

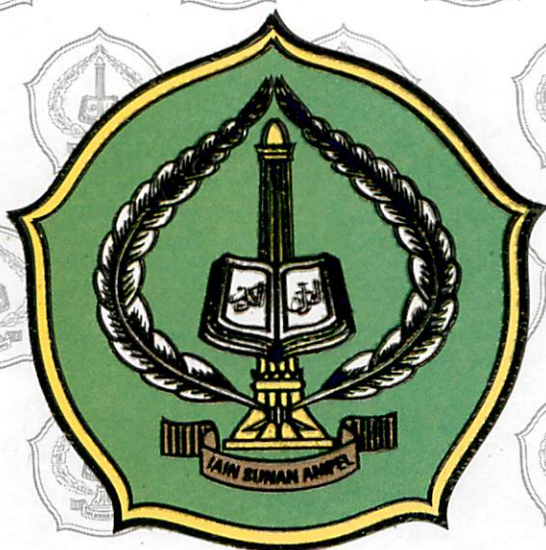
**MODEL KEPEMIMPINAN KH. MAS KHILMI PADA  
YAYASAN PONDOK PESANTREN ALAWY AL HANBALI  
KREMBANGAN TAMAN SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Ilmu Dakwah

Oleh

**NUR LAILA**  
NIM: BO.43.00.102



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS DAKWAH  
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**

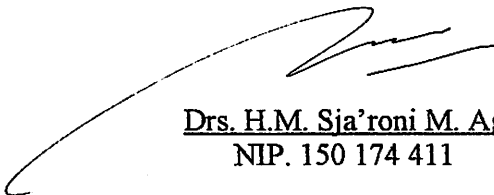
2005

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI**

Skripsi oleh Nur Laila ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 25 Januari 2005

Pembimbing



Drs. H.M. Sja'roni M. Ag  
NIP. 150 174 411

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Nur Laila telah dipertahankan didepan  
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 04 Februari 2005

Mengesahkan,  
Fakultas Dakwah

Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

  
Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag

NIP. 150 216 541

Ketua,

  
Drs. H. M. Sja'roni, M.Ag

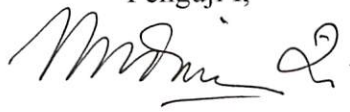
NIP. 150 174 411

Sekretaris,

  
Drs. M. Taqwim Suji

NIP. 150 190 295

Penguji I,

  
Drs. H. M. Nadim Zuhdi, M.M

NIP. 150 152 383

Penguji II,

  
Drs. Moch. Muchtarom, M.Ag

NIP. 150 243 978

## ABSTRAK

Nur Laila, 2005 : Model Kepemimpinan KH. Mas Khilmi Di Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali Krembangan Taman Sidoarjo.

Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah Bagaimana model kepemimpinan KH. Mas Khilmi di yayasan Pondok pesantren Alawy Al Hanbali Krembangan Taman Sidoarjo.

Dalam menjawab permasalahan tersebut, peneliti menggunakan metode jenis deskriptif yang bersifat kualitatif untuk memberikan fakta mengenai Model Kepemimpinan KH. Mas Khilmi Di Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali Krembangan Taman Sidoarjo.

Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa : Model kepemimpinan KH. Mas Khilmi termasuk pada jenis kepemimpinan paternalistic dan otoriter, dimana kepemimpinan paternalistik lebih mengedepankan sebagai sosok pelindung, pengarah, dan pengontrol serta memberi fatwah garis besar kebijakan Pondok pesantrennya. Dengan demikian rasa hormat yang ditujukan oleh para santri kepada KH. Mas Khilmi sebagai orang tua atau seseorang yang dituakan.

Sedangkan kepemimpinan otoriter lebih mengedepankan pada sosok pemberi perintah sehingga usul-usul dan inisiatif pihak anggota hampir tidak ada dan kalau ada masih menunggu kearifan kiai. Kehidupan dipondok diwarnai dengan oleh asetisme, dan dikombinir dengan kesediaan melakukan segenap perintah guna memperoleh barokahnya, alasan itulah yang menjadi pijakan para santri dalam menuntut ilmu.

Berdasarkan masalah dan kesimpulan tersebut, penelitian ini belum menjawab lebih jauh tentang Mengapa di Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali memerlukan Kepemimpinan dan Bagaimana Model Kepemimpinan KH. Mas Khilmi di Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali Krembangan Taman Sidoarjo. Kiranya tema ini dapat dijadikan masalah penelitian selanjutnya.



<b>PERPUSTAKAAN</b>	
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS	No. REG : D-2025/MO/020
	ASAL BUKU:
	TANGGAL :

## DAFTAR ISI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

<b>SAMPUL DALAM</b> .....	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	<b>iii</b>
<b>MOTTO DAN PESEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Focus Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Konsep .....	8
F. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II: PERSPEKTIF TEORITIS.</b> .....	<b>11</b>
A. Kajian Penelitian Konseptua .....	11
1. Definisi Kepemimpinan .....	11
2. Syarat Kepemimpinan .....	12
3. Fungsi Kepemimpinan .....	17
4. Tipe Kepemimpinan .....	20
5. Kepemimpinan di Pondok Pesantren .....	22
6. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren .....	27
7. Elemen-elemen Pondok .....	30
B. Kajian Kepustakaan Penelitian .....	36
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b> .....	<b>38</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	38
B. Wilayah Penelitian .....	39
C. Jenis dan Sumber Data .....	39
D. Tahap-tahap Penelitian .....	41
E. Tehnik Pengumpulan Data .....	42
F. Tehnik Analisis Data .....	43
G. Tehnik Keabsahan Data .....	45

<b>BAB IV: DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
A. Lokasi Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali .....	47
B. Sejarah dan Latar Belakang Berdirinya Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali .....	48
C. Struktur Organisasi .....	54
<b>BAB V: PENYAJIAN DAN ANALISA DATA .....</b>	<b>55</b>
A. Penyajian Data .....	55
1. Tujuan dan Program Kerja Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali .....	55
2. Biografi KH. Mas Khilmi .....	61
3. Model Kepemimpinan KH. Mas Khilmi .....	62
B. Analisis Data .....	68
<b>BAB VI: PENUTUP .....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan .....	73
B. Saran-saran .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>74</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

# BAB I

## PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

### A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok. Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu.

Kepemimpinan tidak harus diikat terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan biasa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan kepemimpinan pesantren selama ini bercorak islami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan pemimpin yang ada, yang belum memiliki bentuk yang teratur dan mantap. Dalam hal ini pembinaan dan pengembangan yang seperti itu dapat juga mnghasilkan kesinambungan kepemimpinan yang baik, tetapi pada umumnya hasil demikian itu tidak tercapai, sehingga sering kali terjadi penurunan kualitas kepemimpinan dengan berlangsungnya pergantian pemimpin dari satu generasi ke generasi selanjutnya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, ( Jakarta : Dharma Bhakti, tt ), h. 10

Biasanya pondok pesantren didirikan oleh seseorang yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkan cita-citanya itu, proses berdirinya yang sedemikian itu menampilkan seseorang yang tertempa oleh pengalaman, memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan kepribadian-kepribadian lain. Kekuatan seperti itu menimbulkan corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya yang berlandaskan penerimaan masyarakat luar dan warga pondok pesantren secara mutlak dan pribadi dari kepemimpinan seperti inilah yang dinamai karismatik.

Maka sudah jelas, bahwa adanya pemimpin yaitu orang-orang yang memiliki leadership serta kemampuan dan keahlian manajemen itu tidak saja penting, tetapi lebih dari itu merupakan factor yang sangat menentukan bagi jalannya tujuan dan cita-cita dakwah. Demikian pula, kepemimpinan yang ada sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya, sehingga sering terjadi penyusutan kewibawaan kepemimpinan yang satu dalam dua masa yang berbeda. Baik karena ketidak mampuan memahami tuntutan yang timbul, dari perkembangan keadaan yang baru maupun maupun karena factor-faktor lainnya, seperti terhentinya pengembangan pemimpin pada waktu pesantren yang dipimpin mengalami perkembangan yang pesat, kesenjangan wibawa itu dapat membawa kepada akibat yang fatal bagi kehidupan pesantren yang bersangkutan paling sedikit akan timbul keadaan yang dapat mengganggu stabilitas kehidupannya.



Peranan seorang pemimpin sangat penting dalam suatu organisasi, sebab dengan adanya seorang pemimpin maka kegiatan akan lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan syarat bagi kehidupan organisasi.<sup>2</sup> maka dari itu seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Suatu tugas akan lebih terarah apabila dalam setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasi sejumlah orang yang bekerja sama tadi dengan segala aktifitas dan fasilitasnya.<sup>3</sup>

Di dalam pondok pesantren, kyai merupakan pemilik tunggal, sebab beliau adalah pendiri dan perintisnya. Maka kyai memiliki kekuasaan “mutlak” di pondok pesantren. Semua yang ada dalam pondok pesantren, baik fisik maupun non fisik adalah di bawah kekuasaan kyai, yang berarti segala aktifitas pondok pesantren harus mendapat restu dari kyai.

Kondisi demikian bukan berarti bahwa kyai tidak memberikan kebebasan pada sivitas pondok pesantren untuk berinisiatif dan mengeluarkan ide untuk perbaikan pondok pesantren, akan tetapi sebaliknya justru kyai menugaskan dewan pembina untuk mengatur dan mengevaluasi semua kegiatan yang berada di pondok pesantren.

Seorang kyai dalam pondok pesantren merupakan pimpinan yang memiliki kepribadian yang sangat kuat dan penguasaan diri yang berkadar tinggi.

