka senantiasa berupaya dan berpacu agar semakin maju. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, saya lakukan dengan

<sup>397</sup> Ibid.

langsung terjun ke lapangan (baca: pondok pesantren dan madrasah), melakukan evaluasi secara berkala, kendala yang muncul dicarikan solusi teknik pengembangan. Di lapangan, saya sering menerima masukan dan pemikiran inovatif dari seluruh warga dalam lembaga tersebut. Dengan demikian mereka senantiasa berupaya dan berpacu agar semakin maju.<sup>398</sup>

Bapak Nastain, S. Pd, selaku guru di SMPI Roudlotun Nasyiin menjelaskan bahwa Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, dilakukannya dengan memberikan kesempatan luas kepada siapapun sesuai potensi setiap guru. Misalnya, memberi kesempatan untuk memperbaiki profesionalisme keguruan dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misal seminar ilmiah, workshop, diklat, dan lain-lain. Dalam wawancara dengan peneliti Bapak Nastain, S. Pd, menuturkan:

Ibu Nyai Nisa' memberikan kesempatan secara luas kepada siapapun, dengan melihat potensi setiap guru. Seperti saya, beliau memberi kesempatan untuk memperbaiki profesionalisme keguruan saya dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misal seminar ilmiah, workshop, diklat, dan lain-lain. Kepada siswa pun juga demikian<sup>399</sup>

Kepada siswa pun, Nyai Hj. Choirun Nisa' juga mendengungkan akan perubahan dan perbaikan. Pola kependidikan dan pembelajaran santri dan siswa, harus mengalami perbaikan. Berikut wawancara peneliti dengan salah satu siswa di MA Roudlotun Nasyiin:

Ibu Nyai Nisa' menyuruh kami untuk selalu lebih baik dari hari ini. Istilahnya, kami harus terus berprestasi. Prestasi apa saja, akademik, seni, atau olahraga. Saya dan teman-teman akan terus berusaha keras belajar dan berprestasi.<sup>400</sup>

Metode yang dipakai Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, dilakukannya dengan memulai perubahan diri sendiri,

<sup>398</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>399</sup> H. Askamil, MM, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>400</sup> M. Daimul Khuluq, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

kemudian ditularkan kepada orang lain. Ajakan itu juga ia laksanakan dengan sikap yang baik dan bijaksana dalam mengajak ustadz-ustadzah. Berikut pemaparan Bapak Drs. Nur Kholis, M. Pd.I, selaku kepala Madrasah Aliyah Roudlotun Nasyiin dalam wawancara dengan peneliti: menginternalisasikan diri sebagai teladan, ia nyatakan:

Ibu Nyai Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, beliau mulai dari perubahan diri pribadi beliau, kemudian ditularkan kepada orang lain.<sup>401</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, beliau itu:

Dengan sikap yang baik dan bijaksana dalam mengajak kami selaku komite madrasah. Sya juga melihat itu dilakukan kepada kepala lembaga, ustadz-ustadzah, dan juga para santri/siswa.<sup>402</sup>

### **c. Menjadikan Dirinya Tauladan (*Role Model/Uswah Hasanah*)**

Sebagaimana seorang pemimpin transformasional bisa diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang di awalnya diharapkan terhadap mereka.

Dalam menjadikan dirinya sebagai tauladan bagi segenap civitas Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, Nyai Hj. Choirun Nisa' menerapkan dalam hal kedisiplinan, budaya berprestasi, kebijaksanaan, komunikasi maupun tingkah laku keseharian lainnya. Dalam hal ibadah, baik *mahdlah* maupun *ghoiru mahdlah* ia

<sup>401</sup> Drs. Nur Kholis, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018

<sup>402</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

juga usahakan. Dalam bermuamalah, baik *muamalah ma'a Allah*, *muamalah ma'a an-Naas*, dan *muamalah ma'a al-alam*, ia pun juga berusaha menjadi contoh. Baginya seorang pemimpin itu adalah simbol organisai. Berikut ini pemaparan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Saya sekuat tenaga berupaya menjadi contoh yang baik (*uswah hasanah*), terkait kedisiplinan, kebijaksanaan, komunikasi maupun tingkah laku keseharian lainnya. Dalam hal ibadah, baik mahdlah maupun ghoiru mahdlah saya juga usahakan. Dalam bermuamalah, baik *muamalah ma'a Allah*, *muamalah ma'a an-Naas*, dan *muamalah ma'a al-alam* saya juga berusaha menjadi contoh. Sebab menurut saya, pemimpin itu simbol organisasi, jika ia baik maka insyaalloh organisasi itu juga baik, begitu pula sebaliknya.<sup>403</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi tauladan (*role model/uswah hasanah*) bagi bawahannya manakala pemimpin itu mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk diteladani atau dijadikan barometer. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif dan efisien bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku sehari-hari pemimpinnya. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Bagi saya, begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya ketika pemimpin itu mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk ditiru atau dijadikan barometer. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif dan efisien bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku sehari-hari pemimpinnya.<sup>404</sup>

<sup>403</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>404</sup> Ibid.

Hal senada juga disampaikan H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah yang menyatakan bahwa, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*) beliau itu:

Selalu memberi teladan kepada kepala lembaga, guru, ustadz, santri dan siswa dalam hal kedisiplinan, akhlakul karimah, budaya berprestasi yang baik. Semua itu dilakukan Nyai karena ia itu simbol pondok pesantren Roudlotun Nasyiin. Rasulullah SAW. sudah menyatakan bahwa dalam diri beliau terdapat sri tauladan yang baik.<sup>405</sup>

H. Nasiruddin, M. Pd kepala Sekolah SMK Roudlotun Nasyiin yang memaparkan, bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' juga memberi teladan dalam memperbaiki manajemen lembaga, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah. Ia pun juga memberi teladan dalam bekerja keras yang penuh tanggung jawab serta keberanian mengambil keputusan. Hal demikian agar para bawahan menjadi mandiri dan terbiasa bekerja dengan sistem yang baik. Berikut pemaparannya:

Nyai Nisa' itu memberi teladan kepada kami dalam memperbaiki manajemen lembaga, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah. Beliau juga memberi teladan dalam bekerja keras yang penuh tanggung jawab serta keberanian mengambil keputusan. Kami dididik demikian agar kami menjadi mandiri dan terbiasa bekerja dengan sistem yang baik.<sup>406</sup>

Bagi para pengurus dan kepala lembaga di Roudlotun Nasyiin, Nyai Hj. Choirun Nisa' itu adalah contoh dan teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, kedisiplinan, ketekunan (*istiqamah*), kerja keras, kesederhanaan, *ghirrah li thalibil ilmi* (semangat menuntut ilmu), dan keikhlasan dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya. Berikut pernyataan Drs. Nur Kholis, M. Pd.I selaku Kepala Madrasah

<sup>405</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>406</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

Aliyah dalam wawancara dengan peneliti:

Bagi kami, para pengurus dan kepala lembaga di Roudlotun Nasyiin, Nyai Nisa' itu adalah contoh dan teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, kedisiplinan, ketekunan (*istiqamah*), kerja keras, kesederhanaan, *ghirrah li thalibil ilmi* (semangat menuntut ilmu), dan keikhlasan dalam mengelola organisasi yang dipimpinya.<sup>407</sup>

Selain itu, menurut Bapak Nuriadi, SE., S. Pd. selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah II, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan diri sebagai teladan, ia mengaplikasikannya dalam melaksanakan semua tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Beliau itu (baca: Nyai Hj. Choirun Nisa') selalu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Demikianlah ia harapkan kepada kami. Baginya melaksanakan tugas dengan baik itu adalah amanah yang harus disyukuri dan dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada atasan tetapi juga tanggung jawab kepada Allah SWT. kelak.<sup>408</sup>

#### **d. Memberikan Solusi**

Setiap permasalahan yang timbul di pondok pesantren dan sekolah/madrasah, Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mencari jalan keluarnya atau solusinya. Dalam memberikan solusi ia mencari akar permasalahan dan menindaklanjutinya, dan segera menyikapi semua permasalahan agar tidak sampai berlarut-larut. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Untuk setiap permasalahan yang timbul di pondok pesantren dan sekolah/madrasah, saya bersama kepala lembaga dan staf selalu mencari akar permasalahan dan menindaklanjutinya, dan dengan segera menyikapi semua permasalahan itu agar tidak sampai berlarut-larut. Saya percaya, bahwa semua permasalahan pasti ada solusinya.<sup>409</sup>

Lebih lanjut Nyai Hj. Choirun Nisa' mengemukakan bahwa semua

<sup>407</sup> Drs. Nur Kholis, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

<sup>408</sup> Nuriadi, SE., S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

<sup>409</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

persoalan mengenai kedudukannya sebagai pemimpin maupun dari segi teknis pelaksanaan, semua bisa diselesaikan. Sebab setiap pemimpin yang disertai amanah dan tanggung jawab, seyogyanya mengetahui persoalan yang harus dipertanggungjawabkan. Lebih-lebih dalam mengembangkan dan mengemukakan program, seorang pemimpin harus mampu merumuskan program secara jelas dan terperinci. Mengetahui cara pemecahan masalah, mengenal metode SPS (*scientific problem solving*). Melalui komunikasi yang baik, maka segala persoalan ada solusinya dan program bisa dihayati oleh bawahan. Penghayatan yang sepaham akan menghasilkan dukungan. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Menurut saya, semua persoalan mengenai kedudukan sebagai pemimpin maupun dari segi teknis pelaksanaan, semua bisa diselesaikan. Sebab setiap pemimpin yang disertai amanah dan tanggung jawab, seyogyanya mengetahui persoalan yang harus dipertanggungjawabkan. Lebih-lebih dalam mengembangkan dan mengemukakan program, pemimpin harus mampu merumuskan program secara jelas dan terperinci. Mengetahui cara pemecahan masalah, mengenal metode SPS (*scientific problem solving*). Saya meyakini, melalui komunikasi yang baik, maka segala persoalan yang timbul, ada solusinya dan program bisa dihayati oleh bawahan. Penghayatan yang sepaham akan menghasilkan dukungan.<sup>410</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai dalam memberikan solusi – terutama permasalahan pesantren dan sekolah/madrasah, beliau itu:

Selalu menunjuki dan memberi jalan keluar yang terbaik, yang tidak bertentangan dengan program pondok atau madrasah/sekolah. Namun, jika toh terpaksa bertabrakan dan program pondok atau sekolah/madrasah, maka jalan tengah yang beliau pakai, beliau meminta kesepakatan mufakat dari semua pimpinan lembaga, sebagai kebijakan emergensi.<sup>411</sup>

<sup>410</sup> Ibid.

<sup>411</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.



Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Moh. Shodiq, S. Pd selaku kepala Sekolah SMAI Roudlotun Nasyiin, yang memaparkan, bahwa:

Pemberian solusi dari setiap permasalahan di lembaga kami, Ibu Nyai Nisa' selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk berpendapat secara demokratis serta musyawarah mufakat.<sup>412</sup>

Menurut Bapak Nuriadi, SE., S. Pd. selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah II, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memberikan solusi dari setiap permasalahan di lembaga, ia selalu mengajak diskusi/tatap muka personal. Cara itu beliau pakai agar setiap pemecahan persoalan (solusi) berakhir dengan kebahagiaan dan ketenteraman. Berikut pernyataannya:

Ibu Nyai Nisa' dalam memberikan solusi dari setiap permasalahan di lembaga, beliau selalu mengajak diskusi/tatap muka personal. Cara itu beliau pakai agar setiap pemecahan persoalan (solusi) berakhir dengan kebahagiaan dan ketenteraman.<sup>413</sup>

**e. Tidak Terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum**

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, seluruh pengurus termasuk ketua dan staff harus berbaur dengan satu kesepahaman yang telah disepakati sebelumnya. Dengan seperti itu seluruh informasi baik positif maupun negatif bisa terdeteksi secara benar. Dalam hal ini Nyai Hj. Choirun Nisa', menyatakan:

Agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, seluruh pengurus termasuk ketua dan staff harus berbaur dengan satu kesepahaman yang telah disepakati sebelumnya. Dengan seperti itu seluruh informasi baik positif maupun negatif bisa terdeteksi secara benar.<sup>414</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai

<sup>412</sup> Moh. Shodiq, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>413</sup> Nuriadi, Se., S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

<sup>414</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

dalam memahami agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, beliau itu tidak memaksakan pendapatnya kepada segenap pengurus pondok pesantren atau sekolah/madrasah, walaupun beliau selalu memberi pemahaman positif pada pondok. Berikut pernyataanya ketika diwawancarai peneliti:

Ibu Nyai dalam memahami agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, beliau itu tidak memaksakan pendapatnya kepada segenap pengurus pondok pesantren atau sekolah/madrasah, walaupun beliau selalu memberi pemahaman positif pada pondok.<sup>415</sup>

Diantara cara agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, maka Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' menyarankan kepada para pimpinan dan staff untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru. Dengan membaca, maka akan memperluas wawasan dan cara pandang terhadap berbagai persoalan yang ada.

Berikut pemaparan Bapak Nuriadi, SE., S. Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Supaya kami tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, Ibu Nyai Nisa' menyarankan kami para pimpinan dan staff untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru. Dengan membaca, maka akan memperluas wawasan dan cara pandang terhadap berbagai persoalan yang ada.<sup>416</sup>

#### **f. Komunikasi Meyakinkan**

Dalam kaitannya dengan berkomunikasi, Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu berkomunikasi dengan baik, riil, objektif, dan meyakinkan. Ia memberikan pengarahan dan penugasan, serta motivasi kepada pengurus, guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Berkenaan dengan komunikasinya yang meyakinkan ini, Nyai Hj. Choirun Nisa' memaparkan:

Semua program pesantren saya komunikasikan kepada semua pihak secara

<sup>415</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>416</sup> Nuriadi, S. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

riil, objektif dan meyakinkan. Saya pun memberikan pengarahan dan penugasan, serta motivasi kepada pengurus, guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Saya menyampaikan itu semua melalui bahasa pragmatis.<sup>417</sup>

Dalam berkomunikasi, Nyai Hj. Choirun Nisa' mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan dan mendramatisir persoalan. Ia sering menggunakan *role model* yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Karenanya, ia mengesankan seorang pemimpin yang spiritualis, humanis, dan religius. Berikut pemaparan Drs. Nr Kholish, M. Pd.I dalam wawancara dengan peneliti:

Dalam berkomunikasi, Nyai Nisa' itu mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan dan mendramatisir persoalan. Beliau sering menggunakan *role model* yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Karena itu, beliau itu mengesankan seorang pemimpin yang spiritualis, humanis, dan religius.<sup>418</sup>

Selain itu, menurut H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam berkomunikasi beliau senantiasa *ngewongne wong* (menghormati orang) yang diajak berkomunikasi. Apabila berdialog, ia selalu menghadap kepada yang diajak bicara. Logika pembicaraannya senantiasa runtut dan sistematis. Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' juga berbicara sesuai dengan kadar kemampuan yang diajak bicara, ia tidak memaksakan diri dengan pemakaian bahasa-bahasa ilmiah. Komunikasinya pun juga memberi motivasi. Berikut penuturan H. Sholeh dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Nisa' itu dalam berkomunikasi, beliau senantiasa *ngewongne wong*

<sup>417</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>418</sup> Drs. Nur Kholish, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

(menghormati orang) yang diajak berkomunikasi. Apabila berdialog, beliau selalu menghadap kepada yang diajak bicara. Logika pembicaraannya senantiasa runtut dan sistematis. Ibu Nyai Nisa' juga berbicara sesuai dengan kadar kemampuan yang diajak bicara, beliau tidak memaksakan diri dengan pemakaian bahasa-bahasa ilmiah kepada lawan bicaranya. Komunikasinya pun selalu memberi semangat.<sup>419</sup>

Hj. Saidah Amna, S. Pd. Selaku kepala Sekolah SMPI Roudlotun Nasyiin yang memaparkan, bahwa untuk melatih jalinan komunikasi dengan pihak eksternal lembaga, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' memerintahkan staffnya agar ikut dalam forum-forum ilmiah, semisal Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Workshop, lokakarya, seminar ilmiah, dan lain-lain. Harapannya, dengan berkomunikasi antar dan intra lembaga, kemampuan komunikasi staff akan semakin meningkat. Berikut pernyataan Hj. Saidah Amna, S. Pd dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Nisa' memerintahkan kepada kami dan semua staff, agar kami aktif dalam mengikuti forum-forum ilmiah, semisal Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Workshop, lokakarya, seminar ilmiah, dan lain-lain. Beliau berharap, dengan berkomunikasi antar dan intra lembaga, kemampuan komunikasi staff akan semakin meningkat.<sup>420</sup>

Bapak Nuriadi, SE., S. Pd selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah II Roudlotun Nasyiin, menyatakan bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam berkomunikasi, beliau selalu dengan bahasa yang santun dan meyakinkan meskipun kepada orang lain. Nyai Hj. Choirun Nisa' lanjutnya, kepada siapapun selalu *boso* (berbahasa santun) dan bahasanya mudah dimengerti, karena itu semua *dawuh* beliau meyakinkan betul bagi bawahannya. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Nisa' itu melaksanakan komunikasi dengan bahasa yang santun

<sup>419</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>420</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

dan meyakinkan meskipun kepada orang lain. Nyai Nisa' itu kepada siapapun selalu *boso* (berbahasa santun) dan mudah dimengerti, karena itu semua *dawuh* beliau meyakinkan betul bagi kami.<sup>421</sup>

**g. Memahami Kesempatan dan Peluang dan dengan Cerdas Menanganinya**

Dalam memahami kesempatan dan peluang Nyai Hj. Choirun Nisa' meresponnya dengan cepat dan memanfaatkan kesempatan dan peluang itu dengan cerdas sesuai kebutuhan secara berkeadilan. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Kesempatan dan peluang kita respon cepat dan dimanfaatkan sesuai kebutuhan secara berkeadilan.<sup>422</sup>

Terhadap ancaman dan peluang, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti, mengatakan:

Kemudian terhadap kesempatan dan peluang, saya selalu mengajak semua elemen pesantren dan sekolah/madrasah untuk memahami dan menghadapi ancaman dan tantangan di sekitar dan di depan. Saya pun mengajak mewaspadai ancaman, menghadapi tantangan untuk keluar sebagai pemenang.<sup>423</sup>

Dengan demikian, terhadap kesempatan dan peluang tersebut, Nyai Hj. Choirun Nisa' mengajak semua elemen pesantren dan sekolah/madrasah untuk memahami dan menghadapi ancaman dan tantangan di sekitar dan di depan. Ia pun mengajak mewaspadai ancaman, menghadapi tantangan untuk keluar sebagai pemenang.

Adapun cara yang Nyai Hj. Choirun Nisa' lakukan adalah dengan mengajak segenap elemen pesantren dan sekolah/madrasah menghadapi tantangan, mewaspadai ancaman, mengambil kesempatan dan peluang, memperbaiki kelemahan, dan mengajak

<sup>421</sup> Nuriadi, SE., S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

<sup>422</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>423</sup> Ibid.

mereka untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi itu semua. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Adapun cara yang saya lakukan adalah dengan mengajak segenap elemen pesantren dan sekolah/madrasah menghadapi tantangan itu, mewaspadaikan ancaman, mengambil kesempatan dan peluang, memperbaiki kelemahan, dan mengajak mereka semua untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi itu semua.<sup>424</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah menyatakan bahwa, Ibu Nyai dalam memahami kesempatan dan peluang beliau itu orangnya selalu tanggap, dan beliau dengan cerdas memanfaatkannya terutama demi kemajuan dan perkembangan lembaga. Berikut pernyataannya:

Terhadap kesempatan dan peluang, Nyai Nisa' itu orangnya selalu tanggap, dan beliau dengan cerdas memanfaatkannya terutama demi kemajuan dan perkembangan lembaga.<sup>425</sup>

Ibu Hj. Saidah Amna, S. Pd. memaparkan bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memahami kesempatan dan peluang, ia nyatakan: Dengan melihat peluang, dan mengambil peluang.<sup>426</sup>

### 3. **Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)**

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap konsiderasi individual ini terindikasi dalam hal-hal sebagai berikut:

---

<sup>424</sup> Ibid.

<sup>425</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>426</sup> Nuriadi, S. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018

### a. Hangat serta Memberikan Perhatian

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin itu dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak hanya sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini menjadi ukuran sejauh mana para kepala dan staff mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai individu dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata. Berikut pemaparan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Menurut saya, seorang pemimpin itu dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak hanya sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini menjadi ukuran sejauh mana para kepala dan staff mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai individu dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.<sup>427</sup>

Dalam hal memberikan perhatian, Nyai Hj. Choirun Nisa' tidak pernah membedakan antara kepala lembaga atau pendidik/guru yang satu dengan yang lainnya. Ia juga senantiasa mengajak berkomunikasi dimanapun berada sehingga mereka merasa pekerjaannya tidak dibatasi jarak.

Kami berusaha tidak pernah membedakan antara pendidik/guru yang satu dengan yang lainnya. Kami juga senantiasa mengajak komunikasi dimanapun berada sehingga mereka merasa pekerjaannya tidak dibatasi jarak.<sup>428</sup>

Sikap hangat dan memberi perhatian kepada bawahan dipraktekkan oleh

<sup>427</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>428</sup> Ibid

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kemampuannya menginventarisir gejala dan keinginan dari bawahan. Segala kritik, tegur sapa, sumbangan pikiran dapat ia tampung dan diseleksi. Sehingga masing-masing bawahan, tidak merasa kecewa apabila berhadapan dengannya. Sikap polos dan keterbukaan nampak dalam segala tindakannya sehari-hari. Berikut ini pernyataan Hj. Saidah Amna, S. Pd. selaku kepala Sekolah SMPI Roudlotun Nasyiin dalam wawancara dengan peneliti:

Sikap hangat dan memberi perhatian kepada bawahan dipraktekkan oleh Ibu Nyai Nisa' tampak dalam kemampuan beliau menginventarisir gejala dan keinginan dari bawahan. Segala kritik, tegur sapa, sumbangan pikiran dapat beliau tampung dan diseleksi. Sehingga masing-masing bawahan, tidak merasa kecewa apabila berhadapan dengannya. Sikap polos dan keterbukaan nampak dalam segala tindakan beliau sehari-hari. Saya dan bawahan lainnya merasa senang dengan sikap beliau yang hangat dan penuh perhatian itu.<sup>429</sup>

#### **b. Penuh Kepedulian**

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu meniadakan kediriannya, melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya. Ia memiliki keyakinan bahwa orang lain, khususnya para pengurus dan staff dapat bekerja dan menjadi pemimpin sebaik dirinya, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati/dihargai secara layak dan manusiawi. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu meniadakan kediriannya, melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya. Saya memiliki keyakinan bahwa orang lain, khususnya para pengurus dan staff dapat bekerja dan menjadi pemimpin yang baik, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati/dihargai secara layak dan manusiawi.<sup>430</sup>

<sup>429</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>430</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.