---

<sup>2</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya, CV. Citra Media, 1999)h. 53-54

<sup>3</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, Sinar Baru, 1989)h. 4

Dengan adanya kepribadian yang kuat dalam diri seorang kiai, dan dengan adanya faktor kharisma dalam diri kiai tersebut dapat menentukan dan kepesatan kemajuan dalam pondok pesantren tersebut. Disamping itu pondok pesantren juga ditentukan oleh struktur pengajaran yang berdasarkan penuluran ilmu dari satu generasi ke generasi selanjutnya dengan system bimbingan individual atau kelompok (sistem ijazah lisan, yang berarti berkenaanya kiai pada muridnya untuk mengajarkan sebuah teks setelah dikuasai penuh).<sup>4</sup>

Disamping itu kiai harus mengajarkan dan juga mendidik santri yang berada dipondok pesantren, sebab guru-guru yang ada dipondok pesantren itu juga adalah para santri kiai, dimana system pengajarannya adalah berdasarkan pada petunjuk kiai dan bukan berarti setelah adanya guru-guru itu kiai tidak mengajar lagi, akan tetapi kiai merupakan pablik figure yang paling esensial didalam proses belajar mengajar.

Pada dasarnya kita adalah pemimpin, mulai dari memimpin dirinya sendiri, keluarga, kelompok atau masyarakat umum. Sehingga tatanan awal inilah merupakan dasar atau acuan yang sangat mendasar bagi terbentuknya seorang figure pemimpin di kalangan masyarakat umum nantinya.

Maka dari itu, keberadaan pemimpin akan sangat menentukan dalam perjalanan sebuah lembaga atau yayasan, karena seorang pemimpin sangat

---

<sup>4</sup> Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Indonesia, Penerbit PT. Pustaka LP3ES, 1995)h. 92

berpengaruh terhadap apa yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.<sup>5</sup> gaya kepemimpinan dan situasi akan sangat berpengaruh terhadap hasil yang didapat dari berbagai kondisi manajemen, hal ini berarti seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi.

Pondok pesantren Alawi al-Hambali didirikan pada tahun 1990, oleh kyai H. Khilmi yang merupakan generasi ke V dari pondok pesantren Alawy Al-Hambali. Sebelum pondok pesantren tersebut didirikan, kurang lebih 300 th yang lalu terdapat pondok yang bernama Baiturrohim yang dipimpin oleh KH. Nidhomuddin sebagai generasi I, pada masa kepemimpinannya pondok tersebut masih dalam perkembangan.

Generasi ke II dari pondok pesantren tersebut yakni KH. Abdurrakhim, pada saat kepemimpinan beliau pondok pesantren mengalami kejayaan dimana santri pada saat itu mencapai kurang lebih 300 santri dan beliau merupakan putra dari KH. Hajji Sidoresmo, kejayaan beliau dikenal karena mempunyai keistimewaan ilmu, yang membuat para santri bersemangat untuk mendalami ilmu agama islam kepada beliau.

---

<sup>5</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1994) h. 244



Akan tetapi kejayaan pada saat itu tidak berlangsung lama, karena pondok tersebut terkena musibah. Pondok tersebut terbakar karena kelalaian santri, yang berakibat perpecahan santri, yang pada awalnya berada dalam satu lingkungan menjadi beberapa bagian yang kesemuanya itu masih tergolong keturunan dari pendiri pondok pesantren Alawy Alhambali.

Sehingga memasuki tahun 1990 pondok tersebut mengalami pembangunan kembali yang dilakukan oleh generasi ke V yakni KH. Khilmi yang sampai sekarang mempunyai santri sekitar 100 orang laki dan perempuan, beliau meneruskan perjuangan generasi-generasi sebelumnya dalam menyebarkan ajaran agama islam.

KH. Khilmi mempunyai program pengajaran yang jelas, sesuai kurikulum pondok pesantren diantaranya mengajarkan kitab kuning, dan kitab-kitab lain, serta mengadakan jam'iyah-jam'iyah sebagai pelajaran tambahan santri. Selain itu KH. Khilmi juga mensosialisasikan sebgaaian ilmunya kepada masyarakat sekitar pondok dengan membuat majlis ta'lim. Beliau menggunakan system pengajaran yang masih bersifat tradisional yakni sorokan.

Sejak awal pendirian pondok pesantren Alawy Al-Hambali krembangan Taman Sidoarjo KH. Khilmi membebaskan santrinya dari biaya administrasi dan itu merupakan komitmen dari pendiri-pendiri terdahulu, bahkan mereka mendapatkan bantuan baik berupa materi maupun kebutuhan pokok sehari-hari serta kebutuhan lainnya. Sedangkan untuk memenuhi kesemuanya itu KH. Khilmi mendapatkan bantuan dari beberapa donatur dan sebgaaian institusi tertentu.

Dalam hal ini beliau tidak bermaksud untuk memanjakan santri dengan fasilitas yang diberikan, tetapi beliau memberdayakan santri dengan mengurus peternakan dan membantu menyelesaikan pekerjaan dipondok dan rumah kiai yang telah dijadwalkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti bermaksud untuk meneliti tentang bagaimana model kepemimpinan KH. Khilmi dalam memimpin pondok pesantren Alawy Alhambali Krembangan Taman Sidoarjo.

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam hal ini peneliti memfokuskan pada :

- a. Bagaimana model kepemimpinan KH. Khilmi dipondok Alawy Al-Hambali Krembangan Taman Sidoarjo ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari masalah tersebut dapat mencapai tujuan yaitu:

- a. Untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan KH. Khilmi dalam memimpin pondok pesantren Alawy Alhambali kedungduro Taman Sidoarjo.

#### D. Manfaat Penelitian

- a. Sebagai sumbangai pikiran dan pertimbangan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, tentunya dalam memilih model kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan.
- b. Memberikan wawasan yang tak ternilai harganya dalam pengembangan diri penulis serta meningkatkan profesionalitas penulis dibidang manajemen dakwah.

#### E. Definisi konsep

Dalam rangka pedoman bagi peneliti dan supaya tidak ada salah paham dalam pengertian judul tersebut maka kami tegaskan sebagai berikut:

“ Model kepemimpinan KH. Khilmi di Pondok Pesantren Alawy Alhambali Kedungduro Taman Sidoarjo”

##### a. Model Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam suatu organisasi. Dengan adanya kepemimpinan dalam organisasi diharapkan mampu menghadapi berbagai macam factor seperti struktur atau tatanan koalisi, dan kondisi lingkungan, sehingga dengan adanya kepemimpinan dalam organisasi itu mudah menyelesaikan terhadap berbagai persoalan yang menimpa organisasi tersebut.

George R Terry dalam bukunya “Principle of management” berkata :  
kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka

berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompoknya, jelas karena apabila ia tidak mampu melakukannya maka berarti ia tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang baik.<sup>6</sup>

Model kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang yang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.<sup>7</sup> Dalam hal ini usaha menyelaraskan resepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Jadi yang dimaksud model kepemimpinan dalam skripsi ini adalah norma perilaku atau cara yang digunakan KH. Khilmi pada saat beliau mempengaruhi orang lain.

Sedangkan pondok pesantren adalah sebuah asrama pendidikan islam tradisional dimana para siswa tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seseorang atau lebih, guru yang dikenal dengan sebutan kiai.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## F. Sistematika Pembahasan

Bab I pendahuluan yang berisikan : konteks penelitian, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan

Bab II Perspektif teoritis yang berisikan : kajian kepustakaan konseptual dan kajian kepustakaan penelitian.

<sup>6</sup> Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 1990) h. 56

<sup>7</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1995) h.

Bab III Metode penelitian yang berisikan : pendekatan dan jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, tehnik analisis data, tehnik keabsahan data.

Bab IV Deskripsi lokasi penelitian, berisikan : lokasi penelitian, sejarah pondok pesantren, struktur kepemimpinan

Bab V Penyajian dan analisis data berisikan : program kegiatan dan tujuan, deskripsi data, analisis data.

Bab VI Penutup yang berisikan kesimpulan dan saran-saran

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



## BAB II

### PERSPEKTIF TEORITIS

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. KAJIAN PENELITIAN KONSEPTUAL

##### 1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam suatu organisasi. Dalam literatur-literatur yang menguraikan tentang kepemimpinan, banyak dikemukakan rumusan-rumusan yang berbeda dalam mendefinisikan apa sebenarnya hakekat kepemimpinan itu sesuai dengan pandangan dan titik tinjau dari penulis-penulis yang bersangkutan. Untuk memperoleh pengertian yang lebih luas sehingga daripadanya dapat ditarik kesimpulan pengertian yang tepat tentang hakekat kepemimpinan itu, maka pada awal pembahasan ini kami kemukakan definisi kepemimpinan dari para ahli, diantaranya :

Menurut Fiedler kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses dinamis antara hubungan pemimpin dan pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar pribadi dengan perjalanan waktu. Akan tetapi penekanan pada masyarakat kita adalah jelas pada atribut dan tindakan pemimpin.<sup>1</sup>

Howard H. Hoyt dalam bukunya "Aspect of modern publik administration" yang menyatakan: kepemimpinan adalah suatu seni untuk mempengaruhi manusia, kemampuan untuk membimbing orang.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo, 1994 ), h. 49

<sup>2</sup> Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig Leadership, *Organisasi dan Manajemen*, ( Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 1998 )h. 1

Menurut GR. Terry, kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka.<sup>3</sup>

Menurut Drs. Amin Widjaja Tunggal, AK. MBA, kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota-anggota kelompok.<sup>4</sup>

Menurut G. R. Terry dan LW. Rue, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan dalam suatu keadaan tertentu.<sup>5</sup>

Dari berbagai pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi seseorang atau kelompok orang supaya timbul kerja sama secara teratur untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok yang bertugas membimbing dan mengkoordinir aktivitas-aktivitas kelompok yang relevant dengan tugas atau orang yang jika tidak ada pemimpin yang ditunjuk, akan memikul tanggung jawab yang primer untuk melaksanakan fungsi- fungsi yang ada pada kelompok.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, ( Jakarta, Bumi Aksara, 1993), h. 152

<sup>4</sup> Amin Wijaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta, Rineka Cipta, 1993) h. 308

<sup>5</sup> G. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, h. 192

<sup>6</sup> Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig Leadership, *Organisasi dan Manajemen*, h. 515

## 2. Syarat Kepemimpinan

Setiap orang yang menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimiliki pada orang-orang yang dipimpinnya. Masing-masing orang mempunyai kelebihan disamping kekurangan-kekurangannya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk bertindak sebagai pemimpin, akan tetapi tidak semua orang dapat mempergunakan kelebihan untuk memimpin.

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu berikut ini adalah rumusan dari beberapa ahli tentang syarat-syarat pemimpin antara lain: menurut Drs. H. M. Masduqi, SH mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai syarat-syarat yang meliputi:

- a. Kekuasaan yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu untuk mengatur orang lain dan yang diatur patuh dan taat kepada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan yang diinstruksikan pemimpin.

c. Kemampuan yaitu segala daya yang, kesanggupan, kekuatan, kecakapan, ketrampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.<sup>7</sup>

Sedangkan syarat kepemimpinan menurut Islam yang dikemukakan oleh Toto Tasmara adalah sebagai berikut :

a. Seorang pemimpin harus committed terhadap ajaran islam.

Dalam situasi bagaimanapun seorang muslim harus terkait terhadap ajaran agamanya, begitu pula dengan seorang pemimpin, baik dia berada dalam posisi kepemimpinan formil maupun in formil, atau juga dalam posisi sebagai pemimpin keduniaan maupun agama.

b. Kekuatan Aqidah

Seorang pemimpin islam hendaknya mampu menggali ide-ide yang digariskan ajarannya, bahkan ia mampu berargumentasi untuk menyatakan keyakinannya tersebut. Seorang pemimpin itu adalah personifikasi dari kelompoknya yang dia pimpin sehingga sudah sepatutnya dalam aqidah ini dia memiliki kelebihan yang khas dari rata-rata anggota kelompoknya.

c. Amal Sholeh

Amal sholeh yaitu semua perbuatan nyata yang sejalan dan senafas dengan ajaran agama. Dengan amal sholeh berarti seorang pemimpin dituntut untuk memiliki wawasan yang jauh, dia pandai membuat suatu

---

<sup>7</sup> M. Masduqi, *Leadership*, (Pasuruan, PT. Garuda Buana Indah, 1996) h. 13



rencana dan program (program oriented) dan seorang pemimpin juga harus memiliki daya imajinasi serta kreatifitas yang tinggi untuk menjabarkan keinginannya dalam realitas.

d. Kekuatan Ilmu

Seorang pemimpin Islam sangat committed terhadap rasa kebenaran dan keadilan. Dengan demikian, dia adalah merupakan seorang yang memiliki karakter yang senantiasa haus akan ilmu karena hanya dengan ilmu itulah dia mampu membedakan antara yang baik dan yang buruk, antara yang merugikan dan menguntungkan. Dengan kekuatan ilmu-ilmu, seorang pemimpin akan terus waspada, tidak pernah cepat menerima setiap gagasan dari luar karena ia terlebih dahulu harus menimbanginya.

e. Kuat Dalam Kesabaran

Seorang pemimpin terkadang dihadapkan pada berbagai tantangan baik intern maupun ekstern, sehingga tidak menghilangkan kemungkinan bahwa kepemimpinan tersebut akan dihadapkan dengan isu, propaganda lawan dan lain-lain. Dalam situasi total tersebut maka pemimpin dituntut tingkat kesabaran yang tinggi, dimana sabar data diartikan sebagai suatu sikap konsisten (istiqomah) dalam menghadapi suatu masalah tertentu baik yang negatif maupun positif.

f. Pemimpin Harus Berani dan Konsekwen

Pemimpin harus memiliki perhitungan, dan perhitungan tersebut harus mampu dinyatakan. Kemampuan untuk menyatakan ide hanya mungkin apabila dia itu memiliki keberanian moral maupun fisik. Keberanian tanpa perhitungan atau analisa dan pertimbangan untung rugi adalah kenekatan (emosional), sebagaimana firman Allah :

وَلَا تَهْتَبُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (١٣٩)

Artinya : *"Janganlah kamu bersikap lemah dan janganlah pula kamu bersedih hati padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman.(Q.S. al-Imran : 139)"*<sup>8</sup>

g. Pemimpin harus mampu berkomunikasi

Seorang pemimpin harus mampumengkomunikasikan gagasannya, sebab tanpa komunikasi yang baik akan menimbulkan berbagai akibat: dengan kemampuan berkomunikasi berarti juga pemimpin itu mampu mendakwakan ide-idenya sehingga akan terpelihara integritas kelompok dan tersebar missionnya.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Jakarta, CV. Thoha Putra, 1989) h. 98

<sup>9</sup> Toto Tasmara, *Komunikasi Dakwah*, (Jakarta, Gaya Media Pratama, 1997), hh. 103-109

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Penelitian dari banyak ilmuwan dan pengalaman dari banyak praktisi menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utama. Berarti ada criteria lain yang dapat dan biasa digunakan. Berbagai criteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan, lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut<sup>10</sup> :

#### a. Pimpinan sebagai penentu arah

Telah umum diketahui bahwa setiap organisasi, baik dibidang kenegaraan, keniagaan, politik, social dan organisasi kemasyarakatan yang lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai suatu tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka sedang maupun jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila diusahakan dicapai oleh para anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri.

Dengan kata lain, arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan pra sarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, ( Jakarta, PT. Rineka Cipta, 1994), hh. 48-73

strategi dan teknis tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

Jelas, bahwa kemampuan para pejabat pimpinan sebagai penentu arah yang hendak ditempuh dimasa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasional.

b. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Pimpinan puncak organisasi yang menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

Salah satu konsekwensi logis dari fungsi demikian adalah bahwa seorang pemimpin mutlak perlu mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijaksanaan strategic, akan tetapi juga keputusan lain yang telah diambil oleh para pejabat pimpinan yang lebih rendah. Bahkan lebih dari itu, dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi sebagai pelaksanaan dari berbagai keputusan yang telah diambil. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran akan tercapai.

Artinya, dengan demikian persepsi yang tepat dari berbagai pihak dapat ditumbuhkan, seluruh kebijaksanaan yang ditempuh serta latar



belakangnya dapat dipahami, salah pengertian tercegah timbulnya atau

bila telah sempat timbul dapat dihilangkan, dukungan yang diperlukan dapat diperoleh.

c. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Pada hakikatnya berkomunikasi berarti mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak atau pihak-pihak lain. Suatu proses komunikasi dapat dikatakan berlangsung secara efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi - penerima pesan - dalam bentuk jiwa dan semangat yang persis sama seperti yang diinginkan dan dimaksudkan oleh sumber pesan tersebut.

d. Pemimpin sebagai mediator

Dalam kehidupan organisasional, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan keluar maupun dalam hubungan kedalam organisasi. Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar dihadapi dan diatasi.

e. Peranan sebagai integrator

Pada puncak organisasi diperlukan integrator. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pejabat pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator. Hanya saja cakupan dan intensitasnya berbeda-beda. Artinya, semakin tinggi kedudukan seseorang

dalam hierarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut. Hanya pimpinanlah yang berada diatas semua orang dan semua satuan kerja” yang memungkinkannya menjalankan peranan integrative yang didasarkan pada pendekatan holistic.

#### 4. Tipe Kepemimpinan

Menurut G. R. Terry, Tipe kepemimpinan ada 6 macam <sup>11</sup>:

##### a. Kepemimpinan Pribadi ( Personal leadership )

Seorang pemimpin didalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan langsung oleh pimpinan yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering di anut oleh organisasi sederhana, karena kompleksitas bawahan maupun aktivitasnya amat kecil, sehingga pelaksanaannya mudah, juga sangat efektif dan memang biasa dilaksanakan tanpa mengalami prosedur yang berbelit-belit.

##### b. Kepemimpinan Non Pribadi ( Non Personal Leadership )

Didalam suatu kepemimpinan, untuk memformulasikan tipe-tipe pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sesuai dengan segala pekerjaan atau tanggung jawab, bagi setiap lembaga dan segala iklim serta kondisi kerja. Segala norma dan kebijakan yang berlaku pada organisasi disampaikan melalui anggotanya atau menggunakan non media baik rencana, instruksi maupun program kerjanya.

---

<sup>11</sup> G. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, h. 50

Pada tipe kepemimpinan ini program yang akan didelegasikan mengenai otoritas kerja sangat berperan, karena memang dalam hal ini sangat berlaku dan harus diaplikasikan dalam suatu lembaga.

c. **Kepemimpinan otoriter ( Authoriter Leadership )**

Pimpinan yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh – sungguh, teliti dan cermat. Seorang pimpinan kerja menurut norma dan kebijakan yang berlaku dengan ketat ( walaupun agak kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi oleh anggota ). Para anggota tidak mempunyai hak untuk mengomentarnya, karena pimpinan mempunyai anggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab pada segala kompleksitas lembaga tsb.

d. **Kepemimpinan Demokrasi ( Democratic Leadership )**

Pada kepemimpinan demokrasi, pimpinan mempunyai anggapan bahwa dia merupakan bagian integral yang sama-sama sebagai elemen didalam lembaga dan secara berbarengan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab atas terwujudnya produktivitas kerja yang tinggi.

Oleh karena itu, agar seluruh anggota merasa turut bertanggung jawab, maka para anggota berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi dan program kerja. Setiap anggota merupakan sebagian potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

e. **Kepemimpinan paternalistik ( paternalistic Leadership )**

Kepemimpinan paternalistic didirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara pimpinan dan para anggotanya. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan dan perilaku, ibarat seorang bapak kepada anaknya.

f. **Kepemimpinan menurut bakat ( Indiginious Leadership )**

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal, disaat mereka mendapatkan pelatihan secara langsung maupun tidak secara langsung. Dengan adanya system kompetisi sehingga dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari anggota kelompok lembaga dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara mereka. Pada situasi ini peranan bakat sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin juga disebabkan adanya factor hereditas.

## **5. Kepemimpinan Dipondok Pesantren**

Pondok pesantren sebagai subkultur budaya memang memiliki landasan histories yang kuat, karena sejak kelahirannya sosok pesantren menampakkan wajah-wajah isolatif terhadap lingkungan luar. Hal ini dilakukan semata-mata karena pada masa kelahiran pesantren memperoleh hambatan dari gerakan aksi belanda di Indonesaia, pada masa itu merupakan merupakan pukulan yang sangat berat bagi perkembangan organisasi Islam. Dengan politik deismilasi dan skularisasi, peran kiai disisihkan dari

percaturan proses pengambilan keputusan, baik dibidang keagamaan maupun dalam memutuskan kebijakan nasional.