Sikap penuh kepedulian Nyai Hj. Choirun Nisa' juga terlihat dari kebiasaanya dalam melakukan kontrol atau pengawasan terhadap semua proses kepemimpinan, kependidikan, maupun pembelajaran. Dalam melakukan pengawasan, ia selalu memperhatikan: (1) tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan, (2) pengawasan harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan, (3) merupakan kontrol diri sendiri, (4) bersifat langsung, yakni pelaksanaan kontrol di tempat kerja, dan (5) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pesantren dan pendidikan sekolah/madrasah. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Saya mempunyai kebiasaan dalam melakukan kontrol atau pengawasan terhadap semua proses kepemimpinan, kependidikan, maupun pembelajaran. Dalam melakukan pengawasan, saya selalu memperhatikan: (1) tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan, (2) pengawasan harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan, (3) merupakan kontrol diri sendiri, (4) bersifat langsung, yakni pelaksanaan kontrol di tempat kerja, dan (5) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pesantren dan pendidikan sekolah/madrasah.<sup>431</sup>

Sikap penuh kepedulian oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' diinternalisasikan terhadap sesama melalui masing-masing kepala lembaga, pendidik/guru, dan dimasukkan pada kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan keikhlasan, kesederhanaan, dan akhlakul karimah. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Sikap penuh kepedulian itu kami internalisasikan terhadap sesama melalui masing-masing kepala lembaga, pendidik/guru, dan dimasukkan pada

---

<sup>431</sup> Ibid.

kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan keikhlasan, kesederhanaan, dan akhlakul karimah.<sup>432</sup>

Diantara bentuk kepedulian Nyai Hj. Choirun Nisa' terhadap civitas Pondok Pesantren Rodlotun Nasyiin adalah: (1) kepada para kepala lembaga diberikan kesejahteraan (tunjangan) yang cukup, selain fasilitas/kantor yang representatif, (2) kepada para ustadz/guru diberikan gaji yang standar, juga perkantoran yang memadai, (3) bagi santri/siswa dilengkapinya sarana dan prasarana, seperti: ruang kelas yang standar, kamar mandi dan WC, lapangan olahraga, alat-alat praktik dan laboratorium. Berikut pernyataan Drs. Nur Kholish, M. Pd.I dalam wawancara dengan peneliti:

Nyai Nisa' itu peduli kepada siapapun. Kepada para kepala lembaga diberikan kesejahteraan (tunjangan) yang cukup, selain fasilitas/kantor yang representatif. Kepada para ustadz/guru diberikan gaji yang standar, juga perkantoran yang memadai.<sup>433</sup>

Hal senada juga disampaikan Afiq Rosyidah, salah seorang santri Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin yang mengatakan:

Nyai Nisa' itu selalu peduli kepada kami para santri/siswa. Beliau membuat ruang kelas yang nyaman, masjid dan musholla, kamar mandi dan WC, lapangan olahraga, alat-alat praktik dan laboratorium.<sup>434</sup>

### **c. Menghadirkan Diri dalam Setiap Kesempatan**

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', demi memberikan contoh dan bukan perintah, maka wajib baginya hadir dalam setiap kesempatan demi majunya pondok pesantren dan sekolah/madrasah. Berikut pernyataannya:

<sup>432</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>433</sup> Drs. Nur Kholish, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018

<sup>434</sup> Afiq Rosyidah, *Wawancara*, Mojokerto, 10 Desember 2018

Karena kami harus memberikan contoh bukan perintah, maka kami wajib hadir dalam setiap kesempatan demi majunya pondok pesantren dan sekolah/madrasah.<sup>435</sup>

Sebagai seorang pemimpin, Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu merumuskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadinya. Ia menyadari bahwa tumbuhnya kekuatan organisasi adalah lahir atas dasar kebersamaan, yakni kehadiran dirinya dalam setiap kesempatan. Menurutnya, apabila pemimpin itu sudah mengena di hati bawahannya, maka usaha pengembangan ke arah mana saja akan dipatuhinya, sebab ia telah membuktikan loyalitasnya terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Sebagai seorang pemimpin, saya harus mampu merumuskan kepentingan bersama di atas kepentingan saya pribadi. Saya menyadari bahwa tumbuhnya kekuatan organisasi adalah lahir atas dasar kebersamaan, yakni kehadiran saya dalam setiap kesempatan. Menurut saya, bila pemimpin itu sudah mengena di hati bawahannya, maka usaha pengembangan ke arah mana saja akan dipatuhinya, sebab ia telah membuktikan loyalitasnya terhadap orang-orang yang dipimpinnya.<sup>436</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' mengetahui betul kondisi para karyawannya. Ia selalu hadir pada saat mereka membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan lain sebagainya. Manakala para karyawan mengalami kebingungan, kekacauan, atau ketidakpastian ia senantiasa menghadirkan diri. Berikut pernyataan Hj. Saidah Amna, S. Pd dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Nisa' itu mengetahui betul kondisi para karyawannya. Beliau selalu hadir pada saat saya dan para karyawan membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan lain sebagainya. Apabilasaya dan para karyawan mengalami kebingungan, kekacauan, atau ketidakpastian, beliau itu senantiasa menghadirkan diri.<sup>437</sup>

<sup>435</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>436</sup> Ibid

<sup>437</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

**d. Memberi Dukungan, Semangat, dan Usaha pada Kebutuhan Prestasi dan Pertumbuhan Anggotanya**

Berkenaan dengan memberi dukungan pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota, Nyai Hj. Choirun Nisa' senantiasa memberikan backup dan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai program/kegiatan pondok pesantren. Dalam hal ini, Nyai Hj. Choirun Nisa' mengatakan:

Semua kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota, jika demi kualitas pondok pesantren dan sekolah/madrasah kami melakukan backup penuh dan juga memberi kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai program/kegiatan pondok pesantren atau sekolah/madrasah. Semua itu demi kemajuan pondok dan lembaga yang berada di bawah naungannya.<sup>438</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan material para bawahan saja, semisal fasilitas dan tunjangan, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat terhadap seluruh pengurus dan staf pesantren dan sekolah/madrasah tanpa membedakan antara pimpinan dan staf biasa. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian kepada seseorang pesantren atau sekolah/madrasah, meskipun etos kerja mereka tidak maksimal. Berikut pernyataan Drs. Nur Kholis, M. Pd.I selaku Kepala madrasah Aliyah Roudlotun Nasyiin dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan material para bawahan saja, semisal fasilitas dan tunjangan, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat terhadap seluruh pengurus dan staf pesantren dan sekolah/madrasah tanpa membedakan antara pimpinan dan staf biasa. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian kepada seseorang

<sup>438</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

pesantren atau sekolah/madrasah, meskipun etos kerja mereka tidak maksimal.<sup>439</sup>

#### e. Memperhatikan Kebutuhan

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', semua kebutuhan bawahan dan santri/siswa akan sangat diperhatikan dengan membackup penuh dengan anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran pondok pesantren maupun RKM/S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Sekolah). Berikut Pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Semua kebutuhan bawahan dan santri/siswa akan sangat kami perhatikan dengan membackup penuh dengan anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran pondok pesantren maupun RKM/S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Sekolah).<sup>440</sup>

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin muslim harus berperilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan orang-orang yang dipimpinnya. Berikut ini pernyataannya:

Menurut saya, seorang pemimpin muslim itu harus berperilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>441</sup>

#### f. Bertukar Pengalaman

Bertukar pengalaman dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan para bawahan (kepala lembaga atau staf) ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan pesantren atau sekolah/madrasah berdasarkan inisiatif dan

<sup>439</sup> Drs. Nur Kholis, M. Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 26 Desember 2018.

<sup>440</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>441</sup> Ibid.

kreativitas masing-masing. Demikian pendapat Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti. Berikut petikannya:

Bertukar pengalaman dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan para bawahan (kepala lembaga atau staf) ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan pesantren atau sekolah/madrasah berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.<sup>442</sup>

Selain itu, bertukar pengalaman menurut Nyai Hj. Choirun Nisa' dapat dilakukan melalui studi banding. Para kepala lembaga, guru dan peserta didik setiap tahun diprogramkan untuk studi banding ke lembaga pendidikan lain, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah yang lebih maju untuk bertukar pengalaman. Berikut penuturannya:

Bertukar pengalaman juga kami lakukan melalui studi banding. Para kepala lembaga, guru dan peserta didik setiap tahun kami programkan untuk studi banding ke lembaga pendidikan lain, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah yang lebih maju untuk bertukar pengalaman.<sup>443</sup>

#### **4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi intelektual ialah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Stimulasi intelektual menyangkut perilaku yang mendorong pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional. Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap problem-problem lama, mendorong pegawai mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya dan

---

<sup>442</sup> Ibid

<sup>443</sup> Ibid.

apakah sesuai dengan pemimpinnya atau tidak.

Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukan stimulasi pada pegawainya agar mereka lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi. Ibu Nyai tidak melakukan kritik di depan umum terhadap bawahannya. Gagasan-gagasan baru dan solusi kreatif atas masalah diperoleh dari bawahan yang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah. Dengan cara ini, para bawahan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru.

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap stimulasi intelektual ini tampak dalam hal-hal berikut:

**a. Mengajak Berimajinasi dan Bermimpi**

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa' seorang pemimpin itu harus mengajak orang-orang yang dipimpinnya untuk berimajinasi dan bermimpi. Ia sendiri mengajak para bawahannya berimajinasi, bermimpi, dan merefleksikan sesuatu untuk menemukan hal-hal baru dan penyemangat perubahan. Berikut ini pernyataannya:

Menurut saya, seorang pemimpin itu harus mengajak orang-orang yang dipimpinnya untuk berimajinasi dan bermimpi. Saya sendiri selalu mengajak para bawahan saya untuk berimajinasi, bermimpi, dan merefleksikan sesuatu untuk menemukan hal-hal baru dan penyemangat perubahan.<sup>444</sup>

Untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi, Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya dengan tiga cara, yakni: (1) menunjukkan contoh lembaga yang sukses kepada kepala lembaga serta seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto, (2) mengajak pengurus untuk melakukan studi

---

<sup>444</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

banding ke lembaga yang berhasil, dan (3) Mendatangkan motivator. Berikut ini pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Ada tiga cara yang kita gunakan untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi kepada semua elemen di Roudlotun Nasyiin, yakni: (1) Kita tunjukkan contoh lembaga yang sukses kepada kepala lembaga serta seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto. (2) Kita mengajak pengurus untuk melakukan studi banding ke lembaga yang berhasil. Dan (3) Mendatangkan motivator.<sup>445</sup>

Hal senada disampaikan oleh H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin yang memaparkan, bahwa cara Ibu Nyai mengajak berimajinasi dan bermimpi semua elemen di Roudlotun Nasyiin, degan:

Membandingkan pondok pesantren atau sekolah/madrasah yang maju agar pengurus, kepala lembaga, dan guru dapat termotivasi lebih baik.<sup>446</sup>

#### **b. Mampu Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif**

Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mengajak para bawahannya untuk melihat semua persoalan dalam lembaga pendidikan dan pesantren dari perspektif yang baru, lebih segar, lebih tepat, dan lebih baik. Perilaku semacam ini senantiasa ia lakukan supaya tercipta budayanya, dan dari sinilah energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul. Jika demikian halnya, maka solusi inovatif dan kreatif terhadap semua persoalan akan tercipta dengan baik. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengajak para bawahan saya untuk melihat semua persoalan dalam lembaga pendidikan dan pesantren Roudlotun Nasyiin ini dari perspektif yang baru, lebih segar, lebih tepat, dan lebih baik. Perilaku semacam ini senantiasa saya lakukan supaya tercipta budayanya, dan dari sini saya berharap energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul. Jika demikian halnya, maka solusi inovatif dan kreatif terhadap semua persoalan akan tercipta dengan baik.<sup>447</sup>

<sup>445</sup> Ibid

<sup>446</sup> H. Sholeh, *Wawancara*, Mojokerto, 20 Desember 2018.

<sup>447</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.



Dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, Nyai Hj. Choirun Nisa' menempuhnya dengan tiga cara, yakni: (1) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada, (2) mendatangkan pakar sesuai dengan kemampuan lembaga dan yayasan, dan (3) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang bersangkutan. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, saya menempuhnya dengan tiga cara, yakni: (1) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada, (2) mendatangkan pakar sesuai dengan kemampuan lembaga dan yayasan, dan (3) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang bersangkutan.<sup>448</sup>

Selain itu, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, juga selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru yang berjalan pada saat ini. Studi banding, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta mendatangkan trainer juga dilakukan. Berikut ini pemaparan Hj. Saidah Amna, S. Pd selaku Kepala Sekolah SMPI Roudlotun Nasyiin:

Nyai Nisa' dalam mencari solusi inovatif dan kreatif juga selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru yang berjalan pada saat ini. Studi banding, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta mendatangkan trainer juga dilakukan.<sup>449</sup>

### c. Menentang status quo

Pemimpin yang baik bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional.

<sup>448</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>449</sup> Hj. Saidah Amna, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Menurut saya, pemimpin yang baik itu bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.<sup>450</sup>

Kepemimpinan yang diaplikasikan Nyai Hj. Choirun Nisa' di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, sampai dewasa ini tidak mengenal status quo, yang ada adalah ketaatan pada pengasuh senior yang seyogyanya dihormati sebagaimana adab dan sopan santri dalam kehidupan pondok pesantren di manapun. Hal ini sebagaimana pendapat Nyai Hj. Choirun Nisa' yang mengatakan:

Di yayasan kami tidak berlaku status quo yang ada ketaatan pada pengasuh senior yang memang wajib dihormati. Semua kebijakan diputuskan melalui diskusi dan musyawarah mufakat.<sup>451</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mempertanyakan status quo. Yakni sebuah kondisi diam, tidak bergerak dan tidak berkembang. Dalam menyikapi status quo, ia menggalang kekuatan sebesar-besarnya supaya mampu memberikan daya dorong ke arah perubahan yang lebih besar. Teknisnya antara lain, dengan menunjukkan manfaat-manfaat perubahan serta menggalang orang untuk berkontribusi dan mengikutinya dalam menciptakan perubahan. Berikut pemaparan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

<sup>450</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

<sup>451</sup> Ibid.

Saya selalu mempertanyakan status quo. Yakni sebuah kondisi diam, tidak bergerak dan tidak berkembang. Dalam menyikapi status quo ini, saya sengaja menggalang kekuatan sebesar-besarnya supaya mampu memberikan daya dorong ke arah perubahan yang lebih besar. Teknisnya antara lain, dengan menunjukkan manfaat-manfaat perubahan serta menggalang orang untuk berkontribusi dan mengikuti saya dalam menciptakan perubahan.<sup>452</sup>

H. Nasiruddin selaku Kepala Sekolah SMK Roudlotun Nasyiin, juga memaparkan, bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu memberi motivasi dan pengetahuan kepada semua pihak, terutama pimpinan lembaga agar selalu bisa menyesuaikan situasi dan kondisi pada saat ini, dan tidak terjebak pada status quo. Berikut pernyataannya:

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu memberi motivasi dan pengetahuan kepada semua pihak, terutama pimpinan lembaga agar selalu bisa menyesuaikan situasi dan kondisi pada saat ini, dan tidak terjebak pada status quo.<sup>453</sup>

#### **d. Mengajar Tidak Berpikir Prosedural**

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin itu dalam bekerja seyogyanya berusaha menghindari formalitas dan birokrasi sehingga organisasi akan terkesan memperoleh kemudahan dalam menjumpai atau menghadapi pimpinan. Berikut Penuturannya dalam wawancara dengan peneliti:

Menurut saya, seorang pemimpin itu dalam bekerja seyogyanya berusaha menghindari formalitas dan birokrasi sehingga organisasi akan terkesan memperoleh kemudahan dalam menjumpai atau menghadapi pimpinan.<sup>454</sup>

Langkah menuju pola pikir yang inovatif dengan tidak mengabaikan kinerja sesuai prosedur, mereka-mereka yang inovatif ia minta memberi contoh dan

---

<sup>452</sup> Ibid.

<sup>453</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>454</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

membiasakan pola pikirnya. *Output* dan *outcome* senantiasa dievaluasi. Berikut pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa':

Langkah menuju pola pikir yang inovatif dengan tidak mengabaikan kinerja sesuai prosedur, mereka-mereka yang inovatif kita minta memberi contoh dan membiasakan pola pikirnya. *Output* dan *outcome* senantiasa kita evaluasi.<sup>455</sup>

Agar tidak selalu berpikir prosedural, Nyai Hj. Choirun Nisa' memberi wawasan kepada guru-guru/asatidz dengan lebih meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dan banyak membaca buku. Juga dengan memberikan pelatihan, menilai/mengevaluasi praktek lapangan. Berikut pernyataan Bapak Moh. Shodiq, S. Pd selaku Kepala Sekolah SMAI Roudlotun Nasyiin:

Ibu Nyai Nisa' selalu memberi wawasan kepada guru-guru/asatidz dengan lebih meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dan banyak membaca buku. Juga dengan memberikan pelatihan, menilai/mengevaluasi praktek lapangan.<sup>456</sup>

#### e. Meningkatkan Kemampuan Bawahan atau Pengikut

Meningkatkan kemampuan bawahan merupakan kewajiban seorang pemimpin. Sebab, bawahan atau pengikut yang meningkat kemampuan dan skillnya akan mengakibatkan produktifitas kerjanya meningkat. Selain itu, dengan meningkatnya kemampuan bawahan atau pengikut, ia akan memiliki kebaharuan ilmu dan pengalaman kerja. Berikut pemaparan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Menurut saya, meningkatkan kemampuan bawahan merupakan kewajiban seorang pemimpin. Sebab, bawahan atau pengikut yang meningkat kemampuan dan skillnya akan mengakibatkan produktifitas kerjanya meningkat. Selain itu, dengan meningkatnya kemampuan bawahan atau pengikut, ia akan memiliki kebaharuan ilmu dan pengalaman kerja.<sup>457</sup>

<sup>455</sup> Ibid.

<sup>456</sup> Moh. Shodiq, S. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>457</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

Adapun teknik yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikut (guru dan karyawan), yakni dengan memberi kesempatan belajar dan diklat, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Berikut pernyataannya:

Teknik meningkatkan kemampuan guru dan karyawan, dengan memberi kesempatan kepada mereka belajar dan diklat, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).<sup>458</sup>

H. Sholeh selaku Ketua Komite Madrasah di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin memaparkan, bahwa Nyai Nisa' itu senang jika para bawahan atau pengikutnya itu meningkat kemampuannya. Oleh sebab itu, beliau semangat betul memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, dan lain-lain. Berikut pernyataannya:

Nyai Nisa' itu senang jika para bawahan atau pengikutnya itu meningkat kemampuannya. Oleh sebab itu, beliau semangat betul memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, dan lain-lain.<sup>459</sup>

Bapak Moh. Nastain, S. Pd. selaku guru di SMPI Roudlotun Nasyiin, Ibu Nyai dalam meningkatkan kemampuan guru dengan mengikutkan bimbingan pelatihan yang intensif.<sup>460</sup>



<sup>458</sup> Ibid.

<sup>459</sup> H. Sholeh, *Waw*

<sup>460</sup> Nastain, S.Pd, *I*

**Gambar 3.24: Keikutsertaan Para Guru MA Roudlotun Nasyiin dalam Bimtek Penyusunan Dokumen Akreditasi Se KKM MAN 2 Mojokerto<sup>461</sup>**

**f. Memberikan Kesempatan Belajar dan Studi Lanjut**

Nyai Hj. Choirun Nisa' memberikan dukungan penuh kepada guru dan karyawan yang ingin meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Ia juga berusaha mencari beasiswa, untuk memperlancar mereka yang ingin kuliah mandiri. Bahkan, ia pun dengan senang hati memanfaatkan tenaga yang ada dan atau mencari tenaga baru untuk menjaga stabilitas jam belajar yang ditinggal guru yang studi lanjut. Berikut ini pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam wawancara dengan peneliti:

Kita mendukung sepenuhnya bagi guru dan karyawan yang ingin meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Kami juga berusaha mencari beasiswa, untuk memperlancar mereka yang ingin kuliah secara mandiri. Bahkan, kami pun dengan senang hati memanfaatkan tenaga yang ada dan atau mencari tenaga baru untuk menjaga stabilitas jam belajar yang ditinggal guru yang studi lanjut.<sup>462</sup>

Nyai Hj Choirun Nisa' acapkali memotivasi guru/ustadz agar bisa meningkatkan kemampuan profesionalitasnya dengan studi lanjut atau kuliah, baik tingkat sarjana (S1), Magister (S2), ataupun Doktor (S3). Berikut ini pernyataan H. Nasiruddin, M. Pd selaku Kepala SMK Roudlotun Nasyiin:

<sup>461</sup> Dokumentasi MA Roudlotun Nasyiin Tahun 2018.

<sup>462</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

Nyai Nisa' itu selalu memotivasi guru/ustadz agar bisa meningkatkan kemampuan profesionalitasnya dengan studi lanjut atau kuliah, baik tingkat sarjana (S1), Magister (S2), ataupun Doktor (S3).<sup>463</sup>

Hal senada disampaikan Bapak Nuriadi, SE., S.Pd. yang menyatakan bahwa Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' itu “selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua guru dan staf untuk melanjutkan studi atau kuliah”.<sup>464</sup>

#### **g. Menyosialisasikan Simbol-Simbol Inovasi**

Dalam menyosialisasikan simbol-simbol inovasi Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya melalui pertemuan wali murid. Dalam pertemuan itu disampaikan program-program baru pondok pesantren dan madrasah/sekolah, agar dapat sejalan dan memberikan support terhadap program tersebut demi kualitas peserta didik. Untuk pendidik, ia sosialisasikan setiap KKG dan pelaksanaannya akan diawasi/supervisi untuk dilakukan evaluasi secara kontinyu. Berikut Pernyataanya ketika wawancara dengan peneliti:

Melalui pertemuan wali murid, kami menyampaikan program-program baru pondok pesantren dan madrasah/sekolah, agar dapat sejalan dan memberikan support terhadap program tersebut demi kualitas peserta didik. Untuk pendidik kami sosialisasikan setiap KKG dan pelaksanaannya akan kami awasi/supervisi untuk dilakukan evaluasi secara kontinyu.<sup>465</sup>

Bapak Drs. Nur Kholis, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah memaparkan, bahwa Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menyosialisasikan simbol-simbol inovasi, ia lakukan dengan memasang/memajang penghargaan-penghargaan ilmiah, olahraga dan seni atau prestasi lainnya. Ia juga memasang spanduk-spanduk sebagai simbol kreativitas dan inovasi atas prestasi yang diraih oleh guru,

<sup>463</sup> H. Nasiruddin, M. Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Desember 2018.

<sup>464</sup> Nuriadi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 22 Desember 2018.