Tetapi tidak disangkal lagi, khususnya dimasyarakat jawa dan madura, pesantren pernah menduduki posisi strategis diberbagai lapisan masyarakat. Pesantren waktu itu mendapat pengaruh dan penghargaan besar yang mampu mempengaruhi lapisan kehidupan masyarakat.

#### a. Pengertian pesantren

Menurut Drs. KH. A. Wahid Zaini SH, dalam bukunya *Tarekat, Pesantren dan budaya local* memberikan dua dua istilah tentang pengertian pesantren, yaitu pesantren salaf ( tradisional ) dan pesantren khalaf (Modern). Pesantren salaf ( tradisional ) adalah pesantren yang mempunyai orientasi tetap mempertahankan tradisi-tradisi yang yang disunnahkan oleh Nabi dan dilakukan oleh sahabatnya serta diteruskan oleh para ulama salaf, lebih cenderung mempertimbangkan melakukan konservasi tradisi yang telah menjadi khazanah didalam bentuk pewarisan dan pengajaran sebelum melangkah pada inovasi-inovasi baru. Inovasi yang dilakukan, inovasi yang tidak keluar dari dan tidak bertentangan dengan tradisi.<sup>12</sup>

Sedangkan pesantren khalaf ( modern ) adalah meluasnya mata kajian yang tidak hanya terbatas pada kitab-kitab salaf saja, tetapi pada

---

<sup>12</sup> A. Wahid Zaini, *Tarekat, pesantren dan Budaya Lokal*, (Surabaya, PIKI dan IAIN, 1999), cet 1 h. 83-84

kitab-kitab yang termasuk baru, disamping telah masuknya ilmu-ilmu umum dan kegiatan-kegiatan lain seperti pendidikan ketrampilan dan sebagainya. Perjenjangan pendidikannya telah mengikuti yang lazim pada sekolah umumnya.<sup>13</sup>

Menurut Zamkhsyari Dhofir, berasal dari pengertian asrama-asrama para santri, sedangkan yang dinamakan pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bamboo, atau berasal dari kata “fundug”, yang berarti hotel atau asrama. Prof. John berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa tamil, yang berarti guru mengaji, sedangkan C. C. Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah “Shastri” yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama hindu, atau seorang ahli kitab agama hindu. Kata shastri berasal dari kata shastri yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.<sup>14</sup>

Pesantren adalah lembaga yang bisa dikatakan merupakan wujud proses yang wajar proses perkembangan system nasional. Dari segi histories pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia , sebab lembaga yang serupa

<sup>13</sup> A. Wahid Zaini, *Tarekat, pesantren dan Budaya Lokal*, h. 82

<sup>14</sup> Zamahsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren*, ( Jakarta, LP3ES, 1982 ) h. 160

ini sudah ada sejak masa kekuasaan hindu-budha, sehingga Islam tinggal meneruskan dan mengislamkan lembaga yang sudah ada.<sup>15</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan istilah pesantren adalah lembaga pendidikan yang umumnya dengan cara non klasikal, pengaarnya seorang yang menguasai ilmu agama Islam melalui kitab-kitab agama Islam klasik( kitab kuning dengan tulisan aksara arab dengan bahasa melayu kuno ) kitab ini biasanya hasil karya ulama-ulama Islam ( Arab ) dalam zaman pertengahan.<sup>16</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisonal dalam usaha membentuk muslim yang baik dan sholeh, tidak hanya memberikan isi pengetahuan kepada murid, tetapi lembaga islam tersebut memberikan ketrampilan dan berusaha mewujudkan usaha dengan membentuk suasana melingkunginya. Pesantren juga merupakan lembaga penyebaran agama Islam dan mempersiapkan lagi tenaga-tenaga bagi pengembangan agama Islam dengan memberikan bimbingan kepada santri agar berhubungan baik dengan manusia ( Hablum minannas ) dan berhubungan dengan penciptanya atau kepribadian ( Hablum Minallah ).

Hal ini juga berpengaruh terhadap usaha-usaha pondok pesantren untuk menghasilkan pemuka-pemuka dalam kehidupan kemasyarakatan. Gerakan bagi penyebaran agama, gerakan bagi pemahaman kehidupan

<sup>15</sup> Nur Cholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren*, ( Jakarta, Paramadina, 1997 ) cet ke-1 h. 160

<sup>16</sup> M. Yaqub, *Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, ( Bandung, Agkasa, 1984 ) cet ke-10 h. 65

keagamaan dan gerakan social, berpadu dalam pembinaan pribadi muslim.

Sebagaimana misi yang diembarkannya adalah “mencetak ulama”<sup>17</sup>

Menurut Ki Hajar Dewantara, system pondok merupakan system nasional pengajaran dan pendidikan selalu berhubungan, sebab, hubungan antara guru dengan murid berlangsung terus menerus, siang dan malam, lagi pula dalam system ini dapat terpadu suasana perguruan, kepemudaan, dan sekaligus kekeluargaan.<sup>18</sup>

Dengan system ini waktu-waktu kontak antara guru dan murid menjadi semakin luas. Setiap persoalan akan segera mendapat perhatian dan pemecahan, perjumpaan murid dengan guru tidak dibatasi dengan jam-jam kontak dikelas, keadaan seperti ini memungkinkan terjadinya proses pembentukan kepribadian yang lebih besar, karena terbatasnya waktu dikelas, murid tidak mempunyai kesempatan mendapatkan keterangan dan penjelasan secara memuaskan, sebab perhatian guru tidak hanya ditujukan perorangan meskipun idealnya demikian, melainkan kepada kelas atau sekelompok anak. Dengan system pondok, kesempatan yang belum ada dikelas itu dapat dilanjutkan diluar kelas. Dimana guru dan murid berada disatu kompleks, bukan hanya terbatas pada persoalan-persoalan yang berhubungan dengan pengajaran dikelas saja dapat dipecahkan segera, melainkan juga kesulitan-kesulitan yang timbul diluar

<sup>17</sup> Ali Ma'sum, *Ajakan Sucl*, (Jogyakarta, Lajnah Ta'lif Wa Nasyr, 1995) cet ke-2 h. 97

<sup>18</sup> Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Indonesia, Penerbit PT Pustaka LP3ES, 1995 ) h. 69



kelas dapat dimintakan keterangan pada guru atau teman lain yang ada

diagrama.

## 6. Model Kepemimpinan Di pondok Pesantren

Sejarah telah menyatakan setiap pondok pesantren dipimpin oleh para kiai yang mempunyai pengaruh besar terhadap masyarakat maupun dalam negara. Hal ini timbul sejak adanya pondok pesantren itu juga, figure seorang pemimpin yang demikian masih dapat dirasakan sampai sekarang.

Didalam ajaran islam, setiap orang adalah pemimpin, setiap manusia harus mempertanggung jawabkan perbuatannya kepada sesamanya, sewaktu hidup dan kelak kepada Tuhan atau setelah ia mati. Namun demikian, yang dimaksud pemimpin dalam kaitannya dengan pondok pesantren, bukan setiap individu warga pesantren dan bukan pula pemimpin dalam devinisi-devinisi organisasi yang berada dalam pondok pesantren tetapi kiai (pengasuh) pesantren yang menjadi tokoh kunci atau pimpinan secara spiritual pesantren.

Kepercayaan masyarakat, bahwa seorang kiai bisa dikatakan mempunyai sifat kharismatik itu terletak pada matanya. Kharisma bukanlah merupakan sikap yang benar ada pada diri seorang kiai, melainkan lebih merupakan sifat yang menurut para pengikutnya ada pada pemimpin (kiai) mereka.<sup>19</sup>

Sebagian besar dari keberhasilan kepemimpinan kharismatik adalah pimpinan itu mampu memotivasi, mendesak, dan mengintimisasi bawahan

---

<sup>19</sup> Sukanto, *kepemimpinan kiai dalam pesantren*, ( Jakarta, LP3ES, 1999) h. 195

untuk bertindak, kharismanya mengilhami dan membangkitkan semangat orang lain.<sup>20</sup>

Mengenai gaya kepemimpinan pada pondok pesantren, berkaitan dengan susunan kepemimpinan dari generasi ke generasi. Pengaruh keluarga kiai, terutama keturunan dari pancar laki-laki, terasa kuat dan mendominasi perjalanan kelembagaan. Pemimpin mempunyai sifat paternalistik, yaitu mempunyai sifat kebapakan akan berfikir, berperasaan dan bertindak sebagai ayah atau bapak. Sehingga para anggotanya akan diperlakukan seperti anaknya.<sup>21</sup>

Sedangkan pemimpin yang bersifat otoriter dalam pelaksanaannya, akan menganggap dirinya sebagai orang yang sangat berkuasa. Anggota digerakkan dengan jalan paksaan, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut pada pimpinannya.<sup>22</sup>

Sehingga menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan juga menganggap bahwa dia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan yang melaksanakannya. Pengawasannya pun sangat tegang pula. Gaya kepemimpinan otoriter dan paternalistic, pihak anggota rata-rata menerima fatwah kebijakan dari kiai

---

<sup>20</sup> Jay. A. Conger, *The Charismatic Kader (pemimpin kharismatik)*, (Anton Adiwiyoto, Jakarta, Bina Rupa Aksara, 1997), h. 23

<sup>21</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung, Mandar Maju, 1992), cet ke-1, h. 88

<sup>22</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, h. 86

dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pengabdian. Pengaruh kiai sangat kuat, sehingga usul-usul dan inisiatif pihak bawahan hampir tidak ada dan kalau ada hanya sekedar merupakan suatu usul yang akhirnya masih menunggu kearifan kiai.

Usul itu dibandingkan dengan pengaruh kiai tidaklah berarti, dan sekiranya pihak yang mempunyai potensi tinggi dia hanya cukup untuk menjalankan fatwah kiai. Dengan kata lain, apa yang dilakukan pihak anggota tidak berani melampaui kewenangan kiai apalagi melanggarnya.

Berkaitan dengan gaya tersebut, sistem organisasi yang dicantumkan dalam bentuk formal tidak seluruhnya berpengaruh pada mekanisme kerja sehari-hari, para anggota tidak menjalankan tugas-tugas dan ketentuan dalam aturan formal, akan tetapi lebih didominasi oleh fatwah kiai dan sangat jarang bersumber dari tugas dan fungsi jabatan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Akhirnya efektifitas organisasi terganggu karena menunggu restu dan petunjuk kiai, dan kiai dapat mengubah aturan sesuai dengan kehendak hati.

Sifat hubungan kiai dengan para anggota dalam gaya kepemimpinan jenis ini menunjukkan tanda-tanda kekerabatan, kiai (keluarga kiai) dipandang sebagai kepala keluarga yang setiap saat mempunyai hak mutlak dalam menentukan gerak dan langkah organisasi. Ibarat kepala keluarga, mereka mempunyai kewajiban untuk mengarahkan anak-anaknya yang telah menjadi tanggung jawabnya sesuai harapan dan cita-citanya. Anggota memandang

kepala keluarga sebagai figure yang patut dicontoh dan dipatuhi semua perintahnya.

## 7. Elemen-Elemen Pondok Pesantren

Dalam suatu lembaga pondok pesantren. Pondok, masjid/musholla, santri, pengajaran kitab-kitab Islam dan kiai merupakan lima elemen dasar dari tradisi pesantren. Ini berarti suatu lembaga pengajaran yang berkembang hingga memiliki lima elemen tersebut merupakan unsur pokok dari pesantren itu sendiri.

### 1. Pondok

Pondok bagi umat Islam di Indonesia merupakan lembaga yang paling tua. Hal ini karena pendidikan yang dikenal pertama kali oleh umat Islam sebelum mengenal pendidikan yang lain adalah pendidikan ala pondok pesantren, yaitu system pendidikan dengan konsentrasi khusus semacam padepokan dan pada awalnya tanpa menggunakan kurikulum terencana serta rinci dengan system klasik seperti yang kita kenal dewasa ini.<sup>23</sup> Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan islam tradisional dimana para siswanya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seseorang atau lebih, guru yang dikenal dengan sebutan kiai.

Asrama untuk para siswa tersebut berada dalam lingkungan kompleks pesantren dimana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan

<sup>23</sup> Wahid Zaini, *Tarekat, Pesantren dan Budaya Lokal*, Op Cit h. 77

sebuah musholla atau masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan lain keagamaan yang lain, kompleks pondok pesantren ini biasanya dikelilingi oleh tembok.

Pondok tempat tinggal santri perempuan biasanya dipisahkan dengan pondok untuk santri laki-laki selain dipisahkan oleh rumah kiai dan keluarganya juga oleh masjid dan ruang-ruang madrasah, keadaan kamar-kamarnya tidak jauh beda dengan pondok laki-laki.

System pondok bukan saja merupakan elemen penting dari tradisi pesantren, tetapi juga merupakan fenomena utama bagi pesantren untuk terus berkembang. Meskipun demikian keadaan sederhana dan penuh sesak, namun anak-anak muda dari pedesaan dan baru pertama kali meninggalkan desanya untuk melanjutkan pelajaran disuatu wilayah yang baru itu tidak perlu mengalami kesukaran dalam tempat tinggal atau penyesuaian diri dengan lingkungan social yang baru.

## **2. Masjid/Musholla**

Kedudukan masjid/Musholla sebagai pusat pendidik dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari system pendidikan tradisional, kiranya masjid/musholla dibangun atas dasar iman dan taqwa kepada Allah SWT dengan peranan sebagai pembinaan jama'ah dan umat islam disegala bidang kehidupan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-jin ayat 18 :

وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا (١٨)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Artinya : " Dan sesungguhnya masjid-masjid itu itu adalah kepunyaan

Allah. Maka janganlah kamu menyembah seseorangpun  
didalamnya disamping (menyembah) Allah ”<sup>24</sup>

Dalam aplikasinya masjid merupakan tempat ubudiyah, dalam artian bahwa pelaksanaan program kegiatan masjid dalam bidang peribadatan yang bersifat khusus seperti :

- a. Menyelenggarakan sholat lima waktu
- b. Sholat tarawih dan witr
- c. Sholat dua hari raya
- d. Pemotongan hewan qurban yang harus diatur dengan baik.<sup>25</sup>



Lembaga-lembaga pesantren di Jawa memelihara terus tradisi ini. Para kiai juga sering mengajar di masjid dan menganggap masjid adalah tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para santri dalam mengerjakan sholat lima waktu, memperoleh pengetahuan agama dan kewajiban agama yang lain.

### 3. Santri

Menurut pengertian yang dipakai oleh orang-orang dalam lingkungan pesantren, seorang alim bisa disebut sebagai seorang kiai

<sup>24</sup> Muhammad E. Ayub, *Manajemen Masjid*, (Jakarta, Gema Insani, 1999), cet-4, h. 12-13

<sup>25</sup> Ahmad Yani, *Panduan Memakmurkan Masjid*, (Jakarta, Dea Press), h. 25-27

bilamana memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren

tersebut untuk mempelajari kitab-kitab islam klasik, oleh karena itu, santri

merupakan elemen penting dalam lembaga pesantren. Walaupun demikian, menurut tradisi pesantren terdapat dua kelompok santri :

- a. Santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah-daerah jauh dan menetap dalam komplek pesantren, santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya merupakan suatu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari, mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri baru tentang kitab-kitab dasar dan menengah.
- b. Santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, mereka termasuk santri yang tidak menetap dipondok sesudah ngaji mereka pulang lagi ke rumah masing-masing. Biasanya perbedaan pesantren besar dan pesantren kecil dapat dilihat dari komposisi santri kalong, semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar santri mukimnya. Dengan kata lain pesantren kecil akan memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren* , h. 51-52

#### 4. *Kiai*

Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren, bahkan merupakan pendirinya sudah sewajarnya, bahkan pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung pada kemampuan pribadi seorang kiai.<sup>27</sup>

Menurut Al-Qosimy, ketika menafsirkan ayat 197 Surah Asy-syuara' dalam kaitannya dengan pengertian ulama itu menyatakan “ yang betul-betul takut kepada Allah itu hanyalah orang-orang yang sudah sampai pada tataran ma'rifat kepadaNya.” Oleh karena yang dinamakan takut kepada Allah itu bukan karena takut akan azab (siksa) Allah, akan tetapi yang dinamakan betul-betul takut kepada Allah manakala hati dan orang tersebut mampu melukiskan keagungan Allah itu, tidak mungkin ia betul-betul takut kepadaNya.

Sedangkan menurut Syeikul Hindi Al hafidh Abdul Ahad (1346H) menyatakan bahwa yang dinamakan ulama ialah bercirikan :

“ ..... atas lisan para ulama itu tergantung kemanfaatan-kemanfaatan, kemaslahatan-kemaslahatan dan curahan pengabdianannya. Mereka adalah orang-orang yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan keagamaan. Artinya mereka mampu menerangkan makna hokum yang halal dan yang haram serta mampu memberikan arah yang luas untuk menuju perbaikan-perbaikan. Ulama itu juga mengajarkan untuk memohon ampun

---

<sup>27</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren* , h. 55



kepadaNya. Para ulama itu sendiri mengamalkan perbuatan-perbuatan yang baik untuk menjaga ketinggian derajatnya.<sup>28</sup>

### 5. Pengajaran kitab-kitab klasik

Unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan pendidikan lainnya adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama islam dan bahasa arab. Pelajaran dimulai dari kitab-kitab sederhana, kemudian dilanjutkan dengan berbagai ilmu kitab yang mendalam dan tingkatan pesantren-pesantren serta pengajarannya biasanya diketahui dari jenis-jenis kitab yang diajarkan.<sup>29</sup>

Dikalangan pesantren sendiri, disamping istilah kitab kuning, beredar pula istilah kitab klasik (Al Qutub-Al Muqaddamah), untuk menyebut kitab yang sama, bahkan karena tidak dilengkapi syakalnya, kitab kuning juga disebut oleh kalangan pesantren sebagai kitab gundul. Dan karena rentang waktu sejarah yang sangat jauh dari kemunculannya dari sekarang, tidak sedikit yang menjuluki kitab kuning itu dengan kitab kuno.

<sup>28</sup> Muchtar An-Nadwi, *Rekonstruksi Pendidikan Pesantren*, (Surabaya, Penerbit Budi Daya Sukses, 2000) h. 1

<sup>29</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo, 1996) cet-2, h.

## B. KAJIAN KEPUSTAKAAN PENELITIAN

1. **Kepemimpinan KH Ahmad Muhammad Al-Hammad dalam upaya pengembangan yayasan pondok pesantren Qomarruddin didesa Bangah kecamatan Bungah kabupaten Gresik.** Ni'matus sholihah, 2001, fakultas dakwah jurusan Menejemen dakwah. Bahwa KH Ahmad Muhammad Al-Hammad memiliki fungsi dan peran yang strategis dalam pengembangan yayasan pondok pesantren Qomarruddin. Adapun fungsi dan perannya antara lain sebagai pemangku pondok pesantren, sebagai pengajar, sebagai seorang yang menetapkan perencanaan, organizing, actuating, controlling dan sebagainya. Adapun model kepemimpinan yang diterapkan KH Ahmad Muhammad Al-Hammad dalam kepemimpinannya adalah kepemimpinan Leisez fair dan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan Leisez fair adalah beliau memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para anggotanya dan apabila beliau ( pemimpin ) tersebut memberikan partisipasi hampir tidak ada arti sama sekali. Sedangkan kepemimpinan situasional adalah pemimpin dituntut untuk mempunyai fleksibilitas pribadi yang tinggi sehingga apabila para anggota mempunyai hirarki kebutuhan dan motif yang heterogen sifatnya, maka beliau ( pemimpin ) mempunyai kewajiban untuk mengarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama.
2. **Gaya kepemimpinan KH Imam Hambali di pondok pesantren Al-Jihad kelurahan Jemurwonosari kecamatan wonocolo kodya Surabaya,** Umul mufarahah, 2002, fakultas dakwah jurusan managemen dakwah. Dalam

menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren Al-jihad menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik dan otoriter. Dari perpaduan gaya kepemimpinan kharismatik dan gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung mengarah kepada gaya kepemimpinan kharismatik yang didasarkan atas dasar kewibawaannya. Berikut keberadaan pemimpin di pondok adalah Kyai, mempunyai peran yang sangat sentral, Kyai bukan saja sebagai pemimpin tapi juga pendidik, penguasa tunggal dan juga pemilik suatu lembaga.