<sup>465</sup> Nyai Hj. Choirun Nisa', *Wawancara*, Mojokerto, 19 Desember 2018.

siswa/santri, dan sebagainya. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Ibu Nyai Nisa' itu dalam menyosialisasikan simbol-simbol inovasi, beliau melakukannya dengan memasang/memajang penghargaan-penghargaan ilmiah, olahraga dan seni atau prestasi lainnya. Beliau juga memasang spanduk-spanduk sebagai simbol kreativitas dan inovasi atas prestasi yang diraih oleh guru, siswa/santri, dan sebagainya.<sup>466</sup>



**Gambar 3.25: Pajangan Penghargaan dan Piala sebagai Simbol Kreativitas dan Inovasi atas Prestasi yang Diraih Para Siswa dan Guru**

<sup>466</sup> Drs. Nur Kholi





**Gambar 3.26: Spanduk sebagai Simbol Kreativitas dan Inovasi atas Prestasi yang Diraih Para Siswa**

Adapun rangkuman temuan penelitian yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto adalah sebagaimana tabel 3.7 berikut ini:

**Tabel 3.7 Rangkuman Temuan Penelitian Kepemimpinan Transformasional Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto**

No	Komponen Kepemimpinan Transformasional	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
1	Idealisasi Pengaruh	Mempunyai ide besar	(a) memiliki lembaga pendidikan formal mulai yang terendah sampai tertinggi (PAUD, TK/RA, MI/SD, SMP/MTs., SMA/MA/SMK, dan Perguruan Tinggi/Universitas), (b) mewujudkan semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu ( <i>total quality management</i> ) agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang berkualitas dan mampu bersaing di percaturan global, (c) menjadikan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin dan semua lembaga yang dinaunginya memiliki diferensiasi keunggulan dibanding lembaga lain. ide-ide besar Nyai Hj. Choirun

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
			Nisa' diinternalisasikan dengan mengajak duduk bersama-sama kepala sekolah, para guru dan karyawan dalam rapat bersama, dan diskusi secara personal guru dan karyawan.
		Inovatif	(a) menjadikan lembaga/organisasi sebagai wadah perjuangan untuk mewujudkan ide-ide agung, ia pun senantiasa mengaitkan pondok pesantren dengan keakhiratan, (b) Membuka kelas unggulan untuk siswa dan siswi di Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin. (c) mengajak semua penanggung jawab dan stakeholder untuk menuangkan ide kreatif dan inovatif mereka, dan dilaksanakan sesuai kemampuan dan kondisi yayasan, tahapannya berdasarkan urutan prioritas program.
		Mempunyai keyakinan	(a) menyampaikan keyakinannya dengan contoh kongkrit, kerja nyata, dan argumentasi yang logis-proporsional sehingga semua orang yang bersamanya bisa menerima tanpa suatu paksaan. (b) mempunyai kemampuan meyakinkan pihak eksternal, semisal Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, pihak pemerintah, para donator pesantren, dan sebagainya.
		Mempunyai niat kuat	(a) Melaksanakan semua tugas secara sungguh sungguh dan niat yang ikhlas <i>lillahi ta'ala</i> , meskipun pekerjaan itu berat. (B) dalam menginternalisasikan niat kuatnya, ia mengajak pengurus Yayasan dan Kepala Sekolah/Lembaga serta semua sivitas lembaga untuk mewujudkan niat itu melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal.
		Mempunyai konsistensi	(a) mengajak semua pihak di lingkungan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin untuk membuat perencanaan secara bersama-sama, (b) keteguhan dan ketegasannya dalam bersikap dan bertindak. (c) tepat waktu, rutin, istiqamah, dalam melaksanakan kegiatan yang telah dijadwalkan,
		Mempunyai komitmen tinggi	(a) senantiasa melakukan evaluasi dan refleksi secara berkelanjutan. (b) senantiasa memenuhi kebutuhan pokok pegawai, memberi perhatian pada pegawai di semua tingkat, mempercayai serta mentoleransi individualitasnya. (c) senantiasa

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
1			melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasi, <i>on time</i> bahkan <i>in time</i> dalam setiap moment, dan (d) menyakinkan guru dan karyawan bahwa rencana yang dilakukan membawa hasil gemilang
		Memiliki integritas	(a) menuangkannya dalam peraturan Yayasan dan melakukan evaluasi secara berkala. (b) selalu menyampaikan ide-ide cemerlang untuk pondok dan secara kontinyu mengevaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM) para guru dan santri. (c) senantiasa memberi contoh positif dan selalu disiplin dalam bekerja, juga selaras dalam perkataan dan perbuatannya.
		Mempunyai sikap <i>all out</i>	(a) menerapkan sistem kerja bersama ( <i>team work</i> ). (b) Masing-masing kepala lembaga atau koordinator bertanggung jawab terhadap tugasnya, sedang Nyai sebagai manajer puncak memantau dan melakukan kegiatan tindak lanjut ( <i>follow up</i> ), (c) menanamkan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam melaksanakan tugas. (d) Sikap menyeluruh tidak membedakan personal guru dan karyawan
2	Motivasi Inspiraional	Menampilkan visi dan misi menarik	(a) menyusun visi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional, (b) menentukan skala prioritas secara tajam oleh para pengambil keputusan stratejik, (c) mengajak diskusi/musyawarah untuk merencanakan dan melaksanakan visi atau misi lembaga.
		Mengajak pada perubahan dan perbaikan	(a) perubahan dan perbaikan dilakukan dengan langsung terjun ke lapangan, melakukan evaluasi secara berkala, kendala yang muncul dicarikan solusi teknik pengembangannya, (b) memberikan kesempatan luas kepada siapapun sesuai potensi setiap guru. Misalnya, memberi kesempatan untuk memperbaiki profesionalisme keguruan dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misalnya semiar ilmiah, workshop, diklat, dan lain-lain; (c) memulai perubahan diri sendiri, kemudian ditularkan kepada orang lain; (d) Perbaikan dan perubahan pola kependidikan dan pembelajaran santri dan siswa, Wujud dari perubahan dan perbaikan itu, diantaranya adalah

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
			prestasi siswa/santri dalam akademik, seni, atau olahraga, juga usaha belajar yang giat dan keras.
		Menjadikan dirinya tauladan ( <i>role model/uswah hasanah</i> )	(a) menerapkan dalam hal kedisiplinan, budaya berprestasi, kebijaksanaan, komunikasi maupun tingkah laku keseharian lainnya. (b) Dalam hal ibadah, baik <i>mahdlah</i> maupun <i>ghoiru mahdlah</i> ia. (c) Dalam bermuamalah, baik <i>muamalah ma'a Allah</i> , <i>muamalah ma'a an-Naas</i> , dan <i>muamalah ma'a al-alam</i> , ia pun menjadi contoh, (d) teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, kedisiplinan, ketekunan ( <i>istiqamah</i> ), kerja keras, kesederhanaan, <i>ghirrah li thalibil ilmi</i> (semangat menuntut ilmu), dan keikhlasan dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, (e) teladan dalam memperbaiki manajemen lembaga, (f) teladan dalam bekerja keras yang penuh tanggung jawab serta keberanian mengambil keputusan.
		Memberikan solusi	(a) mencari akar permasalahan dan menindaklanjutinya, dan segera menyikapi semua permasalahan agar tidak sampai berlarut-larut, (b) menerapkan metode SPS ( <i>scientific problem solving</i> ). (c) Melalui komunikasi yang baik, (d) selalu menunjuki dan memberi jalan keluar yang terbaik, yang tidak bertentangan dengan program pondok atau madrasah/sekolah, (e) jika terpaksa bertabrakan dan program pondok atau sekolah/madrasah, maka jalan tengah yang dipakai dengan meminta kesepakatan mufakat dari semua pimpinan lembaga, sebagai kebijakan emergensi.
		Pemimpin tidak terjebak <i>mainstream</i> atau pemahaman umum	(a) seluruh pengurus termasuk ketua dan staff harus berbaur dengan satu kesepahaman yang telah disepakati sebelumnya. Dengan seperti itu seluruh informasi baik positif maupun negatif bisa terdeteksi secara benar, (b) tidak memaksakan pendapatnya kepada segenap pengurus pesantren atau sekolah/madrasah, (c) menyarankan kepada para pimpinan dan staff untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru.
		Komunikasi meyakinkan	(a) mampu berkomunikasi dengan baik, riil, objektif, dan meyakinkan. (b) mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan dan

No	Komponen Kepemimpinan Transformasional	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
			mendramatisir persoalan. (c) menggunakan <i>role model</i> yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. (d) senantiasa <i>ngewongne wong</i> (menghormati orang) yang diajak berkomunikasi, (e) berbicara sesuai dengan kadar kemampuan yang diajak bicara, (f) Komunikasi yang memberi motivasi
		Memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya	(a) meresponnya dengan cepat dan memanfaatkan kesempatan dan peluang itu dengan cerdas sesuai kebutuhan secara berkeadilan, terutama demi kemajuan dan perkembangan lembaga, (b) mengajak semua elemen pesantren dan sekolah/madrasah untuk memahami dan menghadapi ancaman dan tantangan di sekitar dan di depan. (c) mengajak mewaspadaai ancaman, dan menghadapi tantangan untuk keluar sebagai pemenang. Adapun cara yang dilakukan adalah dengan mengajak segenap elemen pesantren dan sekolah/madrasah menghadapi tantangan, mewaspadaai ancaman, mengambil kesempatan dan peluang, memperbaiki kelemahan, dan mengajak mereka untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi itu semua
3	Konsiderasi Individual	Hangat serta memberikan perhatian	(a) tidak pernah membedakan antara kepala lembaga atau pendidik/guru yang satu dengan yang lainnya. (b) senantiasa mengajak berkomunikasi di manapun berada sehingga mereka merasa pekerjaannya tidak dibatasi jarak, (c) menginventarisir gejolak dan keinginan dari bawahan. (d) menampung dan menyeleksi segala kritik, tegur sapa, sumbangan pikiran,
		Penuh kepedulian	(a) meniadakan kediriannya, melepaskan ego demi kepentingan pengikutnya, (b) kebiasaanya dalam melakukan kontrol atau pengawasan terhadap semua proses kepemimpinan, kependidikan, maupun pembelajaran, (c) kepada para kepala lembaga diberikan kesejahteraan (tunjangan) yang cukup, selain fasilitas/kantor yang representatif, (d) kepada para ustadz/guru diberikan gaji yang standar, juga perkantoran yang memadai, (e) bagi santri/siswa dilengkapinya sarana dan prasarana, seperti: ruang kelas yang standar, kamar mandi dan WC, lapangan olahraga, alat-alat praktik dan laboratorium

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
		Menghadirkan diri dalam setiap kesempatan	(a) merumuskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadinya, (b) selalu hadir pada saat pegawai membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan lain sebagainya.
		Memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota	(a) senantiasa memberikan backup dan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai program/kegiatan pondok pesantren, (b) memenuhi kebutuhan material para bawahan semisal fasilitas dan tunjangan, (c) memberi pengakuan dan penghormatan., (d) tidak melakukan pemberhentian kepada seseorang pesantren atau sekolah/madrasah, meskipun etos kerja mereka tidak maksimal.
		Memperhatikan kebutuhan	(a) membackup penuh dengan anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran pondok pesantren maupun RKM/S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Sekolah), (b) mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan orang-orang yang dipimpinnya.
		Bertukar pengalaman	(a) memberikan kesempatan para bawahan (kepala lembaga atau staf) ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan pesantren atau sekolah/madrasah berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing. (b) studi banding ke lembaga pendidikan lain, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah yang lebih maju.
4	Stimulasi Intelektual	Mengajak berimajinasi dan bermimpi	mengajak para bawahannya berimajinasi, bermimpi, dan merefleksikan sesuatu untuk menemukan hal-hal baru dan penyemangat perubahan, Untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi, Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya dengan tiga cara, yakni: (a) menunjukkan contoh lembaga yang sukses kepada kepala lembaga serta seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto, (b) mengajak pengurus untuk melakukan studi banding ke lembaga yang berhasil, dan (c) Mendatangkan motivator
		Mampu mencari solusi inovatif dan kreatif	(a) selalu mengajak para bawahannya untuk melihat semua persoalan dalam lembaga

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
			<p>pendidikan dan pesantren dari perspektif yang baru, lebih segar, lebih tepat, dan lebih baik, (b) selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru yang berjalan pada saat ini. (c) Studi banding, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta mendatangkan trainer</p> <p>Dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, Nyai Hj. Choirun Nisa' menempuhnya dengan tiga cara: (1) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada, (2) mendatangkan pakar sesuai dengan kemampuan lembaga dan yayasan, dan (3) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang bersangkutan</p>
		Menentang status quo	(a) ketaatan pada pengasuh senior yang seyogyanya dihormati sebagaimana adab dan sopan santun dalam kehidupan pondok pesantren di manapun, (b) menggalang kekuatan sebesar-besarnya supaya mampu memberikan daya dorong ke arah perubahan yang lebih besar., (c) selalu memberi motivasi dan pengetahuan kepada semua pihak, terutama pimpinan lembaga agar selalu bisa menyesuaikan situasi dan kondisi pada saat ini
		Mengajar tidak berpikir prosedural	(a) berusaha menghindari formalitas dan birokrasi, (b) memberi wawasan kepada guru-guru/asatidz dengan lebih meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dan banyak membaca buku. (c) memberikan pelatihan, menilai/mengevaluasi praktek lapangan.
		Meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya	(a) memberi kesempatan belajar dan diklat, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), (b) memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, bimbingan pelatihan yang intensif dan lain-lain.
		Memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut	(a) berusaha mencarikan beasiswa, untuk memperlancar mereka yang ingin kuliah mandiri. (b) memanfaatkan tenaga yang ada dan atau mencari tenaga baru untuk menjaga stabilitas jam belajar yang ditinggal guru yang studi lanjut. (c) selalu memotivasi guru/ustadz agar bisa

No	Komponen Kepemimpinan Transformatif	Temuan Penelitian	
		Aspek	Penjelasan
1	2	3	4
			meningkatkan kemampuan profesionalitasnya dengan studi lanjut atau kuliah, baik tingkat sarjana (S1), Magister (S2), ataupun Doktor (S3)
		Menyosialisasikan simbol-simbol inovasi	(a) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi dilakukan melalui pertemuan wali murid, (b) Untuk pendidik, ia sosialisasikan setiap KKG dan pelaksanaannya akan diawasi/supervisi untuk dilakukan evaluasi secara kontinyu, (c) memasang/memajang penghargaan-penghargaan ilmiah, olahraga dan seni atau prestasi lainnya. (d) memasang spanduk-spanduk sebagai simbol kreativitas dan inovasi atas prestasi yang diraih oleh guru, siswa/santri.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## BAB IV

### PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Internalisasi Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*) Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam proses kepemimpinannya senantiasa menerapkan perilaku dan sikap yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran tentang visi, menunjukkan keyakinan dan niat kuat, menimbulkan rasa hormat, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, menegakkan perilaku moral yang etis, dan rela untuk berkorban. Bass menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikut atau bawahan dalam rangka pencapaian hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal".<sup>467</sup>

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap idealisasi pengaruh (*idealized influence*) ini terlihat dalam hal-hal berikut:

##### 1. Mempunyai Ide Besar

Kepemimpinan yang kuat menurut John C. Maxwell adalah pemimpin yang memiliki *vision* (visi) yang jelas, baik dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkat. <sup>468</sup> *Vision* berarti mimpi mengenai masa depannya yang menantang untuk

---

<sup>467</sup> B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York: Free Press, 1985), 128. Lihat Pula Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 88.

<sup>468</sup> John C Maxwell, *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*, (Jakarta: Mitra Media, 2001), 64.

diwujudkan. Pemimpin harus memiliki *vision* (visi), *inspiration* (memberi ilham), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity* (integritas), *organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih) dan *nuturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan antara tujuan individu serta memelihara bawahannya agar betah bekerja sama dengannya).

Berkaitan dengan kepemilikan ide-ide yang besar dan transformasional, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menahkodahi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto di antaranya yaitu: (a) memiliki lembaga pendidikan formal mulai yang terendah sampai tertinggi (PAUD, TK/RA, MI/SD, SMP/MTs., SMA/MA/SMK, dan Perguruan Tinggi/Universitas), (b) mewujudkan semua lembaga – terutama formal – untuk menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang berkualitas dan mampu bersaing di percaturan global, (c) menjadikan pondok pesantren Roudlotun Nasyiin dan semua lembaga yang dinaunginya memiliki diferensiasi keunggulan dibanding lembaga lain.

Ide-ide yang besar dan transformasional Nyai Hj. Choirun Nisa' disosialisakannya melalui rapat internal pengurus yayasan/perkumpulan, apabila mayoritas pengurus menyetujui, maka segera diteruskan ke semua lembaga yang ada dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Ide-ide besar itu kemudian diwujudkan dalam sebuah rencana strategis (renstra) yayasan, dan bersama-sama civitas pondok pesantren mewujudkannya melalui rencana operasional (renop) yayasan.<sup>469</sup>

---

<sup>469</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

Selain itu ide-ide besar Nyai Hj. Choirun Nisa' diinternalisasikan dengan mengajak duduk bersama-sama kepala sekolah, para guru dan karyawan dalam rapat bersama. Ia juga menginternalisasikan ide besarnya itu dengan cara sosialisasi melalui rapat guru dan karyawan, diskusi secara personal guru dan karyawan. Bahkan, ide-ide besar Nyai Nisa' itu sosialisasikan melalui slogan-slogan yang dipampangkan di semua lembaga di bawah naungan Perkumpulan Pendidikan dan Sosial Roudlotun Nasyiin.<sup>470</sup>

## 2. Inovatif

Pounder berpendapat bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah inovatif (*innovation*). Pounder menjelaskan bahwa para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.<sup>471</sup>

Sebagaimana pemimpin yang lain, Nyai Hj. Choirun Nisa dalam perjalanan kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin juga mempunyai keinginan berinovasi yang kuat untuk menjadikan lembaga/organisasi sebagai wadah perjuangan untuk mewujudkan ide-ide agung, ia pun senantiasa mengaitkan pondok pesantren dengan keakhiratan. Ia pun juga berharap kuat untuk lebih

<sup>470</sup> Dokumen Wawancara dengan Hj. Saidah Amna, S. Pd dan Bapak Nuriadi, SE., S. Pd pada 22 Desember 2018.

<sup>471</sup> S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development*, ( Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), 281-290.

banyak menarik orang untuk ikut bersamanya berjuang membesarkan pondok pesantren. Ia bahkan akan tidak tanggung-tanggung menggurui dan mengajak orang-orang yang dipimpinnya kepada nilai-nilai inovatif yang lebih tinggi.<sup>472</sup> Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT. dalam QS. Al-Ankabut ayat 69.



Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.<sup>473</sup>

Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu memikirkan bagaimana melakukan perbaikan dan perubahan, baik secara internal maupun eksternal, agar strategi dan *policy* yang diambilnya selaras dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Berkenaan dengan perilaku inovatif, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memimpin Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto agar sampai dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan pesantren ini, ia menyampaikan dengan mengajak semua penanggung jawab dan stakeholder yang lain untuk menuangkan ide kreatif dan inovatif mereka. Selanjutnya dipadukan dengan inovasinya dan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yayasan, tahapannya berdasarkan urutan prioritas program.<sup>474</sup>

Selain itu, dalam menemukan ide-ide inovatif Nyai Hj. Choirun Nisa' juga memprogramkan studi banding dengan lembaga lain yang lebih dulu inovatif dalam

<sup>472</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>473</sup> al-Qur'an, 29: 69.

<sup>474</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

mengelola lembaga pendidikan. Melalui kegiatan studi banding diharapkan ada pencerahan baru bagi semua komponen lembaga untuk berinovasi, supaya tidak ketinggalan dengan lembaga pendidikan lainnya.<sup>475</sup>



**Gambar 4.1: Perbaikan Sarana dan Prasarana Secara Kontinyu Merupakan Cermin Pemimpin Inovatif**

Masyhudi dan Ridlo, menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan berupa perubahan budaya yang terjadi di masyarakat saat ini, pondok pesantren harus melakukan penataan manajemen. Diantaranya adalah perlu melakukan inovasi sistemik, pengembangan kurikulum, dan mendekatkan pondok pesantren dengan isu-isu strategis serta aktual. Ketajaman melihat dan kemauan untuk melibatkan diri dalam membahas isu-isu aktual akan menjadi daya tawar pondok pesantren di tengah konstelasi pendidikan, sosial, dan politik saat ini.<sup>476</sup>

Sikap senantiasa memiliki gagasan yang baru dalam konteks pendidikan dan pengajaran untuk menjawab problematika pendidikan dan juga untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan pendidikan, juga tampak dari

<sup>475</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>476</sup> Sulthon Masyhudi dan Khusnur Ridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 31, 64, 79.

pemikiran inovatif Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam membuat lembaga pendidikan yang memiliki deferensiasi dengan lembaga lain. Hal ini terlihat dengan dibukanya kelas unggulan untuk siswa dan siswi di Madrasah Tsanawiyah Roudlotun Nasyiin.<sup>477</sup>

### 3. Mempunyai Keyakinan

Yukl berpendapat bahwa “para pengikut tidak akan meyakini visi tertentu, kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan kepastian”. Penelitian mengenai “Pengaruh Pygmalion” menemukan bahwa orang memiliki kinerja yang lebih baik jika pemimpin memiliki harapan yang tinggi terhadap mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.<sup>478</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan keyakinannya, ia melibatkan segenap pimpinan, guru, dan semua karyawan di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, baik dalam forum maupun secara personal. Ia pun menyampaikan keyakinannya itu dengan contoh kongkrit, kerja nyata, dan argumentasi yang logis-proporsional sehingga semua orang yang bersamanya bisa menerima tanpa suatu paksaan. Dari situ kemudian dibuat keputusan-keputusan berdasarkan musyawarah mufakat yang bersangkutan paut dengan lembaga Roudlotun Nasyiin.<sup>479</sup>

<sup>477</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>478</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks, 2017), 331.

<sup>479</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.



keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.<sup>483</sup>

Al-Qur'an mengajarkan bahwa menanamkan keyakinan itu penting. Keyakinan bahwa visi, misi, gagasan, konsep yang dianut oleh organisasi itu adalah benar dan mampu mengantarkan semua anggota untuk meraih cita-cita dan menciptakan kemaslahatan bersama.

Selain memiliki keyakinan diri yang kuat, dan menularkannya kepada orang-orang yang ia pimpin, Nyai Hj. Choirun Nisa' juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak eksternal Roudlotun Nasyiin, semisal Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pihak pemerintah, para donator pesantren, dan sebagainya, dengan lembaga yang ia pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya.<sup>484</sup>

Sikap dan perilaku memiliki keyakinan yang di praktekkan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam proses kepemimpinannya ini selaras dengan pendapat Karim, yang menyatakan:

Pemimpin transformasional selain mempunyai keyakinan diri yang kuat, dia juga selalu berusaha menumbuhkan keyakinan diri akan kemampuannya pada orang-orang yang dia pimpin baik dengan ucapan, tindakan dan tulisan serta penciptaan suasana kerja. Dalam hal meyakinkan pihak lain, dia juga berusaha meyakinkan instansi terkait dengan lembaga yang dipimpin semisal Kementerian Agama, lembaga donator dan sebagainya, Maka, keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi yang kuat, pemimpin memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff/karyawan dalam mengikuti arahan kepemimpinannya.<sup>485</sup>

<sup>483</sup> Ibid., 4: 65.

<sup>484</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>485</sup> Moh. Karim, Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam, (Malang: UIN Maliki



Senada dengan Karim adalah Mangkunegara yang mengatakan bahwa salah satu karakteristik seorang pemimpin ialah harus memiliki keyakinan diri yang tinggi.