Dalam penelitian yang telah dilakukan peneliti diatas telah menjelaskan peta kepemimpinan dan usaha-usaha dalam pengembangan pondok.

Maka dari itu dalam penelitian kali ini peneliti selain menjelaskan tentang mengapa di yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali memerlukan kepemimpinan dan model kepemimpinan yang dipakai oleh KH. Mas Khilmi dipondok pesantren Alawy Al Hanbali juga menjelaskan bagaimana usaha beliau dalam mencetak santri yang berkualitas.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data dekriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati untuk diarahkan pada latar belakang individu secara holistik (utuh).<sup>1</sup>

Alasan penelitian kualitatif adalah sebagai pendekatan untuk melihat proses terjadinya kepemimpinan KH. Khilmi di pondok pesantren Alawy Alhambali Kedungduro Taman Sidoarjo, dalam penelitian kualitatif bukan hanya menyajikan data apa adanya melainkan juga berusaha mengintertasikan korelasi secara sebagai factor yang ada, meliputi sifat yang dimiliki, sudut pandang atau ataupun nilai-nilai dalam proses yang sedang berlangsung.

Jenis deskriptif merupakan penelitian non-hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Deskriptif juga dapat diartikan sebagai prosedur memecahkan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek penelitian pada masa sekarang dan, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana keadaannya.

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moloeng, *Methodologi Penelitian kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2002) h.

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta sebagaimana keadaan sebenarnya.<sup>2</sup>

## B. Wilayah Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah berada dipondok pesantren Alawy Alhambali kedungduro Taman Sidoarjo yang merupakan tempat tinggal KH. Khilmi berada.sekaligus keberadaan pondok tempat beliau memimpin.

## C. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

#### a. Data Primer

Data primer yaitu data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan. Dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang letak lokasi, sejarah berdirinya pondok, program kerja, model kepemimpinan, usaha yang dilakukan KH. Khilmi dalam pengembangan pondok dan kualitas santri. Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang memberikan keterangan.

---

<sup>2</sup> Hadari Nawawi, H. Mimi Martin, *Penerapan*, (Yogyakarta, Gadjahmada University Press, 1996), h. 73

### *b. Sekunder*

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari bahan bacaan. Dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang struktur organisasi, pembagian tugas pengurus dan program kerja.

## **2. Sumber Data**

Sumber data adalah subjek data dari mana data diperoleh.<sup>3</sup> Adapun sumber data yang dipakai peneliti untuk melengkapi data-data tersebut adalah:

- 1) Informan yaitu orang-orang yang memberikan informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian ini. diantaranya yaitu :
  - a. KH. Mas Khilmi pemimpin pondok
  - b. Mas Farid putra KH. Mas Khilmi
  - c. Mardhiyah menantu KH. Mas Khilmi
  - d. Hj. Sulikhah istri KH. Mas Khilmi
  - e. Drs. Amin sekretaris pondok
  - f. H. M. Abd. Jalil sie pendidikan pondok
  - g. Jamal santriwan pondok
  - h. Karima Santriwati pondok
- 2) Dokumen yaitu sumber data yang berupa tulisan atau catatan-catatan yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas dalam penelitian.

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta, Rineka Cipta, 1998), h. 107

## **D. Tahap-Tahap Penelitian**

Pada tahap-tahap penelitian ini ada empat tahap utama yang dilalui sebagai langkah penyelesaian.

### **1. *Invention***

Tahapan ini merupakan eksplorasi terhadap lokasi penelitian dalam tahap ini peneliti dapat mengetahui gambaran umum tentang tipe penelitian, dari tahap ini peneliti baru mengingat pada penentuan permasalahan pokok yang menjadi target utama dalam penelitian ini. Penentuan focus masalah inilah yang pada akhirnya membawa pada sebaik-baik lainnya dalam penelitian lain.

### **2. *Discoveri***

Adalah tahap yang merupakan data lapangan dengan kata lain peneliti terjun langsung ke latar belakang penelitian sambil mengumpulkan data dan menggali data yang sebanyak-banyaknya dengan metode yang telah ditentukan, sehingga dalam tahap ini dituntut untuk teliti sekali dalam gerak-gerik dalam usaha memperoleh seperti yang diharapkan penulis.

### **3. *Interpretasi***

Tahap interpretasi atau penafsiran data adalah dalam membandingkan hasil lapangan dengan teori-teori yang telah berlaku dan teori yang ada. Dalam tahap ini tidak menuntut kemungkinan bahwa hasil temuan akan relevan dengan teori terdahulu dan mungkin pula berbeda, jika teori-teori yang ada itu relevan, berarti teori itu mengulang adanya data sebagai hasil

temuan, akan tetapi jika ternyata teori berbeda bisa jadi akan timbul teori baru dari hasil temuan itu.

#### 4. *Exploration*

Pada tahap ini peneliti berusaha untuk menjelaskan teori yang telah berhasil peneliti dapatkan, dari hasil dari penelitian yang peneliti akukan dalam bentuk laporan penelitian, baik secara menyeluruh maupun cara terperinci.

Peneliti berusaha untuk mengungkapkan secara umum dan terperinci sesuai dengan gaya-gaya santai tetapi bersifat informatik, artinya orang-orang yang mendata merasa mendapat tambahan informasi baru.<sup>4</sup>

### E. **Tehnik Pengumpulan Data**

Untuk pengumpulan data pada penelitian ini, digunakan tehnik atau metode sebagai berikut :

#### 1. *Pengamatan ( Observasi )*

Yang dimaksud observasi disini adalah serangkaian pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang situasi pondok yang meliputi sarana dan pra sarana.

---

<sup>4</sup> Nur Syam, *Methodologi Penelitian Dakwah*, (Solo, CV. Ramadhani, 1991) h. 69



## 2. *Interview ( Wawancara )*

Wawancara diartikan sebagai proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan tatap muka antara pewawancara dengan informan.

Tehnik ini digunakan untuk memperoleh data tentang sejarah berdirinya pondok tersebut, letak geografis, struktur organisasi, pelaksanaan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasannya.

## 3. *Dokumen*

Dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyelidik. Data yang diperoleh adalah lokasi penelitian, sejarah berdiri, struktur organisasi, program kerja, data santri, data ustadz-ustadzah dan kondisi pondok saat ini.

## F. *Tehnik Analisis Data*

Data atau informasi yang terkumpul dari berbagai sumber baik laporan maupun kepustakaan dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Editing, atau meringkas data yaitu pemeriksaan kembali terhadap semua data yang diperoleh di lapangan.<sup>5</sup> mengenai model kepemimpinan KH. Khilmi, terutama dari segi kelengkapan dan kejelasan makna, kesesuaian dan

---

<sup>5</sup> Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta, Penerbit Rake Sarasin, 1999) h. 43

keselarasan satu dengan yang lainnya serta relevansinya dengan satuan

kelompok data.

- b. Pengorganisasian data atau kategorisasi yaitu menyusun dan mensistemasi data-data yang diperoleh dalam kerangka laporan yang sudah direncanakan sebelumnya untuk perumusan tentang model kepemimpinan KH. Khilmi.<sup>6</sup>
- c. Melakukan analisis lanjutan atau melakukan secara terus menerus pertanyaan analitik<sup>7</sup> terhadap hasil-hasil editing, pengorganisasian data sehingga diperoleh kesimpulan mengenai gaya KH. Khilmi di pondok pesantren Alawy Alhambali.

Adapun analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- A. *Deskriptif*, yaitu suatu metode dalam meneliti suatu objek, kondisi pada masa sekarang dalam rangka untuk mencari fakta-fakta untuk diinterpretasikan secara tepat. yakni pemaparan data-data yang berkaitan dengan model kepemimpinan KH. Khilmi
- B. *Induktif*, yakni suatu metode yang digunakan untuk kenyataan-kenyataan dari hasil riset tentang adanya suatu kepemimpinan KH. Khilmi yang sifatnya khusus, kemudian ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum.<sup>8</sup>
- C. *Deduktif*, yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengemukakan kenyataan-kenyataan yang ada tentang kepemimpinan yang sifatnya umum kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat khusus.

<sup>6</sup> Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 173

<sup>7</sup> Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 171

<sup>8</sup> Sutrisno Hadi, *metodologi Research*, ( Yogyakarta, Andi Offset, 1989) h. 42

## G. Tehnik Keabsahan Data

Agar penelitian ini dapat menjadi suatu penelitian yang bisa dipertanggung jawabkan, maka peneliti perlu untuk mengadakan pemeriksaan keabsahan data secara teliti dan cermat, melalui :

### 1. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan penelitian akan memungkinkan peningkatan derajat data yang dikumpulkan, karena dengan adanya perpanjangan keikutsertaan akan banyak mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidak benaran informasi yang diperkenalkan oleh distori, baik yang berasal daridiri sendiri maupun dari respon dan membangun kepercayaan subjek.

Perpanjangan keikutsertaan juga menuntut peneliti agar terjun ke lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi perhitungan distori yang mungkin mengotori data. Distori tersebut bisa tidak sengaja atau bisa juga sengaja, misalnya informan atau responden berdusta atau menipu atau pura-pura hal ini bisa diantisipasi dengan jalan perpanjangan keikutsertaan.<sup>9</sup>

### 2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan cirri-ciri atau unsure dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diberi dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

---

<sup>9</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Rosda Karya, 1989), h. 175-176

Dengan kata lain perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman<sup>10</sup>

Oleh karena itu, ketekunan pengamatan merupakan suatu bagian penting dalam pemeriksaan keabsahan data, maka peneliti melakukan hal tersebut secara teliti, rinci dan berkesinambungan.