Karakteristik pola perilaku kepemimpinan yang berorientasi prestasi adalah menetapkan tujuan yang menantang, menuntut pengikut (karyawan) mencapai prestasi kerja pada tingkat tinggi, menunjukkan keyakinan diri yang tinggi pada diri pengikut, dan secara terus-menerus berupaya agar pengikut mencapai prestasi terbaik, serta berkomunikasi yang harmonis dengan pengikut.<sup>486</sup>

#### 4. Mempunyai Niat Kuat

Niat, kemauan dan tujuan merupakan rangkaian yang terajut dalam satu pengertian, yaitu suatu kondisi dan sifat hati yang menghubungkan dua hal yaitu ilmu dan amal. Ilmu/pengetahuan mendahului karena dia menjadi dasar dan syarat, sedangkan amal mengikuti karena dia merupakan hasil dari pengetahuan. Setiap aktifitas tidak bisa tidak, pasti memuat tiga unsur pokok yakni pengetahuan, kemauan, dan kemampuan, karena orang tidak menginginkan apa yang dia tidak tahu, tetapi walaupun orang mengetahui namun tidak ada keinginan untuk melakukan aktifitas juga tidak akan terjadi, dan ketika orang dengan pengetahuannya melakukan sesuatu maka dia pasti memiliki tujuan tertentu.<sup>487</sup>

Memiliki niat yang baik bagi seorang pemimpin harus diinformasikan dan dimengertikan kepada semua orang, terutama orang-orang yang bersamanya dalam mewujudkan niat kuatnya itu. Jika tidak demikian, maka niat kuat itu hanya menjadi

---

Press, 2010), 158-159.

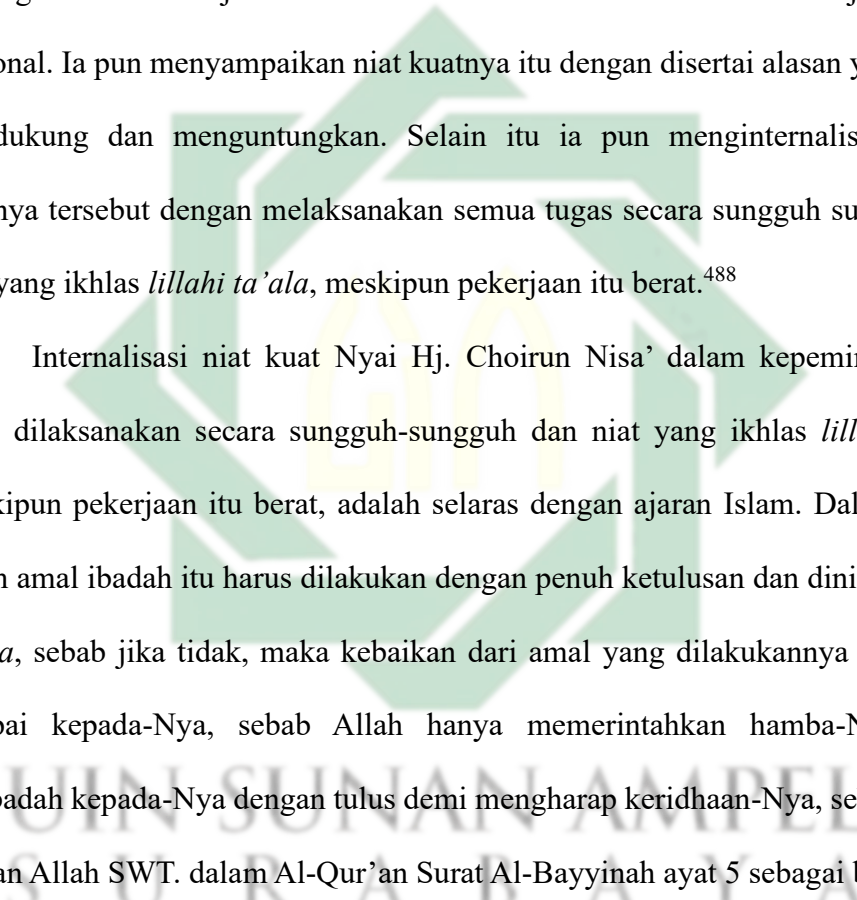
<sup>486</sup> AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama), 54.

<sup>487</sup> Abu Hamid Muhammad bin Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, *Ihya' Ulumuddin*, (Mesir: Al-Mathba'ah al-Utsmaniyah, 1933), Juz. IV, 312.

angan-angan atau mimpi belaka, sebab semua jenis pekerjaan itu sulit dan harus diintegrasikan dalam sebuah manajemen yang baik dan profesional.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menginternalisasikan niat kuatnya, ia mengajak pengurus Yayasan dan Kepala Sekolah/Lembaga serta semua sivitas lembaga untuk mewujudkan niat itu melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Ia pun menyampaikan niat kuatnya itu dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan. Selain itu ia pun menginternalisaikan niat kuatnya tersebut dengan melaksanakan semua tugas secara sungguh sungguh dan niat yang ikhlas *lillahi ta'ala*, meskipun pekerjaan itu berat.<sup>488</sup>

Internalisasi niat kuat Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kepemimpinannya yang dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan niat yang ikhlas *lillahi ta'ala*, meskipun pekerjaan itu berat, adalah selaras dengan ajaran Islam. Dalam syariat Islam amal ibadah itu harus dilakukan dengan penuh ketulusan dan diniatkan *lillai ta'ala*, sebab jika tidak, maka kebaikan dari amal yang dilakukannya tidak akan sampai kepada-Nya, sebab Allah hanya memerintahkan hamba-Nya untuk beribadah kepada-Nya dengan tulus demi mengharap keridhaan-Nya, sebagaimana firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an Surat Al-Bayyinah ayat 5 sebagai berikut:



Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang

<sup>488</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

demikian itulah agama yang lurus.<sup>489</sup>

Dalam sebuah riwayat dikatakan bahwa tatkala Mu'adz bin Jabal diutus oleh Nabi SAW. ke Yaman, maka dia memohon nasihat dari Nabi SAW. tentang apa yang harus dilakukan, maka Nabi SAW bersabda: "Ikhhlaskan agamamu, maksudnya ikhlaskan imanmu jangan engkau rusak dengan tipuan syahwat, jauhi riya', carilah ridla Allah niscaya akan mencukupimu amal yang sedikit tetapi dilakukan dengan niat yang ikhlas lebih baik daripada amal yang banyak tetapi tidak ikhlas"<sup>490</sup>, karena nilai amal perbuatan terletak pada seberapa tingkat keikhlasannya bukan pada seberapa banyak amal yang dilakukannya.

Niat di samping sebagai syarat diterimanya suatu amal kebajikan yang bernilai ibadah juga berfungsi membedakan antara adat dan ibadat, serta antara ibadat yang satu dengan yang lainnya, sebab bisa saja suatu perbuatan secara lahiriah sama akan tetapi sesungguhnya memiliki nilai yang berbeda.<sup>491</sup>

## 5. Mempunyai Konsistensi

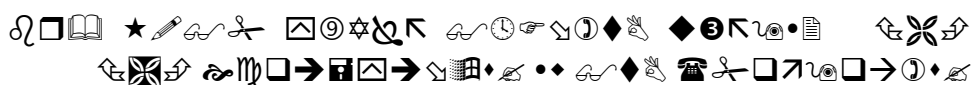
Pemimpin adalah orang yang paling membutuhkan konsistensi dalam ucapan dan perbuatan pada kehidupan riilnya, karena dia adalah contoh yang diteladani. Para bawahannya menimba akhlak, adab, dan ilmu darinya. Tidak ada yang bisa diharapkan dari seorang pemimpin yang ucapannya bertolak belakang dengan perbuatannya. Allah SWT. berfirman dalam QS. Ash-Shaf ayat 2-3:



<sup>489</sup> Al-Qur'an, 98: 5.

<sup>490</sup> Ibnu Hamzah al-Husaini al-Hanafi ad-Damsyiqi, *Asbabul Wurud Latar Belakang Historis Timbulnya Hadits-Hadits Rasul*, Terj. Suwarta Wijaya dan Safrullah Salim, (Jakarta: Kalam Mulia, 1994), 70.

<sup>491</sup> Juwariyah, *Hadis Tarbawi*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 14.



Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.<sup>492</sup>

Dalam kaitannya dengan konsistensi Nyai Hj. Choirun Nisa' mengajak semua pihak di lingkungan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin untuk membuat perencanaan secara bersama-sama. Dengan begitu semua pihak akan konsisten melaksanakan program masing-masing.<sup>493</sup>

Konsistensi Nyai Hj. Choirun Nisa' juga terlihat dari keteguhan dan ketegasannya dalam bersikap dan bertindak. Ia pun tepat waktu, rutin, istiqamah, dalam melaksanakan kegiatan yang telah dijadwalkan.<sup>494</sup>

Sikap konsisten atau disiplin merupakan prasyarat pembentukan pribadi dan tata kehidupan, yang dapat menghantarkan seorang pemimpin kepada kesuksesan. Menurut Tulus, disiplin memiliki beberapa fungsi, yakni: (a) menata kehidupan bersama, (b) Membangun kepribadian, (c) Melatih kepribadian, dan (d) Menciptakan lingkungan yang kondusif.<sup>495</sup>

## 6. Mempunyai Komitmen Tinggi

Menurut Wibowo, diantara karakteristik seorang manajer yang baik adalah mempunyai komitmen untuk bekerja.<sup>496</sup> Dalam Islam komitmen adalah selaras

<sup>492</sup> Al-Qur'an, 61: 2-3.

<sup>493</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>494</sup> Dokumen Wawancara dengan M. Malik Shofi dan Titik Jamilah, S. Pd.I, pada 15 Desember 2018; H. Sholeh pada 20 Desember 2018.

<sup>495</sup> Tu'ul Tulus, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Belajar*; (Jakarta: Grassindo, 2004), 38.

<sup>496</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 325.

dengan istiqamah. Dalam hal ini Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahqaf ayat 13.



Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah", kemudian mereka tetap istiqamah. Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.<sup>497</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam proses kepemimpinannya senantiasa memandang bahwa nilai-nilai organisasi pendidikan Islam sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh segenap komponen organisasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nsyiin, sehingga para komponen organisasi tersebut mempunyai rasa memiliki (*self of belonging*) dan komitmen dalam pelaksanaannya. Hal tersebut menjadi tugas pemimpin - dalam hal ini Nyai dan segenap Pengasuh Pesantren - untuk mentransformasikan nilai organisasi pendidikan Islam untuk membantu mewujudkan visi Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin secara institusi dan secara etik-normatif.

Dalam menginternalisasi komitmen ini, Nyai Hj. Choirun Nisa' senantiasa melakukan evaluasi dan refleksi secara berkelanjutan. Dalam membangun komitmen segenap organisasi pondok pesantren, Nyai dan juga segenap pengasuh pesantren senantiasa memenuhi kebutuhan pokok pegawai, memberi perhatian pada pegawai di semua tingkat, mempercayai dan serta mentoleransi individualitasnya. Ia pun senantiasa melihat langsung pelaksanaan program dan

---

<sup>497</sup> Al-Qur'an, 46: 13.

mengevaluasi, *ontime* bahkan *in time* dalam setiap moment, dan menyakinkan guru dan karyawan bahwa rencana yang dilakukan membawa hasil gemilang.<sup>498</sup>

### 7. Memiliki Integritas

Pounder berpendapat bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah memiliki integritas (*integrity*). Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.<sup>499</sup>

Sependapat dengan Pounder adalah Margaret yang menyatakan bahwa, diantara karakter yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin adalah memelihara integritas. Integritas berarti satunya kata dan perbuatan. Seorang pemimpin yang memiliki integritas akan bertindak sama dalam segala situasi. Orang yang memiliki integritas itu bisa dipercaya di semua bidang yang dia geluti. Ia jujur dan bertanggung jawab memegang amanah. Kemampuan seorang pemimpin mempertahankan integritasnya akan berbanding lurus dengan kemampuannya bertahan memimpin orang lain.<sup>500</sup>

Untuk menjaga integritas, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menjalankan kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto menuangkannya dalam peraturan Yayasan dan melakukan evaluasi secara berkala. Ia pun selalu menyampaikan ide-ide cemerlang untuk pondok dan

<sup>498</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>499</sup> S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development*, ( Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), 281-290.

<sup>500</sup> Margaret J. Wheatly, *Kepemimpinan dalam Dunia Baru*, Terj. Suwarno Tjiptowaerdoyo, (Jakarta: Abdi Tandur, 2002), 50.



orang lain. Rasul SAW. tidak hanya mengajar, mendidik, tetapi juga menunjukkan jalan<sup>504</sup>. Rasul mendidik, *pertama* dengan menggunakan rumah Al-Arqam ibn Abi Al-Arqam, *kedua* dengan memanfaatkan tawanan perang untuk mengajar baca tulis, *ketiga* dengan mengirim para sahabat ke daerah-daerah yang baru masuk Islam. Semua ini adalah bukti pendidikan Rasul dalam rangka pembentukan manusia muslim dan masyarakat Islam<sup>505</sup>.

### 8. Mempunyai Sikap *All Out*

Pemimpin transformasional senantiasa meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian (sikap *all out*) dalam upaya untuk memecahkan problem dari berbagai aspek serta mempersiapkan sesuatu di masa yang akan datang, demi kepentingan lembaga pendidikan Islam sendiri.

Kepemimpinan yang *all out* merupakan dasar dan cermin dari sikap pemimpin yang bertanggung jawab. Seperti yang difirmankan oleh Allah SWT. di dalam Surat An-Nahl ayat 93 sebagai berikut:



dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.<sup>506</sup>

<sup>504</sup> Hal ini tidak hanya diakui oleh sarjana muslim, tetapi juga non muslim, misalnya Prof. James E. Royster dari Cleveland University, ia mengawali tulisannya dengan mengemukakan bahwa belum ada dalam sejarah seorang manusia yang demikian sempurna diikuti, diteladani seperti Nabi Muhammad SAW. Demikian juga Robert L. Guillick sebagaimana dikutip Jalaluddin Rahmat, yang mengakui akan keberadaan Nabi Muhammad SAW. sebagai seorang pendidik yang paling berhasil dalam membimbing manusia ke arah kebahagiaan kehidupan, baik di dunia maupun di akhirat dan dapat dijadikan acuan dan dasar pendidikan Islam. Baca Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 30-31.

<sup>505</sup> Zakiyah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 21.

<sup>506</sup> Al-Qur'an, 16: 93.



Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto selalu menerapkan sistem kerja bersama (*team work*). Masing-masing kepala lembaga atau koordinator bertanggung jawab terhadap tugasnya, sedang Nyai sebagai manajer puncak memantau dan melakukan kegiatan tindak lanjut (*follow up*). Kegiatan ini dilakukannya, ada yang insidental serta ada yang secara periodik.<sup>507</sup>

Sikap *all out* Nyai Hj. Choirun Nisa' tersebut juga dilakukan dengan menanamkan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam melaksanakan tugas. Sikap menyeluruh tidak membedakan personal guru dan karyawan.<sup>508</sup>

## **B. Internalisasi Motivasi Inspirasional Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyi'in Beratkulon Kemlagi Mojokerto**

Motivasi inspirasional merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Sikap dan perilaku inilah yang selalu tampak dalam proses kepemimpinan Nyai Hj. Choirun Nisa' di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin. Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap motivasi inspirasional ini terlihat dalam uraian hasil wawancara peneliti dengan Nyai Hj. Choirun Nisa', sebagai berikut:

### **h. Menampilkan Visi dan Misi Menarik**

<sup>507</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>508</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

Wibowo berpendapat bahwa apabila seorang pemimpin menginginkan bawahan menunjukkan keajaiban, pemimpin harus melengkapi mereka dengan visi masa depan yang positif, menarik, dan memberikan inspirasi.<sup>509</sup> Visi yang jelas dan menarik membantu memandu tindakan dan keputusan tiap-tiap anggota organisasi. Karena itu, keberhasilan visi bergantung kepada seberapa baiknya hal itu disampaikan kepada orang.<sup>510</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menampilkan visi dan misi lembaga yang menarik, ia melakukannya dengan menyusun visi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional. Misi merupakan implementasi visi, disesuaikan dengan kebutuhan, terjangkau bisa dilaksanakan sesuai dengan urutan prioritas program.<sup>511</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', kemampuan menentukan skala prioritas secara tajam dapat dikatakan merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi oleh para pengambil keputusan strategik, tidak terkecuali para pengambil keputusan di pesantren Roudlotun Nasyiin.<sup>512</sup>

Pernyataan Nyai Hj. Choirun Nisa' bahwa, kemampuan menentukan skala prioritas secara tajam merupakan persyaratan mutlak para pengambil keputusan strategik, sangatlah logis dan proporsional karena dua pertimbangan utama, yakni:

- a. Setiap organisasi dihadapkan kepada keterbatasan kemampuan, sarana,

<sup>509</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 358.

<sup>510</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks, 2017), 330.

<sup>511</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>512</sup> Ibid.

prasarana, waktu dan tenaga untuk melakukan semua kegiatan yang mungkin perlu dilakukan,

- b. Karena keterbatasan kemampuan tersebut, para pengambil keputusan strategik secara sadar dan sengaja menentukan urutan dari hal-hal yang akan dilakukan, mulai dari hal yang terpenting dan secara gradual meliputi hal-hal lainnya yang kesemuanya dikaitkan dengan tujuan organisasi yang bersangkutan.<sup>513</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', menampilkan visi dan misi yang menarik sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan. Sebab dengan rumusan visi dan misi yang baik dan menarik, terdapat petunjuk tentang iklim organisasi pendidikan yang bagaimana akan ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara dalam organisasi pendidikan.<sup>514</sup>

Ibu Nyai Choirun Nisa' dalam menampilkan visi dan misi menarik lembaga, dilakukan dengan mengajak diskusi/musyawarah untuk merencanakan dan melaksanakan visi atau misi lembaga.<sup>515</sup> Metode *participative decision making* atau *shared decision making* yang dipakai oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' ini adalah cara pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan bawahan. Hasil-hasil riset menunjukkan bahwa pengambilan putusan yang partisipatif dapat meningkatkan keefektifan organisasi atau lembaga.<sup>516</sup>

#### **i. Mengajak pada Perubahan dan Perbaikan**

<sup>513</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 45.

<sup>514</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>516</sup> Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 359.

Gary Yukl mengatakan bahwa: “memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan terpenting dan tersulit”. Bagi beberapa pakar, ini merupakan inti dari kepemimpinan dan segala hal lainnya adalah hal sekunder. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk memperbarui organisasi dan memfasilitasi adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.<sup>517</sup>

Dalam kepemimpinan transformatif, seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari yang negatif menuju yang positif, atau dari yang positif menuju ke yang lebih positif. Demikianlah yang dilakukan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa'. Baginya perubahan dan perbaikan harus dilakukan untuk mengejar prestasi serta ketinggalan-ketinggalan, meskipun untuk itu diperlukan tingkat energi yang tinggi serta persistensi atau keuletan dalam mengerjakan apapun secara tepat dan tepat.<sup>518</sup>

Ajakan pada perubahan dan perbaikan yang dilakukan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' didasarkan pada perintah Allah dalam Al-Qur'an, misalnya surat Ibrahim ayat 1.

Alif, laam raa. (ini adalah) kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji.<sup>519</sup>

<sup>517</sup> Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks, 2017), 341.

<sup>518</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

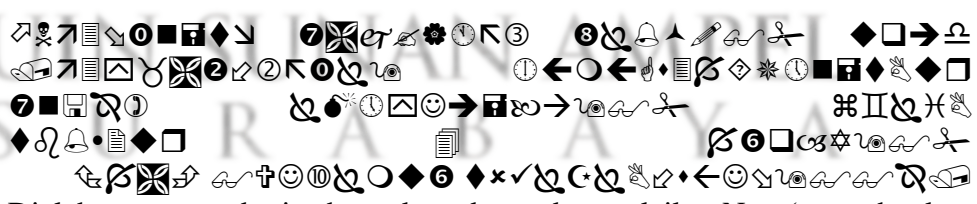
<sup>519</sup> Al-Qur'an, 14:1.

Dalam ayat 1 QS. Ibrahim tersebut di atas, dijelaskan bahwa Al-Qur'an diturunkan supaya mengeluarkan/membimbing manusia dari gelap gulita (ketidakberdayaan, ketertinggalan, dan lain-lain) kepada cahaya terang benderang (keberadaban, kemajuan, dan lain-lain).<sup>520</sup> Ayat inilah yang menuntunnya untuk tetap giat dan semangat mengajak semua pihak di pesantren Roudlotun Nasyiin ini, untuk senantiasa berubah dan memperbaiki diri.<sup>521</sup>

Ayat lain yang senada menjelaskan tentang perubahan dan perbaikan, yaitu QS. Al-Baqarah ayat 257 dan QS. Al-Ahzab ayat 43.



Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran). mereka itu adalah penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.<sup>522</sup>



Dialah yang memberi rahmat kepadamu dan malaikat-Nya (memohonkan ampunan untukmu), supaya Dia mengeluarkan kamu dari kegelapan kepada cahaya (yang terang). dan adalah Dia Maha Penyayang kepada orang-orang yang beriman.<sup>523</sup>

<sup>520</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>521</sup> Ibid.

<sup>522</sup> Al-Qur'an, 2: 257.

<sup>523</sup> Ibid., 33: 43.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan dilakukan dengan langsung terjun ke lapangan, melakukan evaluasi secara berkala, kendala yang muncul dicarikan solusi teknik pengembangannya. Di lapangan, Nyai Hj. Choirun Nisa' seringkali menerima masukan dan pemikiran inovatif dari seluruh warga dalam lembaga tersebut. Dengan demikian mereka senantiasa berupaya dan berpacu agar semakin maju.<sup>524</sup> Menurut Yukl, memang perubahan besar organisasi biasanya dipandu oleh tim manajemen puncak, tetapi anggota organisasi dapat memulai perubahan atau berkontribusi untuk keberhasilannya.<sup>525</sup>

Selain itu, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, dilakukannya dengan memberikan kesempatan luas kepada siapapun sesuai potensi setiap guru. Misalnya, memberi kesempatan untuk memperbaiki profesionalisme keguruan dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misalnya semiar ilmiah, workshop, diklat, dan lain-lain.<sup>526</sup>

Tindakan menggunakan kekuasaan posisi untuk mendorong perubahan yang dilakukan Nyai Hj. Choirun Nisa' ini selaras dengan pemikiran Lewin yang berpendapat bahwa perubahan dapat dicapai dengan dua jenis tindakan: *Pertama*, dengan meningkatkan gaya pendorong terhadap perubahan (misalnya, meningkatkan insentif, menggunakan kekuasaan posisi untuk mendorong perubahan), dan *kedua*, mengurangi gaya yang membatasi dalam menciptakan penolakan terhadap perubahan (misalnya, mengurangi rasa takut kan kegagalan

---

<sup>524</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>525</sup> Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* ...., 341.