### 3. Triangulasi

Adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data itu.<sup>11</sup>

Adapun maksudnya adalah peneliti melakukan perbandingan dan mengecek hasil suatu data yang dihasilkan dari wawancara. Dengan demikian data yang diperoleh setelah melakukan triangulasi akan menjadi data yang obyektif. Hal tersebut penting untuk dilakukan karena boleh jadi komentar antara yang satu dengan yang lainnya tidak sama dengan menilai obyek, dengan kata lain penelitian dan pendapat mereka tentang obyek subyektif.

---

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 177-178

<sup>11</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 178

## BAB IV

### DESKRIBSI LOKASI PENELITIAN

#### A. Lokasi Yayasan Pondok Pesanten Alawy Al Hanbali

Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali didirikan sejak tanggal 25 Nopember 1989 didesa Krembangan Kecamatan Taman Sidoarjo dengan luas tanah dan bangunan sebagai berikut :

1. Luas tanah: kurang lebih 543, 5 m
2. Luas bangunan : kurang lebih 198 m. yang terdiri dari :
  - a. 1 buah Rumah : kurang lebih 50 m
  - b. 2 buah Asrama : asrama putra dan asrama putrid
  - c. 2 buah Musholla : untuk santri putra dan santriputri

Keterangan : Sarana dan prasarana tersebut diatas dilengkapi dengan sarana penerangan listrik dengan daya 900 watt, pompa air dan sarana penunjang lainnya.<sup>1</sup>

- Sebelah Utara adalah kediaman KH.Mas Khilmi
- Sebelah Selatan adalah sudetan sungai brantas
- Sebelah Timur adalah kampung penduduk
- Sebelah barat adalah kampung penduduk

---

<sup>1</sup> Dokumen Yayasan Pondok pesantren Alawy Al Hanbali

## B. Sejarah Singkat dan Latar Belakang Berdirinya Yayasan Pondok Pesantren

**Alawy Al Hanbali.**

Sejarah merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kehidupan manusia, karena dengan sejarah seseorang dapat memperoleh suatu gambaran, informasi dan sekaligus bukti-bukti autentik tentang suatu keadaan atau kejadian-kejadian dimana yang telah lampau atau lewat sesuai dengan isi, sifat dan obyek dari sejarah itu sendiri.

Sebagaimana lazimnya, suatu organisasi atau yayasan yang berdiri atau dibentuk, selalu ada latar belakang atau faktor-faktor yang mempengaruhinya. Demikian pula halnya dengan Yayasan pondok Alawy Al Hanbaly yang lokasinya terletak di kampung krembangan Desa krembangan kecamatan taman kabupaten Sidoarjo Jawa timur ini, dimana terbentuknya yayasan tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa factor yang menjadi latar belakang berdirinya.<sup>2</sup>

Faktor-faktor tersebut akan peneliti kemukaan melalui beberapa tinjauan sebagaimana tersebut dibawah ini :

### 1. Tinjauan Historis

Kampung krembangan .khususnya di lingkungan wilayah RT06 . RW. I yang kemudian merupakan tempat dimana yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali ini berada, adalah merupakan salah satu kampung yang berada di Desa krembangan kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur dimana sejak dahulu sampai sekarang 100 persen santri (sebutan bagi penganut islam

---

<sup>2</sup> Dokumen Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

yang taat) bahkan banyak diantaranya yang menyandang predikat kiai, tentu saja sebutan ini diberikan karena keahliannya dan ketinggiannya dibidang ilmu agama (khususnya agama islam). Sebutan kampung santri dan kampung kiai barangkali memang layak untuk diberikan, karena dikampung yang sekecil itu (khususnya diwilayah Rt. VI Rw. I) terdapat empat buah musholla dan sebuah masjid, disamping tu hampir semua rumah didaerah itu mempunyai musholla pribadi (Khusus untuk keluarga). Karena kelebihan dan kekhususan daerah ini, menjadikan daerah ini bukan saja banyak dikenal oleh masyarakat sekitarnya, namun banyak pula masyarakat dari luar daerah juga mengenalnya, hal ini terbukti dari sekian banyak anggota masyarakat yang datang untuk mengaji ternyata banyak diantaranya yang datang dari luar daerah, misalnya : Gresik, Lamongan, Bojonegoro, Surabaya dan masih banyak lagi daerah-daerah yang lainnya.

Perlu juga kiranya untuk diketahui bahwa para santri yang mengaji (memperdalam ilmu agama islam) yang berasal dari daerah sekitarnya umumnya mereka tinggal dirumah masing-masing, namun bagi yang berasal dari luar daerah, mereka seluruhnya tinggal dirumah-rumah para kiai dan bahkan untuk kebutuhan sehari-harinyapun mereka juga menjadi tanggungan sang kiai dimana mereka bertempat tinggal, hal ini terjadi disebabkan karena:

- a. Belum tersedianya sarana pra sarana yang berupa asrama yang dapat dijadikan sebagai tempat tinggal para santri.

b. Mereka umumnya terdiri dari masyarakat yang ekonominya lemah sehingga tidak mampu memperoleh pendidikan formal baik dipondok pesantren maupun lainnya yang umumnya banyak memerlukan biaya.

## 2. *Tinjauan Ekonomis*

Secara ekonomis, mereka yang berpredikat kiai umumnya keadaan ekonominya lebih mapan bila disbanding dengan masyarakat sekitarnya.

## 3. *Tinjauan Sosial*

Atas dasar kelebihan-kelebihan yang dimiliki para kiai, maka para kiai tersebut memiliki status social yang lebih tinggi, sehingga dalam beberapa hal ia menjadi tumpuan masyarakat, terutama dalam hal memperoleh dan memperdalam ilmu agama.

## 4. *Tinjauan Psikologis*

Karena telah menyandang beberapa sebutan dan juga terdorong oleh tuntunan ideologis religius, disamping juga menyadari bahwa ia juga termasuk warga negara Indonesia yang tentunya juga ikut bertanggungjawab terhadap bangsa dan negaranya sesuai dengan keahlian atau bidangnya masing-masing, maka secara psikologis para kiai ini merasa terdorong dan terpanggil untuk membantu masyarakat, terutama bagi mereka yang ekonominya lemah dan tidak dapat memperoleh atau menikmati pendidikan formal khususnya pendidikan agama.

Dari beberapa tinjauan tersebut diatas, dapatlah kita ketahui bahwa dalam batas jumlah tertentu, untuk kebutuhan sehari-hari termasuk tenaga



pendidikan para santri, tidaklah menjadi masalah, namun menyangkut tempat tinggal para santri khususnya yang berasal dari luar daerah adalah merupakan suatu masalah tersendiri. Oleh karena itu maka timbullah suatu pemikiran untuk mendirikan suatu lembaga atau yayasan yang dapat menjamin keteraturan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran secara intensif dan sekaligus mampu memberikan satunan untuk keperluan hidup sehari-hari para santrinya. Gagasan untuk mendirikan lembaga semacam ini terutama dipelopori oleh KH. Mas Khilmi, yaitu putra pertama dari almarhum KH. Mas Ali. Beliau adalah kiai yang pada masa hidupnya terkenal sangat alim, arif dan sangat dermawan. Karena itu wajar kalau kemudian KH. Mas Khimi juga memiliki atau mewarisi sifat-sifat almarhum ayahnya.<sup>3</sup>

Cita-cita KH. Mas Khimi untuk mendirikan sebuah lembaga atau yayasan yang dapat menampung dan menyantuni anak-anak yang terlantar memang telah sedemikian membaranya, untuk itu maka ia pun segera merintis dan mempersiapkannya.

KH. Mas Khilmi mulai merintisnya dengan membangun sebuah rumah yang sengaja dibangun untuk kepentingan yayasan yang dicita-citakannya, bangunan rumah tersebut dapat diselesaikannya pada tahun 1984. namun setelah rumah itu selesai dibangun, masih dirasakan belum cukup memadai untuk kepentingan suatu yayasan , oleh karena itu maka KH. Mas Khilmi

---

<sup>3</sup> Dokumen Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

harus berjuang lebih keras lagi untuk memenuhi ambisi dan cita-citanya dan mencari jalan keluarnya.

Bagaikan gayung bersambut dan tidak bertepuk sebelah tangan, karena masalah yang dihadapi oleh KH. Mas khilmi ternyata dapat menyentuh pintu hati Bapak G. Sucipto yang kemudian berkenan dan bersedia membantu sepenuhnya dalam mewujudkan cita-cita KH. Mas Khilmi.

Setelah mengetahui dan memahami keadaan yang sebenarnya, maka Bapak G Sucipto pada tahun 1989 dengan penuh rasa ikhlas telah memberikan bantuan sebuah bangunan asrama yang bernilai jutaan rupiah yang dibangun diatas tanah milik KH. Mas Khilmi yakni dibelakang rumah yang telah dibangun sebelumnya dan sekaligus merehabilitasi rumah yang telah dibangun sebelumnya tersebut untuk disesuaikan dengan kebutuhan sebuah asrama.

Setelah selesainya bangunan asrama tersebut diatas, maka pada tanggal 25 November 1989 yayasan Pondok pesantren Alawy Al Hanbali, secara resmi dinyatakan berdiri. Dan sejak saat itu, maka para santri yang sebelumnya tinggal di kediaman para kiai dipindahkan ke asrama, demikian pula anak-anak disekitar asrama yang dianggap tidak mampu juga mulai diasramakan, ini semua dilakukan untuk memudahkan pengaturan terutama dalam memberikan santunan.