<sup>526</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

atau kerugian ekonomis, mengundang atau menghilangkan lawan). Jika gaya yang membatasi itu lemah, mungkin cukup hanya dengan meningkatkan gaya yang mendorong. Namun, ketika gaya yang membatasi itu kuat, disarankan menggunakan pendekatan ganda.<sup>527</sup>

Kepada siswa pun, Nyai Hj. Choirun Nisa' juga mendengungkan akan perubahan dan perbaikan. Pola kependidikan dan pembelajaran santri dan siswa, harus mengalami perbaikan. Wujud dari perubahan dan perbaikan itu, diantaranya adalah prestasi siswa/santri dalam akademik, seni, atau olahraga, juga usaha belajar yang giat dan keras santri/siswa.<sup>528</sup> Demikianlah, komitmen akan lebih mungkin muncul dari ide perubahan jika orang mempercayai pemimpin mereka dan percaya bahwa perubahan itu perlu dan kemungkinan akan efektif.<sup>529</sup>



**Gambar 4.2: Siswa dan Guru Belajar Giat dan Keras untuk Perubahan**

Metode yang dipakai Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, dilakukannya dengan memulai perubahan diri sendiri, kemudian ditularkan kepada orang lain. Ajakan itu juga ia laksanakan dengan sikap

<sup>527</sup> Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* ....., 344-345..

<sup>528</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>529</sup> Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* ....., 342.

yang baik dan bijaksana dalam mengajak orang lain.<sup>530</sup>

Sikap dan perilaku Nyai Hj. Choirun Nisa' yang menjadikan diri sebagai alat perubahan dan perbaikan ini, selaras dengan pendapat Tichy dan Devanna dalam Luthans, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut:

(a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, (b) Mereka berani, (c) Mereka mempercayai orang lain, (d) Mereka motor penggerak nilai, (e) Mereka pembelajar sepanjang masa, (f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, (g) Mereka visioner.<sup>531</sup>

Ciri-ciri dominan seorang pemimpin yang telah berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, menurut Kuswaeri di antaranya, yaitu “mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan”.<sup>532</sup> Temuan Kuswaeri ini diperkuat oleh kesimpulan riset Luluk Indarti yang menyatakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.”<sup>533</sup>

#### **j. Menjadikan Dirinya Tauladan (*Role Model/Uswah Hasanah*)**

Pada dasarnya seorang pemimpin menjadi panutan, contoh, dan teladan bagi bawahannya. Apabila pemimpin melakukan pekerjaan dengan baik, maka akan

<sup>530</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>531</sup> F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta: Andi, 2006), 653.

<sup>532</sup> Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, (Juli-Desember 2016), 10.

<sup>533</sup> Luluk Indarti, “Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam”, dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, 34. IAIN Tulungagung.



diikuti oleh bawahannya. Demikian pula sebaliknya apabila pemimpin pekerjaannya buruk akan diikuti pula oleh bawahannya. Pada umumnya 80% bawahan hanya mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpinnya.<sup>534</sup>

Sebagaimana seorang pemimpin transformasional bisa diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diawalnya diharapkan terhadap mereka.

Dalam menjadikan dirinya sebagai tauladan bagi segenap civitas Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin, Nyai Hj. Choirun Nisa' menerapkan dalam hal kedisiplinan, budaya berprestasi, kebijaksanaan, komunikasi maupun tingkah laku keseharian lainnya. Dalam hal ibadah, baik *mahdlah* maupun *ghoiru mahdlah* ia juga usahakan. Dalam bermuamalah, baik *muamalah ma'a Allah*, *muamalah ma'a an-Naas*, dan *muamalah ma'a al-alam*, ia pun juga berusaha menjadi contoh. Baginya seorang pemimpin itu adalah simbol organisai.<sup>535</sup>

Keteladanan Nyai Hj. Choirun Nisa' yang tidak hanya tercermin dalam kehidupan organisasional, tetapi juga dalam kehidupan pribadinya, menjadikan ia dapat disebut sebagai pemimpin yang efektif. Hal ini sebagaimana pendapat Siagian yang mengatakan:

Efektifitas kepemimpinan seseorang akan lebih besar lagi apabila keteladannya tidak hanya tercermin dalam kehidupan organisasional, akan tetapi juga dalam kehidupan pribadinya, seperti kehidupan keluarga yang harmonis, gaya hidup yang sesuai kemampuan dengan

<sup>534</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 359.

<sup>535</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

memperhitungkan keadaan lingkungan, dan kepekaan terhadap kondisi sosial sekitarnya.<sup>536</sup>

Begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi model/ccontoh bagi bawahannya manakala pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Sebuah peribahasa mengatakan bahwa: “Tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan“. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk diteladani atau dijadikan barometer. Oleh sebab itu, pembelajaran yang efektif dan efisien bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku pemimpinnya sehari-hari.

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa’ selalu memberi teladan kepada kepala lembaga, guru, ustadz, santri dan siswa dalam hal kedisiplinan, akhlakul karimah, budaya berprestasi yang baik. Semua itu dilakukan Nyai karena ia itu simbol pondok pesantren Roudlotun Nasyiin. Rasulullah SAW. sudah menyatakan bahwa dalam diri beliau terdapat suri tauladan yang baik.<sup>537</sup>

Rasulullah SAW. adalah sosok yang patut diteladani dalam memerankan standar perilaku yang tinggi dalam kepemimpinan. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT. Dalam berfirman-Nya;



<sup>536</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2003), 105.

<sup>537</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.<sup>538</sup>

Bagi para pengurus dan kepala lembaga di Roudlotun Nasyiin, Nyai Hj. Choirun Nisa' itu adalah contoh dan teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, kedisiplinan, ketekunan (*istiqamah*), kerja keras, kesederhanaan, *ghirrah li thalibil ilmi* (semangat menuntut ilmu), dan keikhlasan dalam mengelola organisasi yang dipimpinya.<sup>539</sup>

Perilaku keteladanan Nyai Hj. Choirun Nisa' ini selaras dengan apa yang disampaikan Siagian, bahwa seorang pemimpin harus mampu memproyeksikan kepribadian sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak tanduk dan perilaku. Kepribadian yang demikian tercermin, antara lain dalam bentuk: kesetiaan kepada organisasi, kesetiaan kepada bawahan, dedikasi kepada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran (*honesty*), perhatian kepada kepentingan dan kebutuhan bawahan, dan berbagai nilai-nilai hidup lainnya yang bersifat positif.<sup>540</sup>

Selain itu, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' juga memberi teladan dalam memperbaiki manajemen lembaga, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah. Ia pun juga memberi teladan dalam bekerja keras yang penuh tanggung jawab serta keberanian mengambil keputusan. Hal demikian agar para

<sup>538</sup> Al-Qur'an, 33: 21.

<sup>539</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>540</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek .....*, 104-105.

bawahan menjadi mandiri dan terbiasa bekerja dengan sistem yang baik. ia mengaplikasikannya dalam melaksanakan semua tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Baginya melaksanakan tugas dengan baik itu adalah amanah yang harus disyukuri dan dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada atasan tetapi juga tanggung jawab kepada Allah SWT. kelak.<sup>541</sup> Hal ini seperti dijelaskan Allah SWT. dalam al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 93 berikut ini:



dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.<sup>542</sup>

#### k. Memberikan Solusi

Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa di antara karakter pemimpin transformasional adalah “... mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian...”<sup>543</sup> Iwa Kuswaeri juga menyatakan bahwa di antara ciri-ciri dominan seorang pemimpin yang telah berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, yaitu “Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas atau tidak menentu.”<sup>544</sup>

<sup>541</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>542</sup> Al-Qur'an, 16: 93.

<sup>543</sup> F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta: Andi, 2006), 653.

<sup>544</sup> Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, (Juli-Desember 2016), 10.

Setiap permasalahan yang timbul di pondok pesantren dan sekolah/madrasah, Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mencari jalan keluarnya atau solusinya. Dalam memberikan solusi ia mencari akar permasalahan dan menindaklanjutinya, dan segera menyikapi semua permasalahan agar tidak sampai berlarut-larut.<sup>545</sup>

Lebih lanjut Nyai Hj. Choirun Nisa' mengemukakan bahwa semua persoalan mengenai kedudukannya sebagai pemimpin maupun dari segi teknis pelaksanaan, semua bisa diselesaikan. Sebab setiap pemimpin yang disertai amanah dan tanggung jawab, seyogyanya mengetahui persoalan yang harus dipertanggungjawabkan. Lebih-lebih dalam mengembangkan dan mengemukakan program, seorang pemimpin harus mampu merumuskan program secara jelas dan terperinci. Mengetahui cara pemecahan masalah, mengenal metode SPS (*scientific problem solving*). Melalui komunikasi yang baik, maka segala persoalan ada solusinya dan program bisa dihayati oleh bawahan. Penghayatan yang sepaham akan menghasilkan dukungan.<sup>546</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memberikan solusi – terutama permasalahan pesantren dan sekolah/madrasah, beliau selalu menunjuki dan memberi jalan keluar yang terbaik, yang tidak bertentangan dengan program pondok atau madrasah/sekolah. Namun, jika terpaksa bertabrakan dengan program pondok atau sekolah/madrasah, maka jalan tengah yang beliau pakai, beliau meminta kesepakatan mufakat dari semua pimpinan lembaga, sebagai kebijakan

---

<sup>545</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>546</sup> Ibid.

emergensi. Cara itu beliau pakai agar setiap pemecahan persoalan (solusi) berakhir dengan kebahagiaan dan ketenteraman.<sup>547</sup>

Sikap dan cara Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memberikan solusi ini selaras dengan pendapat Harbani yang menyatakan bahwa dalam mewujudkan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan “.... Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, dan mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi kepada bawahan.”<sup>548</sup>

### **1. Tidak Terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum**

Afandi mengidealisasikan sosok pemimpin pesantren yang transformasional di antaranya adalah: (a) Selalu berpegang pada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komunitas pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas. (b) senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya. (c) mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami. (d) proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan. (e) berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten. Dan (f) berusaha terbuka

<sup>547</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>548</sup> P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 128.

terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.<sup>549</sup> Hal ini agar pemimpin tidak mudah terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', agar tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, seluruh pengurus termasuk ketua dan staff harus berbaur dengan satu kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya. Dengan seperti itu seluruh informasi baik positif maupun negatif bisa terdeteksi secara benar.<sup>550</sup>



**Gambar 4.3: Pemasangan Lambang Nahdlatul Ulama Sebagai Simbol Kepemimpinan yang Tidak terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum**

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam memahami agar tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, beliau itu tidak memaksakan pendapatnya kepada segenap pengurus pondok pesantren atau sekolah/madrasah, walaupun beliau selalu memberi pemahaman positif pada pondok.<sup>551</sup>

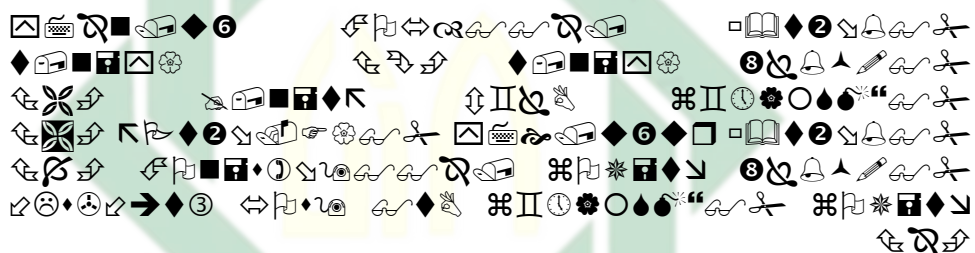
<sup>549</sup> Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Kependidikan*, Vol. 1, No. 1, (Nopember 2013), 117-118.

<sup>550</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>551</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon

Diantara cara agar tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum, maka Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' menyarankan kepada para pimpinan dan staff untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru. Dengan membaca, maka akan memperluas wawasan dan cara pandang terhadap berbagai persoalan yang ada.<sup>552</sup>

Dalam Islam, kegiatan membaca (*iqra'*) sangat dianjurkan agama. Membaca apa yang difirmankan oleh Allah SWT. (*al-ayat al-Qur'aniyah*) dan juga membaca apa yang dibentangkan oleh Allah SWT. di alam semesta (*al-Ayat al-Kauniyah*). Firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an sebagai berikut:



Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.<sup>553</sup>



Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>552</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>553</sup> Al-Qur'an, 96: 1-5.



**Gambar 4.4: Perpustakaan sebagai Pusat Ilmu Pengetahuan Tidak terjebak Mainstream atau Pemahaman Umum**

**m. Komunikasi Meyakinkan**

Peran komunikasi dalam kehidupan berorganisasi tidak dapat diabaikan, karena dalam semua kegiatan organisasi dimana perintah dan pelaksanaan perintah selalu dilaksanakan melalui komunikasi. Demikian juga halnya dengan kegiatan pengarahan, peran komunikasi sangat menentukan keberhasilannya. Bahkan para manajer senior cenderung menghabiskan hampir 80% waktu mereka untuk berkomunikasi dengan orang lain: ke atas, ke bawah, dan kesamping di dalam organisasi mereka, atau melewati batas-batas organisasi.<sup>554</sup>

Kemampuan berkomunikasi merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin Islam sejati. Seorang pemimpin tidak berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindah-pindah sesuai dengan kemauannya sendiri, tetapi seorang pemimpin berhadapan dengan manusia yang memiliki beragam pikiran, perasaan, dan kecenderungan. Oleh sebab itu komunikasi merupakan kunci terjalannya hubungan yang baik antara pemimpin dan yang dipimpin (bawahan).

Dalam kaitannya dengan berkomunikasi, Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu berkomunikasi dengan baik, riil, objektif, dan meyakinkan. Ia memberikan pengarahan dan penugasan, serta motivasi kepada pengurus, guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Itu semua ia lakukan melalui bahasa yang pragmatis.<sup>555</sup>

<sup>554</sup> Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 281.

<sup>555</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon

Kemampuan komunikasi interpersonal Nyai Hj. Choirun Nisa' yang baik, riil, objektif, dan meyakinkan ini, selaras dengan pendapat Sarwono yang mengemukakan bahwa, di antara ciri-ciri komunikasi interpersonal adalah: keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif. Tujuan komunikasi tersebut adalah meliputi tiga aspek, yaitu: aspek informatif, aspek persuasif, dan aspek *entertainment*. Aspek informatif yaitu aspek yang berkaitan dengan kemampuan intelektual seseorang untuk bertindak rasional. Aspek *persuasive* yaitu aspek yang berkaitan dengan hal-hal yang menyenangkan. Aspek *entertainment* yaitu aspek yang berkaitan dengan hal-hal yang menyenangkan.<sup>556</sup>

Dalam berkomunikasi, Nyai Hj. Choirun Nisa' mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan dan mendramatisir persoalan. Ia sering menggunakan *role model* yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Karenanya, ia mengesankan seorang pemimpin yang spiritualis, humanis, dan religius.<sup>557</sup>

Selain itu, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam berkomunikasi beliau senantiasa *ngewongne wong* (menghormati orang) yang diajak berkomunikasi. Apabila berdialog, ia selalu menghadap kepada yang diajak bicara. Logika pembicaraannya senantiasa runtut dan sistematis. Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' juga berbicara sesuai dengan kadar kemampuan yang diajak bicara, ia tidak memaksakan diri dengan pemakaian bahasa-bahasa ilmiah. Komunikasinya pun juga memberi

---

Kemlagi Mojokerto Tahun 2018

<sup>556</sup> Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Psikologi Umum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), 94.

<sup>557</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

motivasi.<sup>558</sup>

Kemudian, bahwa untuk melatih jalinan komunikasi dengan pihak eksternal lembaga, Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' memerintahkan staffnya agar ikut dalam forum-forum ilmiah, semisal Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Workshop, lokakarya, seminar ilmiah, dan lain-lain. Harapannya, dengan berkomunikasi antar dan intra lembaga, kemampuan komunikasi staff akan semakin meningkat.<sup>559</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam berkomunikasi, Ia selalu dengan bahasa yang santun dan meyakinkan meskipun kepada orang lain. Nyai Hj. Choirun Nisa' lanjutnya, kepada siapapun selalu *boso* (berbahasa santun) dan bahasanya mudah dimengerti, karena itu semua *dawuh* beliau meyakinkan betul bagi bawahannya.<sup>560</sup>

#### **n. Memahami Kesempatan dan Peluang dan dengan Cerdas Menanganinya**

Dalam memahami kesempatan dan peluang Nyai Hj. Choirun Nisa' meresponnya dengan cepat dan memanfaatkan kesempatan dan peluang itu dengan cerdas sesuai kebutuhan secara berkeadilan, terutama demi kemajuan dan perkembangan lembaga.<sup>561</sup>

Siagian berpendapat, sering bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya sangat ditentukan oleh kemampuannya memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan

---

<sup>558</sup> Ibid..

<sup>559</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>560</sup> Dokumen wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>561</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

sesuatu. Jika suatu masalah tidak dipecahkan pada waktu yang tepat, dua kemungkinan besar terjadi. *Pertama*, cara pemecahan yang ditempuh tidak tepat. *Kedua*, masalah berkembang sedemikian rupa sehingga pemecahannya di masa depan menjadi semakin sulit.<sup>562</sup>

Terhadap kesempatan dan peluang tersebut, Nyai Hj. Choirun Nisa' mengajak semua elemen pesantren dan sekolah/madrasah untuk memahami dan menghadapi ancaman dan tantangan di sekitar dan di depan. Ia pun mengajak mewaspadai ancaman, dan menghadapi tantangan untuk keluar sebagai pemenang.<sup>563</sup>

Adapun cara yang Nyai Hj. Choirun Nisa' lakukan adalah dengan mengajak segenap elemen pesantren dan sekolah/madrasah menghadapi tantangan, mewaspadai ancaman, mengambil kesempatan dan peluang, memperbaiki kelemahan, dan mengajak mereka untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi itu semua.<sup>564</sup>

### **C. Internalisasi Konsiderasi Individual Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyi'in Beratkulon Kemlagi Mojokerto**

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap konsiderasi individual ini terindikasi dalam hal-hal sebagai berikut:

---

<sup>562</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 102-103.

<sup>563</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>564</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

**g. Hangat serta Memberikan Perhatian**

Mulyadi mengemukakan, bahwa di antara prinsip motivasi dalam pekerjaan adalah prinsip memperhatikan karyawan. Seorang pemimpin yang selalu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawan, akan bisa membuat karyawan tersebut termotivasi, yang pada gilirannya karyawan akan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin organisasi.<sup>565</sup>

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin itu dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak hanya sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini menjadi ukuran sejauh mana para kepala dan staff mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai individu dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.<sup>566</sup> Allah SWT. berfirman dalam QS. Al-Imran ayat 159.



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu.<sup>567</sup>

56  
56  
K  
56



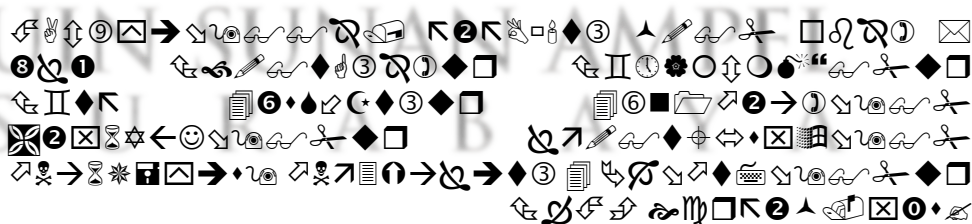
(B  
di P



22

**Gambar 4.5: Keikutsertaan Pimpinan dan Guru dalam Kegiatan Siswa adalah Cermin Kehangatan serta Perhatian Pemimpin Transformasional**

Dalam hal memberikan perhatian, Nyai Hj. Choirun Nisa' tidak pernah membedakan antara kepala lembaga atau pendidik/guru yang satu dengan yang lainnya. Ia juga senantiasa mengajak berkomunikasi di manapun berada sehingga mereka merasa pekerjaannya tidak dibatasi jarak.<sup>568</sup> Pemberian perhatian yang adil adalah selaras dengan dasar kepemimpinan dalam Islam, yakni berbuat adil. Perilaku yang adil adalah sikap yang terpuji dan sangat disukai oleh Allah SWT. seperti yang tercantum dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 90 sebagai berikut:



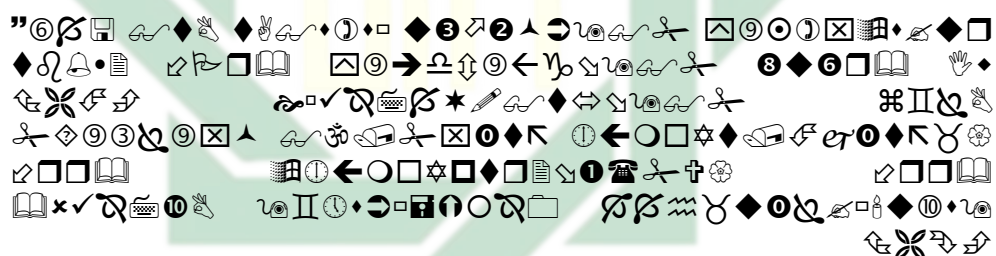
Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.<sup>569</sup>

<sup>568</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>569</sup> Al-Qur'an, 16: 90.

Sikap hangat dan memberi perhatian kepada bawahan dipraktekkan oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kemampuannya menginventarisir gejala dan keinginan dari bawahan. Segala kritik, tegur sapa, sumbangan pikiran dapat ia tampung dan diseleksi. Sehingga masing-masing bawahan, tidak merasa kecewa apabila berhadapan dengannya. Sikap polos dan keterbukaan nampak dalam segala tindakannya sehari-hari. Sikap beliau yang hangat dan penuh perhatian inilah yang membuat pimpinan dan bawahan lainnya merasa senang.<sup>570</sup>

Hikmah *idariyah* yang berkenaan dengan sifat pemimpin yang hangat serta penuh perhatian, juga tampak dalam kisah Nabi Sulaiman as. Yang diceritakan Allah SWT. di dalam Al-Qur'an Surat An-Naml ayat 20, berikut ini:



Dan Dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud, Apakah Dia Termasuk yang tidak hadir. Sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras atau benar-benar menyembelihnya kecuali jika benar-benar Dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".<sup>571</sup>

"Mengapa aku tidak melihat hud-hud, apakah dia tidak hadir?", demikian pertanyaan yang disampaikan Nabi Sulaiman as. Pertanyaan itu beliau sampaikan setelah terlebih dahulu melakukan inspeksi semua pasukan yang berada di bawah kepemimpinannya. Pelajaran menarik dari kisah ini adalah bahwa seorang

<sup>570</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>571</sup> Al-Qur'an, 27: 20-21.

pemimpin selalu memberikan perhatian kepada orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Ia mengetahui siapa yang hadir dan siapa yang tidak hadir, terutama orang-orang yang langsung berada di bawah komandonya.

#### **h. Penuh Kepedulian**

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu meniadakan kediriannya, melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya. Ia memiliki keyakinan bahwa orang lain, khususnya para pengurus dan staff dapat bekerja dan menjadi pemimpin sebaik dirinya, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati/dihargai secara layak dan manusiawi.<sup>572</sup>

Pemimpin transformasional seyogyanya memiliki kepercayaan kepada para bawahannya. Yakni kepercayaan bahwa orang-orang yang bersamanya lebih baik dari lainnya yang tidak bersamanya. Adalah Khalid bin Walid kepada panglima Rum mengatakan bahwa kehadirannya disertai oleh balatentara yang sangat ingin gugur dalam jihad, sebagaimana orang-orang Rum sangat ingin bertahan hidup.<sup>573</sup>

Mempercayai orang lain (bawahan) adalah hal yang tidak mudah. Namun, mempercayai orang lain harus dilakukan oleh seorang pemimpin, mengingat tugas seorang pemimpin adalah menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Tentu saja, kepercayaan itu harus diberikan kepada orang yang amanah artinya benar-benar bisa dipercaya. Mengingat, jika satu urusan diserahkan kepada orang yang amanah, niscaya urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>572</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>573</sup> A. Djalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (Malang: UIN Maliki Press, 2014), 185.





Organisasi yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional<sup>576</sup> harus memilih pemimpin yang dapat memberikan tantangan (*challenge*) bagi pengikutnya, tetapi tidak merusak atau mengubah budaya organisasi yang sudah baik dan efektif. Perilaku pemimpinnya harus menunjukkan kepedulian terhadap aspek manusia, hal ini tidak hanya mengeluarkan potensi yang terbaik dari orang-orang yang dipimpinnya tetapi juga dapat meningkatkan kesejahteraan dari pengikutnya.<sup>577</sup>

Sikap penuh kepedulian oleh Nyai Hj. Choirun Nisa' diinternalisasikan terhadap sesama melalui masing-masing kepala lembaga, pendidik/guru, dan dimasukkan pada kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan keikhlasan, kesederhanaan, dan akhlakul karimah.<sup>578</sup>

Rasulullah Muhammad SAW. adalah figur pemimpin yang *harisun alaihi* kepada ummatnya. Beliau hangat serta sangat perhatian dan peduli terhadap bawahannya (umatnya), tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka tetapi juga pada seluruh sisi kehidupan umatnya. Hal ini di firmankan oleh Allah SWT. dalam QS. At-Taubah ayat 128 sebagai berikut:



Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.<sup>579</sup>

<sup>576</sup> Seseorang yang ingin menjadi pemimpin dengan gaya transformasional harus menyadari bahwa pada esensinya seorang pemimpin yang baik cenderung menjadi pengikut yang baik, karena untuk memahami kebutuhan pengikutnya, seorang yang pernah atau dapat merasakan peran sebagai pengikut, dapat memimpin lebih baik. Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani* (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), 14.

<sup>577</sup> Regi Sanjaya, "Kepemimpinan Transformasional yang Paling Baik? (Sebuah Kajian Pustaka)", *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.

<sup>578</sup> Dokumen Waancara dan Observasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>579</sup> al-Qur'an, 9: 128.

Di antara bentuk kepedulian Nyai Hj. Choirun Nisa' terhadap civitas Pondok Pesantren Rodlotun Nasyiin adalah: (1) kepada para kepala lembaga diberikan kesejahteraan (tunjangan) yang cukup, selain fasilitas/kantor yang representatif, (2) kepada para ustadz/guru diberikan gaji yang standar, juga perkantoran yang memadai, (3) bagi santri/siswa dilengkapinya sarana dan prasarana, seperti: ruang kelas yang standar, kamar mandi dan WC, lapangan olahraga, alat-alat praktik dan laboratorium.<sup>580</sup>

#### **i. Menghadirkan Diri dalam Setiap Kesempatan**

Kehadiran diri seorang pemimpin secara psikologis dapat dibagi menjadi dua dimensi yaitu dimensi respon dan dimensi tindakan. Dimensi respon merupakan sikap pemimpin secara psikologis dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Dimensi respon terdiri dari respon pemimpin yang ikhlas, menghargai, empati dan konkrit. Dimensi tindakan tidak dapat dipisahkan dengan dimensi respon. Tindakan yang dilakukan harus dalam konteks kehangatan dan pengertian. Dimensi tindakan terdiri dari konfrontasi, kesegeraan, dan keterbukaan.

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', demi memberikan contoh dan bukan perintah, maka wajib baginya hadir dalam setiap kesempatan demi majunya pondok pesantren dan sekolah/madrasah.<sup>581</sup> Menurut Karim menghadirkan diri dalam setiap kesempatan bagi seorang pemimpin dapat dilakukan, misalnya dalam shalat

<sup>580</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>581</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

berjama'ah, khatmil Qur'an, datang ke tempat kerja mereka atau ke rumahnya, dan beberapa kegiatan lainnya yang dapat menumbuhkan kebersamaan.<sup>582</sup>

Sebagai seorang pemimpin, Nyai Hj. Choirun Nisa' mampu merumuskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadinya. Ia menyadari bahwa tumbuhnya kekuatan organisasi adalah lahir atas dasar kebersamaan, yakni kehadiran dirinya dalam setiap kesempatan. Menurutny, apabila pemimpin itu sudah mengena di hati bawahannya, maka usaha pengembangan ke arah mana saja akan dipatuhinya, sebab ia telah membuktikan loyalitasnya terhadap orang-orang yang dipimpinnya.<sup>583</sup>



**Gambar 4.6: Nyai Hj. Choirun Nisa' Ketika Memimpin Rapat Pimpinan di Lingkungan Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin**

Kehadiran diri dalam setiap kesempatan bagi seorang pemimpin merupakan wujud kuatnya tali silaturahmi antara pemimpin dan yang dipimpin. Silaturahmi dalam bahasa Arab artinya menyambung tali kasih sayang<sup>584</sup>, yang merupakan kebutuhan setiap manusia dalam tata kehidupan bersama. Kasih sayang merupakan sifat Allah SWT. yang banyak disebutkan dalam Al-Qur'an. Allah SWT. pun berjanji akan

<sup>582</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 191.

<sup>583</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>584</sup> Juwariyah, *Hadis Tarbawi...*, 48.

menjadikan kasih sayang ada di dalam hati orang-orang beriman dan beramal shalih, sebagaimana firman-Nya:



Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal saleh, kelak Allah yang Maha Pemurah akan menanamkan dalam (hati) mereka rasa kasih sayang.<sup>585</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' mengetahui betul kondisi para karyawannya. Ia selalu hadir pada saat mereka membutuhkan bimbingan, perlindungan, arahan dan lain sebagainya. Manakala para karyawan mengalami kebingungan, kekacauan, atau ketidakpastian ia senantiasa menghadirkan diri.<sup>586</sup>

Internalisasi menghadirkan diri yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' pada saat orang-orang yang dipimpinnya membutuhkan bimbingan, perlindungan ataupun arahan ini merupakan bentuk perhatian dan kepedulian dari seorang pemimpin terhadap bawahannya. Perilaku ini selaras dengan akhlak figur teladan Nabi Muhammad SAW. yang *harisun alaihi ma anittum* kepada ummatnya. Allah SWT. berfirman:



Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.<sup>587</sup>

<sup>585</sup> Al-Qur'an, 19: 96.

<sup>586</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>587</sup> Al-Qur'an, 9: 128.

**j. Memberi Dukungan, Semangat, dan Usaha pada Kebutuhan Prestasi dan Pertumbuhan Anggotanya**

Keith Davis ketika menelaah *traits leadership model* menyatakan, bahwa: “Salah satu sifat seorang pemimpin yang harus tumbuh dan berkembang adalah sifat motivasi diri untuk berprestasi dan mampu mentransformasikan semangat itu kepada segenap anggota organisasi yang dipimpinnya”.<sup>588</sup> Anarso juga mengatakan, bahwa: “Motivasi adalah suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, bergairah dan bertanggung jawab”.<sup>589</sup>

Berkenaan dengan memberi dukungan pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota, Nyai Hj. Choirun Nisa’ senantiasa memberikan backup dan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai program/kegiatan pondok pesantren. Semua itu demi kemajuan pondok dan lembaga yang berada di bawah naungannya.<sup>590</sup>



Jamal Lurah Tulus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 36.

<sup>589</sup> Panji Anarso, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), 97.

<sup>590</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

**Gambar 4.7: Kesempatan Meningkatkan Pengetahuan, Keterampilan/Kecakapan dan Keahlian Senantiasa di Backup Penuh oleh Pimpinan**

Teori kebutuhan McClelland menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yakni *the need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the need for affiliation* (kebutuhan untuk afiliasi, dan *the need for power* (kebutuhan akan kekuasaan). Implikasi yang perlu diperhatikan manajer adalah memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Lebih lanjut McClelland berpendapat kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat dipertimbangkan dalam proses seleksi, untuk penempatan yang lebih baik.<sup>591</sup>

Ibu Nyai Hj. Choirun Nisa' tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan material para bawahan saja, semisal fasilitas dan tunjangan, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat terhadap seluruh pengurus dan staf pesantren dan sekolah/madrash tanpa membedakan antara pimpinan dan staf biasa. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian kepada seseorang pesantren atau sekolah/madrasah, meskipun etos kerja mereka tidak maksimal.<sup>592</sup>



<sup>591</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali PERS, 2014), 552.

<sup>592</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

**Gambar 4.8: Kesempatan Berprestasi Senantiasa di Backup Penuh oleh Pimpinan**

**k. Memperhatikan Kebutuhan**

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis dan psikologis yang menimbulkan perilaku.<sup>593</sup> Dengan memperhatikan kebutuhan, maka seorang pemimpin akan memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya, pemimpin yang cenderung mengabaikan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya maka ia akan mudah dikhianati serta mudah kehilangan potensi motivasional orang-orang yang dipimpinnya.

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', semua kebutuhan bawahan dan santri/siswa akan sangat diperhatikan dengan membackup penuh dengan anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran pondok pesantren maupun RKM/S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Sekolah). Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin muslim harus berperilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>594</sup>

Sikap Nyai Hj. Choirun Nisa' yang senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan ini sependapat dengan Karim yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, di antaranya ialah pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan

<sup>593</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 331.

<sup>594</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.



memperhatikan kebutuhan bawahan.<sup>595</sup> Hal dapat ini dilakukan dengan menjadikan organisasi yang dipimpin sebagai wadah untuk aktualisasi masing-masing dari mereka.

Hal senada juga diungkapkan oleh Burns dalam Luthans, bahwa:

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.<sup>596</sup>

Pemimpin yang sukses ia bisa memahami kehendak dan kemauan para pengikutnya. Dengan demikian barulah ia dapat menerapkan prinsip kerjasama yang baik dengan bawahannya. Kedudukan seorang pemimpin tidak sama dengan kepala. Bila seorang pemimpin dipilih oleh anak buahnya, maka kepala diangkat menurut peraturan tertentu atas instansi yang berwenang. Terhadap bawahan seorang kepala bertindak sebagai penguasa, sehingga segala sesuatu dilakkan oleh anak buah atas perintah atau sesuai dengan keinginan kepala atau atasannya. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang menyatu dengan anak buahnya.<sup>597</sup>

### **I. Bertukar Pengalaman**

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa tidak ada manusia yang demikian pintarnya, sehingga ia tidak lagi perlu belajar dari orang lain. Atau demikian objektif sehingga ia tidak lagi memerlukan masukan dari berbagai pihak dengan siapa ia melakukan interaksi.

---

<sup>595</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 192.

<sup>596</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Terj. Vivin Andika dkk, (Yogyakarta: Andi, 2006), 653.

<sup>597</sup> Imam Munawwir, *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional, tt), 174.

Berkaitan dengan bertukar pengalaman, Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya dengan memberikan kesempatan para bawahan (kepala lembaga atau staf) ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan pesantren atau sekolah/madrasah berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.<sup>598</sup> Dalam kaitan ini, Siagian berpendapat bahwa:

Dalam kehidupan organisasional, setiap orang, termasuk pejabat pemimpin, perlu: (a) mendengarkan perintah, intruksi, nasihat, dan pengarahan dari atasannya, (b) Mendengarkan saran, pandangan dan nasihat rekan-rekan setingkat, (c) memperoleh pengetahuan baru dari para ahli, baik yang berada di dalam maupun yang di luar organisasi, (d) Mendengarkan bawahan yang ingin menyampaikan saran dan pendapat, bahkan juga mungkin keluhan dan masalah yang dipandanginya tidak dapat dipecahkannya sendiri.<sup>599</sup>

Selain itu, bertukar pengalaman menurut Nyai Hj. Choirun Nisa' dapat dilakukan melalui studi banding. Para kepala lembaga, guru dan peserta didik setiap tahun diprogramkan untuk studi banding ke lembaga pendidikan lain, baik pondok pesantren maupun madrasah/sekolah yang lebih maju untuk bertukar pengalaman.<sup>600</sup>



**Gambar 4.9: Studi Banding Guru dan Siswa Roudlotun Nasyiin**

<sup>598</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>599</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek* ...., 107.

<sup>600</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

## ke SMA NU 1 Gresik untuk Bertukar Pengalaman

### D. Internalisasi Stimulasi Intelektual Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyi'in Beratkulon Kemlagi Mojokerto

Stimulasi intelektual ialah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) menyangkut perilaku yang mendorong pemimpin dan pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada problematika organisasional. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap problem-problem lama, mendorong para pegawai mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya, apakah sesuai dengan pemimpinnya atau tidak.

Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukan stimulasi pada pegawainya agar mereka lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi. Ibu Nyai tidak melakukan kritik di depan umum terhadap bawahannya. Gagasan-gagasan baru dan solusi kreatif atas masalah diperoleh dari bawahan yang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah. Dengan cara ini, para bawahan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru.

Upaya-upaya Nyai dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap stimulasi intelektual ini tampak dalam hal-hal berikut:

#### h. Mengajak Berimajinasi dan Bermimpi

Kepemimpinan transformasional dalam Islam adalah kepemimpinan yang memiliki *vision* (visi) yang jelas, baik dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkatan. *Vision* berarti mimpi mengenai masa depannya yang menantang untuk diwujudkan. Di antara ayat al-Qur'an yang terkait kategori visioner ini adalah firman Allah SWT. dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 berikut:



Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>601</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa' seorang pemimpin itu harus mengajak orang-orang yang dipimpinnya untuk berimajinasi dan bermimpi. Ia sendiri mengajak para bawahannya berimajinasi, bermimpi, dan merefleksikan sesuatu untuk menemukan hal-hal baru dan penyemangat perubahan.<sup>602</sup>

Untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi, Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya dengan tiga cara, yakni: (1) menunjukkan contoh lembaga yang sukses kepada kepala lembaga serta seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto, (2) mengajak pengurus untuk melakukan studi banding ke lembaga yang berhasil, dan (3) Mendatangkan motivator. Itu semua

<sup>601</sup> Al-Qur'an, 59: 18.

<sup>602</sup> Dokumen wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

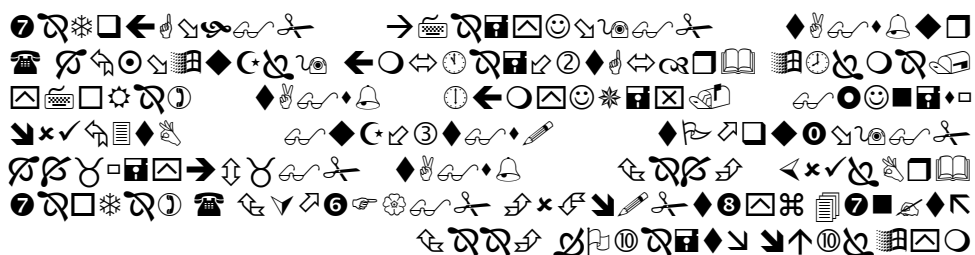
dilakukan agar pengurus, kepala lembaga, dan guru di Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto dapat termotivasi lebih baik <sup>603</sup>

Menjadi pemimpin transformasional yang visioner (mampu berimanjinasi dan bermimpi mengenai masa depan) sebenarnya telah diteladankan oleh Rasulullah Saw. Ketika Nabi Saw. sedang menggali parit (*khandaq*) di sekitar kota Madinah, Nabi Saw. “melihat” kejayaan Islam mencapai Syam, Persi, dan Yaman. Begitu juga ketika terjadi perjanjian Hudaibiyah (*Shulhul Hudaibiyah*). Dari perjanjian tersebut terkesan Rasulullah SAW. kalah dalam berdiplomasi dan terpaksa menyetujui beberapa hal yang berpihak kepada kafir Quraisy. Kesan tersebut ternyata terbukti sebaliknya setelah perjanjian tersebut disepakati. Di sinilah terlihat kecerdikan Rasulullah SAW. dan pandangan beliau yang jauh ke depan (visioner). Rasulullah SAW. adalah insan yang selalu mengutamakan kebaikan yang kekal dibandingkan kebaikan yang hanya bersifat sementara. Walaupun perjanjian itu amat berat sebelah, Rasulullah Saw. menerimanya karena memberikan manfaat di masa depan saat umat Islam berhasil membuka kota Mekah (*fath al Makkah*) pada tahun ke-8 Hijriyah (dua tahun setelah perjanjian Hudaibiyah).

Kemampuan dan kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas tergantung oleh pemahamannya pada visi, misi, posisi dan wewenangnya. Pemahaman ini tidak saja membantu penempatan seseorang secara tepat, tapi juga yang terpenting adalah akan membantu menjaga komitmen dan solidaritas suatu organisasi.

---

<sup>603</sup> Dokumen wawancara dan Obsernasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.



Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>604</sup>

#### i. Mampu Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif

Menurut Jung dan Virgin Group, "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok."<sup>605</sup> Lock mengatakan bahwa "kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya".<sup>606</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mengajak para bawahannya untuk melihat semua persoalan dalam lembaga pendidikan dan pesantren dari perspektif yang baru, lebih segar, lebih tepat, dan lebih baik. Perilaku semacam ini senantiasa ia

<sup>604</sup> Al-Qur'an, 12: 54-55.

<sup>605</sup> Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2006), 472.

<sup>606</sup> E.A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), 99.

lakukan supaya tercipta budayanya, dan dari sinilah energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul. Jika demikian halnya, maka solusi inovatif dan kreatif terhadap semua persoalan akan tercipta dengan baik.<sup>607</sup>

Para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh daripada memberikan instruksi-intruksi yang bersifat *top down*. Pemimpin yang transformasional lebih memosisikan diri mereka sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Humphreys menyatakan bahwa:

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.<sup>608</sup>

Dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, Nyai Hj. Choirun Nisa' menempuhnya dengan tiga cara, yakni: (1) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada, (2) mendatangkan pakar sesuai dengan kemampuan lembaga dan yayasan, dan (3) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang bersangkutan.<sup>609</sup>



<sup>607</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Penelitian di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>608</sup> J.H. Humphreys, *Journal of Historical Investigation*, 1970, 1: 1410-1431.

<sup>609</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Penelitian di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

un Nasyiin Beratkulon

Servant Leadership: A

1410-1431.

**Gambar 4.10: Presentasi Kapolres Mojokerto Mengenai Narkoba sebagai Upaya Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif dalam Pencegahan Penyalahgunaan Narkotika oleh Para Remaja**

Cara-cara yang ditempuh Ibu Nisa' ini selaras dengan pendapat Harbani bahwa dalam rangka mewujudkan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan melakukan beberapa tindakan berikut dalam upaya memfasilitasi para pengikut atau bawahannya, seperti:

(a) Membangun komitmen bersama bawahan, melalui kebersamaan dalam proses perumusan visi dan misi organisasi, (b) Membangun budaya kerja sama dan profesionalitas dengan melakukan dialog, diskusi dan perencanaan tugas-tugas pekerjaan, (c) Melakukan pemberdayaan bawahan melalui pembagian kewenangan, (d) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, (e) Mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi kepada bawahan.<sup>610</sup>

Selain itu, Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, juga selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru yang berjalan pada saat ini. Studi banding, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta mendatangkan trainer juga dilakukan.<sup>611</sup>



<sup>610</sup> P. Harbani, *Kepem*

<sup>611</sup> Dokumen Wawancara

Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

Nasyiin Beratkulon



**Gambar 4.11: Keikutsertaan Guru dalam Diklat sebagai Upaya Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif dalam Proses Pendidikan**

Kutipan di atas mengajarkan bahwa pemimpin harus menjadi orang terdepan dalam mencari solusi inovatif dan kreatif. Berbagai cara harus ditempuh selama cara-cara itu mampu diwujudkan dan hasilnya menjadikan iklim organisasi semakin maju dan dapat berkompetisi dengan lembaga lainnya. Studi banding, misalnya akan bermanfaat dalam memberitahukan kelemahan dan kelebihan diri, untuk kemudian memperbaikinya di masa akan datang.

**j. Menentang Status Quo**

Menurut Wibowo, stimulasi intelektual ialah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru (*a new of view ways*) dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. *Intellectual stimulation* menyangkut perilaku yang mendorong pekerja atau pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.<sup>612</sup>

Pemimpin yang baik bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik

<sup>612</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 303.

dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.<sup>613</sup>

Kepemimpinan yang diaplikasikan Nyai Hj. Choirun Nisa' di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, sampai dewasa ini tidak mengenal status quo, yang ada adalah ketaatan pada pengasuh senior yang seyogyanya dihormati sebagaimana adab dan sopan santun dalam kehidupan pondok pesantren di manapun.<sup>614</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' selalu mempertanyakan status quo. Yakni sebuah kondisi diam, tidak bergerak dan tidak berkembang. Dalam menyikapi status quo, ia menggalang kekuatan sebesar-besarnya supaya mampu memberikan daya dorong ke arah perubahan yang lebih besar. Teknisnya antara lain, dengan menunjukkan manfaat-manfaat perubahan serta menggalang orang untuk berkontribusi dan mengikutinya dalam menciptakan perubahan.<sup>615</sup> Ia pun selalu memberi motivasi dan pengetahuan kepada semua pihak, terutama pimpinan lembaga agar selalu bisa menyesuaikan situasi dan kondisi pada saat ini, dan tidak terjebak pada status quo.<sup>616</sup>

#### **k. Mengajar Tidak Berpikir Prosedural**

Prosedur adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang mesti dieksekusi atau dijalankan dengan cara yang baku (sama persis) agar

---

<sup>613</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>614</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>615</sup> Ibid.

<sup>616</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018

senantiasa memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama. Berpikir secara prosedural adalah proses di mana seseorang menentukan hasil dari suatu instruksi. Dalam kepemimpinan berpikir prosedural hanya dipentingkan dalam menyelesaikan hal-hal yang sifatnya teknis-teknologis, sementara dalam hal lain berpikir prosedural cenderung lebih banyak menghambat perjalanan mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional selalu mengajari bawahannya agar tidak berpikir prosedural.

Menurut Nyai Hj. Choirun Nisa', seorang pemimpin itu dalam bekerja seyogyanya berusaha menghindari formalitas dan birokrasi sehingga organisasi akan terkesan memperoleh kemudahan dalam menjumpai atau menghadapi pimpinan. Langkah menuju pola pikir yang inovatif dengan tidak mengabaikan kinerja sesuai prosedur, mereka-mereka yang inovatif ia minta memberi contoh dan membiasakan pola pikirnya. *Output* dan *outcome* senantiasa dievaluasi.<sup>617</sup>

Karim memaparkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang dapat menyetimulasi intelektualitas karyawannya dengan mengajar tidak berpikir prosedural. Menurutnya, sebuah lembaga yang anggotanya hanya bekerja dan berjalan prosedural sebagaimana *road map*/perencanaan dan tidak ada kreativitas pengembangan, perlu dan pantas distimulasi. Pemimpin dapat menyetimulasi intelektual karyawannya dengan mengajak untuk tidak berpikir dan bersikap tidak terlalu prosedural dalam mengusahakan sesuatu untuk mencapai dari visi dan misi.<sup>618</sup>

---

<sup>617</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>618</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional* ....., 181, 262-263.

Pemimpin transformasional tidak memposisikan bawahan sebagai objek kepemimpinan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki potensi kepemimpinan yang oleh karenanya ia lebih membuka peluang setiap bawahan untuk mengembangkan berbagai pendekatan baru dalam pencapaian tujuan organisasi. Keuntungan yang diperoleh dari perilaku ini bukan hanya secara organisasional, tetapi juga, secara individu setiap bawahan akan merasa bahwa kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) yang mereka miliki akan terpenuhi, dan hal ini akan berhubungan dengan komitmen yang mereka berikan.

Agar tidak selalu berpikir prosedural, Nyai Hj. Choirun Nisa' memberi wawasan kepada guru-guru/asatidz dengan lebih meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dan banyak membaca buku. Juga dengan memberikan pelatihan, menilai/mengevaluasi praktek lapangan.<sup>619</sup> Seorang pemimpin yang berpandangan luas, ia dapat mempertemukan pendapat yang berbeda-beda, agar masing-masing merasa puas dengan pendapatnya itu. Bila ternyata tidak dapat dipertemukan, maka dengan kebijaksanaannya dapat meyakinkan pihak yang paling merasa benar itu, agar menghargai pendapat orang lain, karena masing-masing memiliki argumentasi.<sup>620</sup>

### **1. Meningkatkan Kemampuan Bawahan atau Pengikut**

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya mempunyai motivasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin

<sup>619</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>620</sup> Imam Munawwir, *Asas-Asas Kepemimpinan*..., 151.

baik. Oleh sebab itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.<sup>621</sup>

Bagi Nyai Hj. Choirun Nisa', meningkatkan kemampuan bawahan merupakan kewajiban seorang pemimpin. Sebab, bawahan atau pengikut yang meningkat kemampuan dan skillnya akan mengakibatkan produktifitas kerjanya meningkat. Selain itu, dengan meningkatnya kemampuan bawahan atau pengikut, ia akan memiliki kebaharuan ilmu dan pengalaman kerja.<sup>622</sup> Pendapat Nyai Hj. Choirun Nisa' ini senada dengan apa yang diungkapkan Mustari bahwa tujuan kegiatan pembinaan/pengembangan karyawan (kepala lembaga, guru, dan tenaga kependidikan) adalah tumbuhnya kemampuan setiap karyawan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktifitas kerja dapat ditingkatkan.<sup>623</sup>

Adapun teknik yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikut (Kepala, guru dan karyawan), yakni dengan memberi kesempatan belajar dan diklat, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).<sup>624</sup> Hal ini juga dikuatkan oleh Mustari yang menyimpulkan mengenai cara-cara yang bisa ditempuh dalam peningkatan kemampuan bawahan, yakni: (a) bimbingan, (b) Latihan-latihan berupa interen atau eksteren, (c) pendidikan formal, (d) Promosi jabatan, (e) penataran, (f) lokakarya

---

<sup>621</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 349.

<sup>622</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>623</sup> Muhamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 222.

<sup>624</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemplagi Mojokerto Tahun 2018.

atau workshop, dan cara yang lebih populer adalah melalui penataran (*inservice training*) baik dalam rangka penyegaran maupun dalam rangka peningkatan kemampuan karyawan.<sup>625</sup>

Dengan diikutkannya program pelatihan dan pendidikan kerja kepada karyawan, maka hal itu untuk menambah dan melengkapi keterampilan yang tepat dalam melaksanakan pekerjaannya. Juga menggunakan peralatan yang terdapat di lembaga/organisasi. Oleh sebab itu pelatihan dan pendidikan adalah fundamental atau dasar pengetahuan kepada para karyawan. Setelah mendapatkan pelatihan dan pendidikan, karyawan akan bisa mengerjakan pekerjaannya dengan benar serta memperkecil kesalahan pada masa lalu.<sup>626</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' itu senang jika para bawahan atau pengikutnya itu meningkat kemampuannya. Oleh sebab itu, beliau semangat betul memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, bimbingan pelatihan yang intensif dan lain-lain.<sup>627</sup> Dengan demikian, pada akhirnya kepemimpinan akan berujung pada bagaimana memberikan bimbingan, dukungan, dampingan dan pelatihan bagi para pengikut atau bawahannya.

Rasulullah SAW. adalah guru dan pendidik utama yang menjadi profil setiap pemimpin dan pendidik muslim. Beliau tidak hanya memimpin, mengajar, mendidik, tetapi juga menunjukkan jalan<sup>628</sup>. Rasul SAW. mendidik, *pertama*

<sup>625</sup> Muhamad Mustari, *Manajemen Pendidikan....*, 224.

<sup>626</sup> Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: InMedia, 2015), 104.

<sup>627</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>628</sup> Hal ini tidak hanya diakui oleh sarjana muslim, tetapi juga non muslim, misalnya Prof. James E. Royster dari Cleveland University, ia mengawali tulisannya dengan mengemukakan bahwa belum

dengan menggunakan rumah Al-Arqam ibn Abi Al-Arqam, *kedua* dengan memanfaatkan tawanan perang untuk mengajar baca tulis, *ketiga* dengan mengirim para sahabat ke daerah-daerah yang baru masuk Islam. Semua ini adalah bukti pendidikan rasul dalam rangka pembentukan manusia muslim dan masyarakat Islam<sup>629</sup>.

Penelitian Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera menyimpulkan bahwa: (a) Untuk mengembangkan pengetahuan organisasi, pemimpin transformasional harus bertindak sebagai agen perubahan yang mempengaruhi budaya organisasi yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengetahuan organisasi, (b) Kepemimpinan transformasional penting dalam mempengaruhi budaya agar memiliki akses ke pembelajaran, kolaborasi pada tingkat yang lebih tinggi, dan kepercayaan dalam organisasi, dan (c) Pembinaan dari pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan keterampilan interpersonal/sosial karyawan.<sup>630</sup>

#### **m. Memberikan Kesempatan Belajar dan Studi Lanjut**

Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional maupun mutu layanan, semua orang yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan Islam harus

---

ada dalam sejarah seorang manusia yang demikian sempurna diikuti, diteladani seperti Nabi Muhammad SAW. Demikian juga Robert L. Guillick sebagaimana dikutip Jalaluddin Rahmat, yang mengakui akan keberadaan Nabi Muhammad SAW. sebagai seorang pendidik yang paling berhasil dalam membimbing manusia ke arah kebahagiaan kehidupan, baik di dunia maupun di akhirat dan dapat dijadikan acuan dan dasar pendidikan Islam. Baca Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 30-31.

<sup>629</sup> Zakiyah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 21.

<sup>630</sup> Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera, "Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge", dalam *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 10, Issue 2, Summer/Fall, July 2017.

meningkatkan dan mengembangkan sikap profesionalnya. Di antara cara yang bisa ditempuh adalah dengan belajar atau lanjut studi. Belajar atau studi lanjut itu bisa secara formal ataupun nonformal di lembaga-lembaga pendidikan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Studi lanjut itu bisa ditingkat S1, S2, S3, pondok pesantren, *halaqah-halaqah*, ataupun majelis ta'lim. Atau dapat juga dalam waktu pendek satu sampai enam bulan untuk mendalami bidang studi tertentu yang disahkan dengan pemberian sertifikat (Misalnya *short course*, workshop, dan lain-lain).<sup>631</sup>

Nyai Hj. Choirun Nisa' memberikan dukungan penuh kepada guru dan karyawan yang ingin meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Ia juga berusaha mencari beasiswa, untuk memperlancar mereka yang ingin kuliah mandiri. Bahkan, ia pun dengan senang hati memanfaatkan tenaga yang ada dan atau mencari tenaga baru untuk menjaga stabilitas jam belajar yang ditinggal guru yang studi lanjut. Ia juga selalu memotivasi guru/ustadz agar bisa meningkatkan kemampuan profesionalitasnya dengan studi lanjut atau kuliah, baik tingkat sarjana (S1), Magister (S2), ataupun Doktor (S3).<sup>632</sup>

Apa yang diinternalisasikan Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam kepemimpinannya tersebut selaras dengan ajaran Islam yang sangat menghargai dan menghormati orang-orang yang berilmu pengetahuan dan bertugas sebagai pendidik. Islam mengangkat derajat mereka dan memuliakan mereka melebihi dari pada orang Islam lainnya yang tidak berilmu pengetahuan dan bukan pendidik.

<sup>631</sup> Mahmud, *Guru dan Murid Perspektif Islam*, (Mojokerto: YPU, 2017), 125.

<sup>632</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.



Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah ayat 17 sebagai berikut:



...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>633</sup>

Bahkan orang-orang yang berilmu pengetahuan dan mau mengajarkan ilmunya kepada mereka yang membutuhkan akan disukai oleh Allah SWT. dan dido'akan oleh penghuni langit, penghuni bumi seperti semut dan ikan di dalam laut agar ia mendapatkan keselamatan dan kebahagiaan.<sup>634</sup>

#### n. Menyosialisasikan Simbol-Symbol Inovasi

Sosialisasi simbol-simbol inovasi seyogyanya dilakukan oleh pemimpin transformasional. Harapannya adalah agar inovasi-inovasi yang sudah dilaksanakan menjadi motor penggerak untuk perubahan yang lebih baik lagi. Selain itu, sosialisasi simbol-simbol inovasi menjadikan kebanggaan (*reward*) bagi pelakunya sekaligus motivasi untuk berekspektasi lebih tinggi lagi.

Dalam menyosialisasikan simbol-simbol inovasi Nyai Hj. Choirun Nisa' melakukannya melalui pertemuan wali murid. Dalam pertemuan itu disampaikan program-program baru pondok pesantren dan madrasah/sekolah, agar dapat sejalan

<sup>633</sup> Al-Qur'an, 58: 17.

<sup>634</sup> Rasulullah SAW. dalam riwayat Imam Turmudzi bersabda: “*Sesungguhnya Allah Yang Maha Suci, malaikat-Nya, penghuni-penghuni langit-Nya dan bumi-Nya termasuk semut dalam lubangnya dan termasuk ikan dalam laut akan mendo'akan keselamatan bagi orang-orang yang mengajarkan manusia kepada kebaikan*”. (HR. Tirmidzi).

dan memberikan support terhadap program tersebut demi kualitas peserta didik. Untuk pendidik, ia sosialisasikan setiap KKG dan pelaksanaannya akan diawasi/supervisi untuk dilakukan evaluasi secara kontinyu.<sup>635</sup> Evaluasi memungkinkan pemimpin dan karyawan/pegawai untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kekurangan bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar secara benar.<sup>636</sup>

Sosialisasi simbol-simbol inovasi melalui pertemuan wali murid memiliki banyak manfaat, diantaranya: Sekolah atau kepala sekolah dapat memberikan laporan tentang kemajuan anak, aktifitas anak, prestasi anak, guru, dan sekolah, dan segala sesuatu yang berkaitan inovasi dan kreatifitas sekolah.

Nyai Hj. Choirun Nisa' dalam menyosialisasikan simbol-simbol inovasi, ia lakukan dengan memasang/memajang penghargaan-penghargaan ilmiah, olahraga dan seni atau prestasi lainnya. Ia juga memasang spanduk-spanduk sebagai simbol kreativitas dan inovasi atas prestasi yang diraih oleh guru, siswa/santri, dan sebagainya.<sup>637</sup>

Pemajangan penghargaan atau piala serta pemasangan spanduk, baliho dan semacamnya akan menjadikan daya pikat tersendiri bagi stakeholder lembaga pendidikan. Secara tidak langsung, kegiatan tersebut juga menjadi instrumen marketing lembaga pendidikan untuk menunjukkan kepada pada masyarakat mengenai kualitas dan prestasi lembaga.

---

<sup>635</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

<sup>636</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 148.

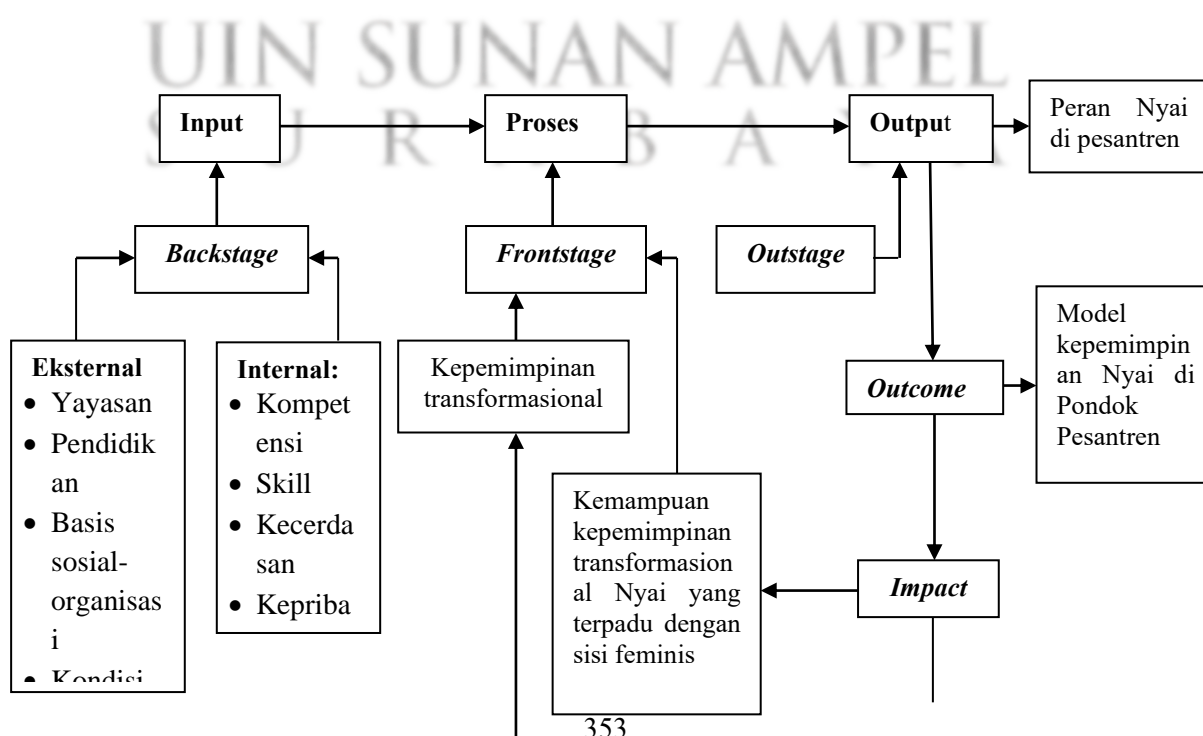
<sup>637</sup> Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto Tahun 2018.

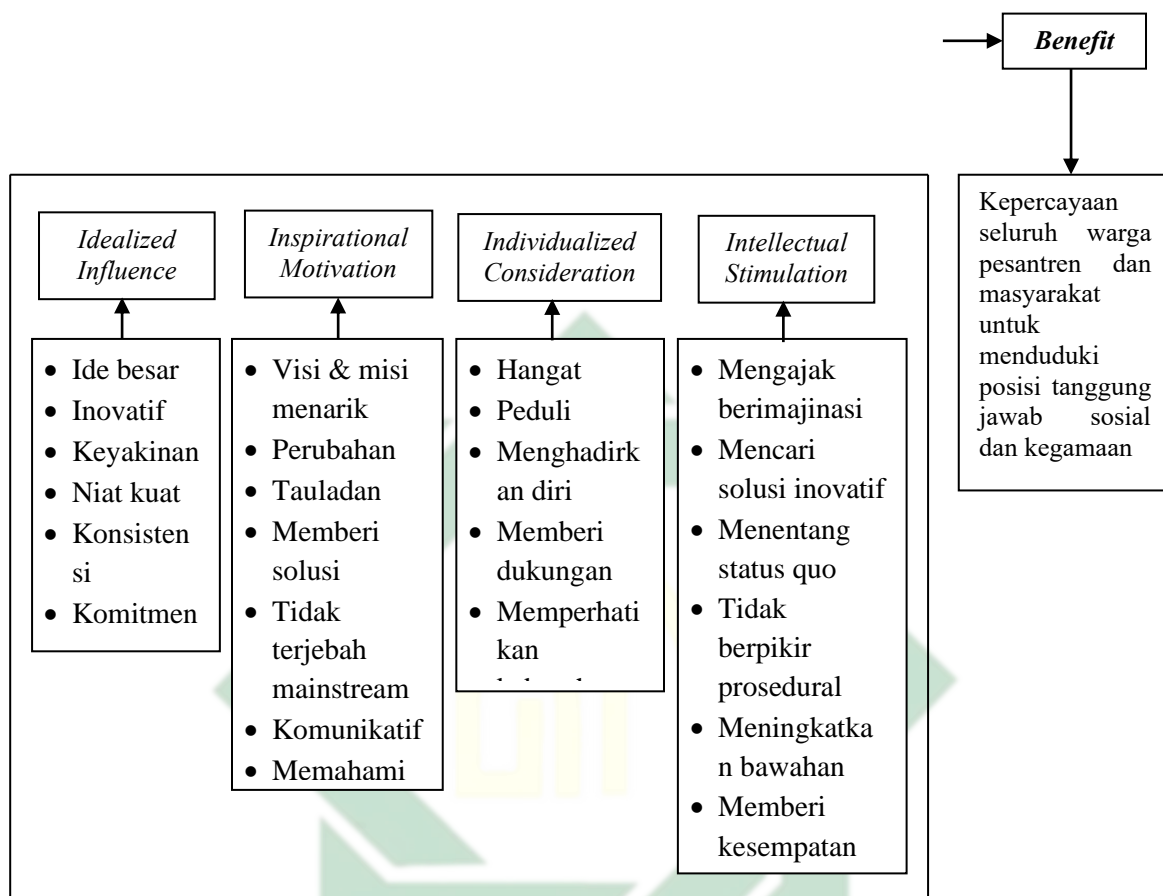
Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan temuan penelitian kasus, diselaraskan juga dengan fokus penelitian, maka secara induktif-konseptualistik dapat disusun proposisi tentang kepemimpinan transformasional nyai, sebagai berikut:

1. Nyai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai kemampuan dalam menginternalisasi idealisasi pengaruh yang dipresentasikan dalam bentuk:  
(a) mempunyai ide besar, (b) inovatif, (c) mempunyai keyakinan, (d) mempunyai niat kuat, (e) mempunyai konsistensi, (f) mempunyai komitmen tinggi, (g) memiliki integritas (h) mempunyai sikap *all out*.
2. Nyai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai kemampuan dalam menginternalisasi motivasi inspirasional, yang dilakukan dalam wujud: (a) menampilkan visi dan misi menarik, (b) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (c) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), (d) memberikan solusi, (e) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, (f) komunikasi meyakinkan, dan (g) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya.
3. Nyai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai kemampuan dalam menginternalisasi konsiderasi individual yang dipresentasikan dalam bentuk: (a) hangat serta memberikan perhatian, (b) penuh kepedulian, (c) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (d) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (e) memperhatikan kebutuhan, (f) bertukar pengalaman.
4. Nyai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai kemampuan dalam

menginternalisasi stimulasi intelektual yang dipresentasikan dalam sikap dan perilaku: (a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (b) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, (c) menentang status quo, (d) mengajar tidak berpikir prosedural, (e) meningkatkan bawahan atau pengikut, (f) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, dan (g) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

Berdasarkan empat proposisi tentang kepemimpinan transformasional Nyai di pondok pesantren sebagai temuan-temuan konseptual dari informasi empiris, maka temuan-temuan ini dikembangkan sebagai rekonstruksi konsep atau temuan teori substantif atau *praxis* dari analisis kasus. Gambar 4.12 berikut ini menunjukkan rekonstruksi konsep atau temuan teori yang menggambarkan secara komprehensif tentang kepemimpinan transformasional Nyai di pondok pesantren.





**Gambar 4.12 Model Kepemimpinan Transformasional Nyai di Pondok Pesantren**

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada Bab V merupakan penutup dari penulisan Disertasi ini, dan memuat tiga sub pokok bahasan, yakni: kesimpulan, implikasi teoritik, dan rekomendasi.

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, dan temuan serta pembahasan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Internalisasi idealisasi pengaruh Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, dapat dipresentasikan sebagai berikut: (a) mempunyai ide besar, (b) inovatif, (c) mempunyai keyakinan, (d) mempunyai niat kuat, (e) mempunyai konsistensi, (f) mempunyai komitmen tinggi, (g) memiliki integritas (h) mempunyai sikap *all out*.
2. Internalisasi motivasi inspirasional Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyi'in Beratkulon Kemlagi Mojokerto, beberapa upaya yang dilakukan, adalah: (a) menampilkan visi dan misi menarik, (b) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (c) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), (d) memberikan solusi, (e) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, (f) komunikasi meyakinkan, dan (g) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya.
3. Internalisasi konsiderasi individual Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, dapat dipresentasikan sebagai

berikut: (a) hangat serta memberikan perhatian, (b) penuh kepedulian, (c) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (d) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (e) memperhatikan kebutuhan, (f) bertukar pengalaman.

4. Internalisasi stimulasi intelektual Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto, terlihat dalam sikap dan perilaku sebagai berikut: (a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (b) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, (c) menentang status quo, (d) mengajar tidak berpikir prosedural, (e) meningkatkan bawahan atau pengikut, (f) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, dan (g) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

## **B. Implikasi Teoretik**

Penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional Nyai di Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto. Substansi kajiannya terfokus pada disiplin ilmu kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional. Hasil kajian tentang kepemimpinan transformasional yang diperankan nyai di Pesantren Roudlotun Nasyiin Beratkulon Kemlagi Mojokerto memiliki implikasi teoretik sebagai berikut:

1. Komponen kepemimpinan transformasional dapat direalisasikan dalam manajemen pendidikan Islam (pesantren), tanpa harus menghilangkan nilai-nilai religius sebagai ciri khas manajemen pendidikan pesantren.
2. Visi dan misi besar, ide-ide besar, pemikiran-pemikiran inovatif seorang

pemimpin harus ditransformasikan dan diinternalisasikan kepada para pengikut/bawahan agar sukses mencapai tujuan lembaga atau organisasi secara keseluruhan.

3. Peran pemimpin dalam melibatkan segenap anggota organisasi pendidikan merupakan sebuah strategi usaha yang menitikberatkan pada tercapainya perubahan dan perbaikan pendidikan secara berkelanjutan.
4. Pengelolaan lembaga pendidikan yang berbasis nilai-nilai kepemimpinan transformasional secara total dan konsisten bisa dipastikan mudah untuk mencapai prestasi kelembagaan yang berkualitas.
5. Seorang pemimpin transformasional dalam lembaga pendidikan Islam (pesantren) harus memiliki watak, sikap, dan perilaku yang visioner, konsisten, inovatif, *all out*, menjadi tauladan, memiliki integritas, keyakinan yang kuat, peduh kepedulian, tidak berpikir prosedural, biasa berimajinasi dan bermimpi, rela berkorban, tidak terjebak mainstream, serta senantiasa mengajak pada perubahan dan perbaikan.

### C. Rekomendasi

Sesuai dengan temuan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi dan saran yang disampaikan, sebagai berikut:

1. Pengurus Pondok Pesantren Roudlotun Nasyiin
  - a. Menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten dan komprehensif-proporsional.
  - b. Hendaknya secara istiqamah mempertahankan nilai-nilai kepemimpinan



transformasional di pondok pesantren dan sekolah/madrasah sebagai dasar sikap dan perilaku kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam, dan nilai-nilai tersebut telah melembaga menjadi budaya organisasi pesantren.

- c. Mampu menjaga kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada pondok pesantren dan sekolah/madrasah Roudlotun Nasyiin, dengan berusaha untuk mempertahankan serta meningkatkan mutu kepemimpinannya menuju lembaga pendidikan Islam yang berprestasi akademik dan non akademik bagi segenap civitas lembaga pendidikan.
- d. Kehilangan keunggulan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan pesantren dan sekolah/madrasah, menyebabkan kehilangan pengaruh dan kepercayaan di masyarakat dan pada gilirannya akan ditinggal masyarakat.

## 2. Peneliti lanjutan

- a. Supaya dapat melakukan kajian penelitian lanjutan secara komprehensif dan serius terhadap kepemimpinan transformasional Nyai di pondok pesantren, karena penelitian ini memiliki keterbatasan.
- b. Diperlukan penelitian lanjutan yang dapat mengungkap kepemimpinan transformasional Nyai dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeda, sehingga temuan penelitiannya dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan komprehensif, serta dapat melengkapi hasil penelitian ini.

### 3. Masyarakat

- a. Hendaknya selalu memberikan dukungan dan masukan yang konstruktif kepada pengasuh dan pengurus lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren dan madrasah/sekolah) dalam usaha mewujudkan lembaga pendidikan Islam berkualitas dan berprestasi.
- b. Ikut menjaga eksistensi kepemimpinan pendidikan di pondok pesantren dengan memberikan support, baik moril maupun materiil.
- c. Pengelolaan pondok pesantren dan madrasah sebagai proses penyadaran tentang pentingnya ilmu pengetahuan agama dan umum, perlu mendapatkan perhatian yang serius dari semua masyarakat, sehingga mempersyaratkan kepemimpinan transformasional yang baik dan profesional.
- d. Hendaknya ikut memberi peluang untuk berkembangnya kepemimpinan transformasional Nyai dalam mengantar pengelolaan pondok pesantren dan sekolah/madrasah yang berkualitas menuju prestasi.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aedi, Nur. "Leadership Succession in Pesantren", *Jurnal UIN SGD*, Vol. 1, No. 2, December 2014.
- Afandi, Rahman. "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal kependidikan*, volume 1, Nomor 1, Nopember, 2013.
- Ahmad Rizal, Syamsu. "Transformasi Corak Edukasi dalam Sistem Pendidikan Pesantren, dari Pola Tradisi ke Pola Modern", *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* 2, 2011.
- Ahmad, Farid, Tasawar Abbas, Shahid Latif, and Abdul Rasheed, "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector", *Journal of Management Policies and Practices*, Volume 2, Nomor 2, June 2014.
- Ali, A. Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, Jakarta: Rajawali Perss, 1981.
- Alo, Liliweri. *Komunikasi Antar Pribadi*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1999.
- Ambarwati & Aida Husna, "Manajemen Pesantren Responsif Gender: Studi Analisis Kepemimpinan Nyai di Pesantren di Kabupaten Pati", *PALASTREN*, Vol. 7, No. 2, Desember, 2014.
- Amirin, Tatang M. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press, 1990.
- Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Anarso, Panji, *Manajemen Personal*, Yogyakarta: BPFE, 1992.
- Anoraga, Panji dan Sri Suyati. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Antonio, Muhammad Syafi'i. *Muhammad SAW. The Super Leader Super Manager*. Jakarta: PLM. 2007.
- Anwar, Ali. *Pembaharuan Pendidikan Pesantren Lirboyo Kediri*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Argyris, Chris. *Some Characteristic of Succesful Executive*, *Personel Journal*, Juni 1955.

- Arifin, M. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Teras, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Kinerja Pegawai (Fungsi dari Kemampuan Motivasi dan Lingkungan)*. Yogyakarta: Teras, 2010.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Ariyani, Nafiah dan Sri Hidayati, "Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior". *Journal of Etikonomi*, Volume 17, Nomor 2, 2018.
- Arni, Muhammad. *Komunikasi Organisasi*, Cet 8, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Athoillah, Anton, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999.
- Ayiro, Laban P. "Transformational Leadership and School Outcomes in Kenya: Does Emotional Intelligence Matter?," *FIRE: Forum for International Research in Education* 1, No. 1, 2014.
- Azra, Azyumardi, *Peluang dalam Islam: Wanita dan Pria untuk Mencapai Kesempurnaan*, Jakarta, TP, 1988.
- Badawi, Imam. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: al-Ikhlash, 1993.
- Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi dibidang Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Bana, Azizil, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Kendari", dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 3, Nomor 1, Januari 2016, 14, PPs. FIA Universitas Brawijaya Malang.
- Bass and B.J. Avolio. "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp.,1993.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.
- Bass, B.M and B.J. Avolio. "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp.,1993.

- Bass, B.M and B.J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter 1990.
- Bennis, W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1985.
- Berg, B. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon, 1989.
- Bittel, Lester Robert. *Encyclopedia of Professional Management*, Vol. 1, 2, New York: McGraw Hill Inc, 1978.
- Black, James A. and Dean J Champion, *Method and Issues in Social Research*, New York: John Wiley and Sons Inc., 1999.
- Bodgan, Robert and Steven J Taylor, *Introducton to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York : John Wiley & Sons, 1975.
- Bogdan and Biklen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Aliyn and Bacon. Inc., 1998.
- Bryman, A, *Charisma & Leadership in Organizations*, London, Newbury, New Delhi: SAGE Publications, 1992.
- Bungin, Burhan. *Analisis Data Penelitian Kualitatif ; Pemahaman Filosofis dan Metodologis karah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana, 2005.
- Burns, James MacGregor. *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* New York: Grove Press, 2003.
- Burns, James McGregor. *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Bush, Tony & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Cartwright, Jeff. *Cultural Transformation*, London: Pearson Education Limited, 1999.

- Chemers, Martin M. "The Social, Organizational, and Cultural Context of Effective Leadership", in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1985).
- Chou, Huey-Wen, Yu-Hsun Lin, Hsiu-Hua Chang and Wen-Wei Chuang, "Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy", *SAGE Open*, July-September 2013.
- Clark, Moustakes. E. *Phenomenological Research Methods*, New York: SAGE Publications, 1994.
- Colquitt, et, al. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Conger, Jay A. Charismatic Leadership, dalam Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a Guide to Managing for Results*, London: Kogan Page, 2009.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*. California: SAGE Publications, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Research Design; Qualitative and Quantitative Approaches*, California: SAGE Publications, 1994.
- ad-Damsyiqi, Ibnu Hamzah al-Husaini al-Hanafi, *Asbabul Wurud Latar Belakang Historis Timbulnya Hadits-Hadits Rasul*, Terj. Suwarta Wijaya dan Safrullah Salim, Jakarta: Kalam Mulia, 1994.
- Danim, Sudarman. *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Darajat, Zakiyah. Dkk., *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Daryanto, A. dan H.K.S. Daryanto. "Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa Depan", *Agrimedia*, Vol. 5, No. 1, pp,1999, 6-17.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*, cet-1, Jakarta: Kencana, 2004.
- Deal, Terence E and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.
- Denzin, N.K. *The Research Act: a Theoretical Instruction to Sociological Methods*, NJ. Englewood Cliff: Prentice Hall, tt.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, Jakarta; Ditjen Bimbingan Islam, 1985.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiyai*, Cet. VII Jakarta: LP3S, 1998.
- Djalalddin, Ahmad. *Manajemen Qur'ani*. Malang: UIN Maliki Press, 2014.
- Djokosusanto, Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2010.
- Edward, *The Human Side Of Organizations*. New Jersey Pearson Prentice Hall, 2009.
- ElKordy, Manal. "Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes", *Journal of Business Management Dynamics*, Volume 3, Nomor 5, November 2013
- Fadhilah, Amir. "Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa," *HUNafa: Jurnal Studia Islamika* 8, No. 1, 15 Juni 2011.
- Faisal, Sanafiah. *Penelitian Kualitatif; Dasar dan Aplikasi*. Malang: Y A 3 Malang, 1990.
- Fatah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani* Bandung: Penerbit Mizan, 2009.
- Fridolin, Iwan. *Cendekiawan dan Sejarah Tradisi Kesusasteraan Cina*. Jakarta: Fakultas Sastra UI, 1998.
- Gazali, Hatim & Abd. Malik, "Pesantren and the Freedom of Thinking", *Al-Jami'ah*, Vol. 47, No. 2, 2009.
- Geertz, Clifford. *Abangan, Santri, dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, Jakarta: Pustaka, 1981.
- Ghasabeh, Mustafa Sayyadi dan Michael J. Provitera, "Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge", dalam *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 10, Issue 2, Summer/Fall, July 2017.
- al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad bin Muhammad, *Ihya' Ulumuddin*, Mesir: Al-Mathba'ah al-Utsmaniyah, 1933.

- Gibson, James L. (et.al), *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, terj, Jakarta: Erlangga, 1992.
- Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE, 1997.
- Good, Carter V. *Dictionary of Education*, New York Toronto-London: McGraw Hill Book Company, 1959.
- Harbani, P. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Harjito, D. Agus. et al., "Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren Se-Karesidenan Kedu Jawa Tengah", *Jurnal Fenomena*, 6, 2008.
- Hartanto, Frans Mardi. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*, Bandung: Penerbit Mizan, 2009.
- Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. cetakan ke-2, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996.
- Helmi, Avin Vadilla dan Iman Arisudana, "Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi", dalam *Jurnal Psikologi*, Volume 36 Nomor 2, Desember 2009, 104, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977.
- Hidayat, Dedy N. *Paradigma dan Metodologi Penelitian Sosial Empirik Klasik*. Jakarta: Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, 2003.
- al-Hilaly, Majdi. *Rakaizu al Dakwah*, Kairo: Dar al tauziwa al Nasyr al Islamiah, 1995.
- Horikoshi, Hiroko. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Terj. Umar Basalim & Andi Muarly Sunrawa, Jakarta: P3M, 1987.
- Hornaday, J.A and C.J Bunker, *The Nature of Entepreneur*, Personel Pdychology: Musim Semi 1970.



- Humphreys, J.H. "Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation", *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp.,2005, 1410-1431.
- Ibrahim, Rustam. "Eksistensi Pesantren Salaf Di Tengah Arus Pendidikan Modern (Studi Multisitus pada Beberapa Pesantren Salaf di Jawa Tengah)", *Analisa* Volume 21 Nomor 02, Desember 2014.
- Imam Munawwir, *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional, tt.
- Indarti, Luluk. "Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam", dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017.
- Indrakusuma, Amir Daien. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, tt.
- Ismail, Faishal. *NU Gusdurisme & Politik Kyai*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1999.
- Ismaya, Bambang. "The Implementation Transformastional Leadership in Developing Academic Quality (a Case Study at UII Yogyakarta), *Educational Administration Review*, Volume 1, Nomor 1, June 2017.
- Ivancevich, John M. et al., *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Jabnoun, N., and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, *The Quality Management Journal*, 12, 2005.
- Jahidi, Idi dan Moch. Hafid, "Transformational Leadership dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Era Global", dalam *Jurnal Cosmogov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 3, Nomor 2, 229.
- Jamaluddin, Muhammad. "Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi", *Jurnal Karsa*, 20, 2012.
- Jauhari, Idris. *Hakekat Pondok Pesantren: Seri Kuliah Kepondokan 1*, Sumenep: PP Al-Amien, 2000.
- Jensen & Nicholas W. Jankowski. *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communications Research*. New York: Routledge, 2002.
- Juwariyah, *Hadis Tarbawi*, Yogyakarta: Teras, 2010.
- Jyoti, Jevan and Sonia Bhau, "Transformational Leadership and Job Performance: a Study of Higher Education". *Journal of Services Research*, Volume 15, Number 2, October 2015 – March 2016.

- Kadarusman, *Agama Relasi Gender Feminisme*, Yogyakarta: Kreasi Wacana Press, 2005.
- Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. 21, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kharis, Indra. dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)“, dalam *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 3, Nomor 1, Maret 2015, 8, FIA Universitas Brawijaya Malang.
- Khozin, *Tipologi Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2006.
- Komariah, A. & Triatna. C. *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Cetakan ketiga. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.
- Komsiyah, Indah, “Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan“, dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 313, IAIN Tulungagung.
- Kuswaeri, Iwa, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, Juli - Desember 2016.
- Langgulung, Hasan. *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke-21*, Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988.
- Ledimo, Ophilia. “The Role of Transformational Leadership and Organization Culture in Service Delivery Within a Public Service Organization”, *Journal of Governance and Regulation*, Volume 3, Issue 3, 2014.
- Leitwood, K. & Louis K.S, *Organizational Learning in School*, (Lisse: Sweets & Zeitlinger, 1998), 132.
- Lincoln, Yvonna S and Wgon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, California Sage Publicatin, 1985.
- Locke, E.A. *Esensi Kepemimpinan*. Alih Bahasa: Harsiwi Agung, Jakarta: Mitra Utama, 1997.
- Lukens-Bull, Ronald. “Madrasah by Any Other Name: Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region”, *Journal of Indonesian Islam*, Vol. 04 No. 1, June 2010.

- Luthans, F. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill, 2011.
- Ma'ruf, M. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an dan Hadits", dalam Jurnal *Didaktika Religia*, Volume 3 Nomor 2 Tahun 2015.
- Machfudz, Anas Suaedy. *Paradigma Penelitian Sosial*. Jakarta: LIPI, 2015.
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 2007.
- Mahmud dan Fauziah Rusmala Dewi, *Ilmu Pendidikan Islam*, Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2017.
- Mahmud, *Guru dan Murid Perspektif Islam*, (Mojokerto: YPU, 2017.
- \_\_\_\_\_, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Mojokerto, Thoriq Al-Fikri, 2015.
- Makshum, A. *Ajana Suci: Pokok-Pokok Pikiran Tentang NU Ulama Dan Pesantren*, Yogyakarta: LTN-NU, 1995.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing, 2013.
- Mas'ud, dkk. *Tipologi Pondok Pesantren*, Jakarta: Putra Kencana, 2002.
- Mas'ud. *Survey Diagnosis Organizational*. Semarang: Undip, 2004.
- Masqon, Dihyatun. "Dynamic of Pondok Pesantren as Indegenous Islamic Education Centre In Indonesia", *Tsaqafah*, Vol. 7, No. 1, April 2011.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1978.
- \_\_\_\_\_, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos wacana Ilmu, 1999.
- Mastuki HS, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Masyhudi, Sulthon dan Khusnur Ridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Maunah, Binti. "Pesantren in The Perspective Social Change", *Jurnal Usuluddin*,

30, Issue 30, 2009.

Maxwell, John C. *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*. Jakarta: Mitra Media, 2001.

MCS Shane, Steven L. *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill, 2010.

Miles, Mathew B., & Huberman A. Maichel. *Analisis Data Kualitatif ; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-PRESS, 1992.

Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Miswanto, "Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional", dalam *Jurnal Fokus Ekonomi*, Volume 7, Nomor 3, Desember 2008.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.

Mu'tafi, Ali. "Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Tradisional di Indonesia", *Jurnal Al-Qalam*, 13, 2014.

Muallidin, Isnaini. *Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Teoritis dan Praktis*, Makalah Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2013.

Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000.

Muhakamurrohman, Ahmad. "Pesantren: Santri, Kyai, dan Tradisi", *Ibda: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, Juli-Desember, 2012.

Muhamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.

Mujib, A. et. al., *Intelektualisme Pesantren: Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Perkembangan Pesantren Cet. III*, Jakarta: Diva Pustaka, 2006.

Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2008.

Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: InMedia, 2015.

Mulyana, Dedy. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

- Munawaroh, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru di SMPK Wijana Jombang”, dalam *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Volime 16 Nomor 2, Juli 2011.
- Musta’in, Moh. *Takhrij Hadits Kepemimpinan Wanita*, Surakarta: Yayasan Pustaka Cakra, 2001.
- Mutahar, Amena Y. Amran Md Rasli, Basheer M. Al-Ghazali, “Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, No. 5 (Special Issue), 2015.
- Mutohar, Ahmad dan Nurul Anam, *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam & Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Narsa, I Made. “Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional”, *Jurnal Manajemen dan Kewirusahaan*, Volume 14, Nomor 2, September 2012.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Nata, Abuddin. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Nurmila, Nina. “Pengaruh Budaya Patriarki terhadap Pemahaman Agama dan Pembentukan Budaya”, *KARSA*, Vol. 23 No. 1, Juni 2015.
- Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Oetomo, Dede. *Penelitian Kualitatif: Aliran dan Tema*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research and Evaluation Methods, 3<sup>rd</sup> Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 2002.
- Pawar, Bardrinarayan Shankar and Kenneth K. Eastman, “The Nature and Implication of Contextual Influence on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, *Academic Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997.

- Pounder, J.S. "New Leadership" and University Organizational Effectiveness Exploring the Relationship." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp., 2001
- Pradjarta, Dirjosaridjoto, *Memelihara Umat Kyai Pesantren Kyai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LKISS 1999).
- Putri, Raihan, *Kepemimpinan Perempuan dalam Islam: Antara Konsep dan Realita*, Yogyakarta: AK Group, 2006.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, tt.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ramlanto, Soewarto Hadhienata, Widodo Sunaryo, "The Correlation between Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers' Performance", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, volume 5, Issue 4, April 2017.
- al-Razi, *at-Tafsir al-Kabir*, Juz X, Beirut; Dar al-Kutub al-Ilmiyah, tt.
- Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. New York: Pearson, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Saebani, Beni Ahmad dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Salam, Abdullah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta", dalam *Jurnal JESI*, Volume III, No. 1 Juni 2013/1434 H.

- Sanjaya, Regi. “Kepemimpinan Transformasional yang Paling Baik? (Sebuah Kajian Pustaka)”, *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. “The Transformational-transactional Leadership model in Practice”. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp.,2001
- Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2011.
- Saskin, Marshall dan Burke,W.W, “Understanding and Assessing organizational leadership”, dalam K.E.Clark dan M.B.Clark, *Measure Of leadership*, West Orange,NJ:Leadership Library Of America,1990, 297-325.
- Satriowati, Elizabeth. dkk., “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King”, dalam *Journal of Management*, Volume 2, Nomor 2, Maret 2016, 5, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad Semarang.
- Scermerhorn, John R. James G. Hunt and Osborn N. Richard, *Managing Organization Behavior*, New York: John Publishing Inc., 1991.
- Schuler, Barbara. *Environmental and Climate Change in South and Southeast Asia: How are Local Cultures Coping?*, Leiden: BRIL, 2014.
- Shaleh, Badrus. *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat bekerjasama dengan The Asia Foundation, 2007.
- Shihab, Quraish. *Wawasan Al-Qur'an*, Bandung: Mizan, 1996.
- Shulhan, Muwahid dan Soim. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Absu. *Manager Syariah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Siswatiningsih, Ida Kusdi Raharjo, dan Arik Prasetya, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri)”,

- Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 3, Nomor 2, Juni 2016. FIA Universitas Brawijaya.
- Smith, Bianca J. & Mark Woodward, *Gender and Power in Indonesian Islam: Leaders, Feminists, Sufis and Pesantren Selves*, New York: Routledge, 2014.
- Soebahar, Abd. Halim, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dalam Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: Lkis, 2013.
- Solechah, Quinnati. dkk., “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu, dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan”, dalam *Jurnal Profit*, Volume 7, Nomor 1, 165-166, FIA Universitas Brawijaya.
- Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Spencer, Lyle M. Jr and Signe M. Spencer, *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993..
- Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. “Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan”, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 2, Nomor 6, 2005, 205-227.
- Steenbrink, Karel. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, terjemahan dari *Recente Ontwikkelingen in Indonesisch Islamonderricht*, Jakarta: LP3ES, 1986.
- Stogdill, Raplh M. *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1974.
- Stoner A.F. James dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jilid 2, Edisi Kelima, Alih Bahasa Wilhermus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, Jakarta: Intermedia, 1994.
- Stoner, Arnold James (et.al), *Management*, Jilid II (edisi Bahasa Indonesia), Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Stoner, James A.F. *Management*, New York: Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, 1992.
- Straus, Anselm & Corbin, Juliet. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif; Tata langkah dan Teknik-teknik Teoritis Data*, terj. Muhammad Sodik dan Imam Muttaqien. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta,



- 2011.
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Jakarta: Alfabeta, 2013.
- \_\_\_\_\_. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sulthon dan Khusnurridho, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: Leksbang Pressindo, 2006.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Surahmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Statistik*, Bandung: Tarsito, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode dan Teknik* Bandung: Penerbit Tarsito 1990.
- Suryabrata. *Metode Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali, 1983.
- Suryana, Asep. *Tahapan-tahapan Penelitian Kualitatif*. Bandung: FIP Universitas Pendidikan Indonesia, 2007.
- Sutrisno, Budiono Hadi. *Sejarah Walisongo Misi Pengislaman di Tanah Jawa*, Yogyakarta: GRAHA Pustaka, 2009.
- Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Tafvelin, Susanne. *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden: Print and Media Umea, 2013.
- Taufik, Ali Muhammad. *Praktik Manajemen Berbasis al-Qur'an*. Jakarta: Gema

- Insani Press, 2004.
- Thaha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Thamrin, M. "The Influence of Transformastional Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Wmployee Performance". *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, October 2012.
- Tim Lembaga LKPSM, *Otonomi Perempuan Menabrak Ortodoksi*, Yogyakarta: LPKSM, 1999.
- Tim Pembina MK MSDM, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Universitas Wijaya Putra, 2005.
- Tjokroamijoyo, Bintoro. *Pengantar Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: LP3ES, 1974.
- Toto Suharto, dkk, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2005.
- Tulus, Tu'ul, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Belajar*, Jakarta: Grassindo, 2004.
- Umiarso, "Kepemimpinan Transformasional Profetik dalam Mengembangkan Pesantren di Kabupaten Jember", *AKADEMIKA*, Vol. 23, No. 1, Januari-Juni, 2018.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Wahid, Abdurahman. "Pesantren Sebagai Subkultur", dalam M. Dawam Rahardjo (Ed), *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES, 1995.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Warson. *Kamus Al-Munawir*. Surabaya: Pustaka Progresif, 1997.
- Wathoni, Kharisul. *Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2011.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2018.

- \_\_\_\_\_, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014).
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015).
- Wollah, Desy C. dan Agus Supandi Soegoto, “Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Bpr Millenia Manado”, dalam Jurnal *EMBA* Volume 3 Nomor 4, Desember 2015, 169-177.
- Worsley, Peter. *Introducing Sociology*. England: Penguin Books, 1970.
- Yin, Robert K, *Case study Research: Design and Methods*, Biverly Hills: Saage Publications, 1987.
- Yin, Robert K. *Case Study Research, Design and Methods*, terj. M. Djauzi Mudzakir, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2009.
- \_\_\_\_\_. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj, Budi Supriyanto, Jakarta: PT. Indeks, 1995.
- Yunus, Jamal Lulail. *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Yusuf, Choirul dan Suwito NS, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, Purwokerto: STAIN Press, 2009.
- Zainal, Veithzal Rivai dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat, Cet. 12. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Cet. I, Jakarta: P3M, 1986.