Bapak G. Sucipto, ternyata memang benar-benar figure seorang yang dermawan, karena disamping beliau telah memberikan bantuan berupa

bangunan asrama, beliau masih memberikan bantuan berupa dalam bentuk material yang lainnya, bahkan kini yayasan yang menampung sekitar 100 orang santri dan beberapa orang pembina, hampir sebagian besar seluruh kebutuhan sehari-harinya ditanggung oleh BapK G. Sucipto, termasuk dana yang diperlukan untuk para santri yang masih mengikuti pendidikan formal karena para santri disamping ditempa dengan kegiatan-kegiatan diasrama, mereka juga dimasukkan dalam pendidikan-pendidikan formal (umumnya pada tingkat SD sebagian di SMP), hal ini ditempuh yayasan guna menjamin masa depan dari anak yang menjadi tanggung jawab yayasan.

Sedangkan KH. Mas Khilmi, kini tinggal mengatur kegiatan operasionalnya yang meliputi pengadaan pengasuh, menyusun kegiatan santri, mengasuh dan mengawasi kegiatan para santri dan sebagainya. Disamping itu Kh. Mas Khilmi juga mengusahakan kekurangan-kekurangannya apabila memang dipandang perlu.<sup>4</sup>

Di pondok pesantren Alawy Al Hanbali ada beberapa gedung diantaranya : Gedung aula sebagai tempat belajar mengajar (mengaji) santriwan dan santriwati yang berada dilantai dasar, kemudian gedung asrama putri yang terdiri dari 5 buah kamar, dan gedung asrama putra yang terdiri dari 5 kamar juga, Kantor pengurus, Dapur dan ruang makan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Dokumen Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

<sup>5</sup> Observasi di pondok pesantren Alawy Al Hanbali pada Tanggal 5 Desember 2004

### C. Struktur Organisasi Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali <sup>6</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pelindung

G. Sucipto

Soewito Marsam

Pengasuh

KH. Mas Khilmi

Bendahara

M. Amin

Sekretaris

Drs. A. Isma'il

Pendidikan

HM. Abd. Jalil Baqir

Rumah Tangga

M. Amin

Usaha

H. M. Nur Mufid MA

<sup>6</sup> Dokumen yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali



## BAB V

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

### PENYAJIAN DAN ANALISA DATA

#### A. Penyajian Data

##### 1. Tujuan dan Program Kerja Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

###### a. Tujuan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

Yayasan Alawy Al Hanbali ini bertujuan untuk mengamalkan ajaran islam dalam rangka pelaksanaan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya mewnuju masyarakat adil dan makmur dengan diridhoi Allah sertamencetak generasi muslim dan muslimah yang bertaqwa, memiliki ahlaqul karimah, serta ilmu yang nafi'.

###### b. Program Kerja Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

###### 1) Program Jangka Pendek

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a) Pembinaan baca tulis Al-Qur'an dan kitab kuning
- b) Pembinaan ketrampilan dakwah
- c) Memberikan santunan terhadap fakir miskin, anak yatim dan anak yatim piatu
- d) Dana pendidikan

###### 2) Program Jangka Panjang

- a) Mendirikan lembaga pendidikan formal SMP dan SMA
- b) Mendirikan balai kesehatan

c) Mendirikan bengkel ketrampilan bagi anak asuh.<sup>1</sup>

Adapun bentuk program kerja jangka pendek yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali sudah dapat dilaksanakan dan untuk program kerja jangka panjang masih dalam perencanaan Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel I tentang jadwal kegiatan harian santri, Sedangkan pemberian santunan atau pelayanan yang diberikan oleh yayasan Alawi Al Hanbali adalah sebagai berikut:<sup>2</sup>

1. *Bagi yang tinggal diasrama :*

- a. Pemenuhan kebutuhan sehari –hari, mulai dari kebutuhan makan dan minum sampai dengan pakaian dan sebagainya.
- b. Pemenuhan kebutuhan sekolah atau pendidikan formalnya, (umumnya mereka masih tingkat SD, dan seetingkat SMP.
- c. Pemenuhan kebutuhan yang bersifat temporer, misalnya berupa biaya transportasi dan sekedar uang saku bagi mereka yang ingin pulang ke keluarganya masing-masing pada saat liburan, disamping itu diberikan biaya pengobatan yang mungkin diperlukan bagi mereka yang sakit.
- d. Dan lain-lain yang dianggap penting menurut batas kemampuan yayasan.

---

<sup>1</sup> Dokumen pondok pesantren Alawy Al Hanbali

<sup>2</sup> Wawancara dengan KH. Mas Khilmi pada Tanggal 10 Desember 2004

2. *Bagi anak yang tinggal diluar asrama, para janda dan fakir miskin*

*lainnya :*

- a. Bagi anak yang tinggal diluar asrama diberikan santunan berupa pemenuhan kebutuhan sekolahnya sesuai dengan tingkatan sekolah masing-masing.
- b. Anak-anak yang tinggal diluar asrama juga juga diberikan santunan lainnya menurut kemampuan yayasan dan bersifat temporer
- c. Sedangkan bagi para janda dan fakir miskin lainnya, santunan yang diberikan bersifat temporer yang jumlah dan bentuknya bergantung kemampuan yayasan. Adapun bentuk bantuan yang diberikan antara lain berupa beras, pakaian atau yang lainnya menurut kemampuan yayasan dengan mengingat keadaan.

Berbagai usaha telah dilakukan oleh pengurus atas saran KH. Mas

Khilmi *sebagai* pimpinan diantaranya usaha-usaha tersebut dalam bentuk <sup>3</sup>:

1. Mendatangkan tenaga pembina (ustadz-ustadzah) selain itu dengan mengangkat putra kiai yang telah mampu dalam mengajar kitab-kitab yang diajarkan dipondok ini sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pendidikan santriwan santriwati dimana dipondok pesantren Alawy Al Hanbali telah menyediakan wadah atau jenjang pendidikan sebagai berikut:

---

<sup>3</sup> Dokumen Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali

#### a) Madrasah Diniyah

Dalam wadah ini santri menerima pendidikan secara reguler dari ustadz-ustadzah, yang meliputi pelajaran nahwu, shorof, bahasa arab, dan lain sebagainya. Dalam wadah ini juga diharapkan santri mendapatkan ilmu yang diajarkan secara maksimal, sehingga santri dapat mengamalkan ilmunya dimasyarakat luas sebagai penyambung si'ar islam.

#### b) Khithobah

Khithobah ini adalah jenis pendidikan sebagai pendukung pendidikan formal, dimana santri dituntut untuk menguasai khithobah baik dalam penguasaan tehnik, strategi dan yang paling utama adalah keilmuannya.

#### c) Diba'iyah

Diba'iyah merupakan pendukung dalam pendidikan formal atau ekstra kurikuler yang dapat dijadikan media dakwah dalam bentuk seni budaya dan juga sebagai wadah penyalur bakat santri dalam olah vokal. Jam'iyah diba' ini sekarang sudah berkembang dan membentuk group qasidah.

#### d) Pengajian Sorogan

Pengajian sorogan ini termasuk dalam pengembangan ilmu keagamaan yang diterima santri, dimana pengajian sorogan ini diajarkan secara klasikal oleh KH. Khilmi, yaitu dengan mengaji



kitab kuning diantaranya: kitab Nashoikhul Ibad, Irsyadul ‘Ibad,

Durrotunnashikhin, fatkhul Qorib, Fatkhul Mu’in,

Riyadhussholihin dan kitab-kitab lainnya.

2. Yayasan Pondok pesantren juga menyediakan lahan untuk peternakan sebagai bekal santri dalam memenuhi tuntutan zaman. Adapun hewan yang ditenak adalah ayam, kambing dan sapi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

TABEL I

Tentang Jadwal Kegiatan Harian Yayasan Pondok Pesantren Alaway Al Hanbali

Nama Kegiatan	Hari	Pukul	Keterangan
1. Diniyah	Senin	16.00 – 17.00 wib	Diasuh oleh KH.
	Selasa	16.00 – 17.00 wib	Mas Khilmi
	Rabu	16.00 – 17.00 wib	
	Jum'at	16.00 – 17.00 wib	
	Sabtu	16.00 – 17.00 wib	
2. Taqrorud durus	Setiap hari	20.00 – 21.00 wib	Semua santri
3. Khitobah	Sabtu	Ba'da isya'	
4. Diba'iyah	Kamis	19.00 – selesai	Semua santri
5. Pengajian Sorogan	Setiap hari	ba'da subuh	Diasuh oleh KH. Abd. Jalil dan Mas Zaed Kharisi
		08.00 – 09.00 wib	Diasuh oleh Mas Farid
		Ba'da dhuhur	Diasuh oleh KH. Mas Khilmi

Sumber data observasi dipondok pesantren Alaway Al Hanbali

## 2. *Biografi KH. Mas Khilmi*

Nama aslinya adalah KH. Mas Moch Khilmi Basyaiban, beliau dilahirkan di Sepanjang pada tanggal 12 Februari 1952. beliau merupakan putra pertama dari pasangan suami yang bernama KH. Mas Ali dan istri yang bernama Bu Nyai Hj. Nailil.

Jenjang pendidikan KH. Mas Khilmi dimulai dari sekolah madrasah Ibtidaidjah Nahdhatul Ulama lulusan tahun 1968, dimana pada saat itu lulusan MI NU setingkat dengan lulusan SMP pada masa sekarang. Kemudian beliau melanjutkan pendidikannya di Pondok Pesantren Al Falah di Desa Ploso Kediri selama 3 tahun, setelah tamat Aliyah beliau melanjutkan pendidikannya di Pondok Pesantren Al Khozini Ngelom hanya selama 1 tahun, beliau ingin memperdalam ilmu-ilmu agama selain yang didapatkan di Ponpes Al Fahalah dan Alkhozini akan tetapi terpaksa terhenti menuntut ilmu di negeri orang dikarenakan pada saat itu Ayah beliau meninggal dunia, semenjak itulah beliau memulai memimpin Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali menggantikan Ayah beliau.

Beliau menikah pada tahun 1976 dengan Ibu nyai Hj. Sulikah yang tiga bulan kemudian beliau menikah lagi dengan Ibu Nyai Hj. Nuning, dari pernikahan beliau yang pertama, beliau dikaruniai lima orang anak yang diantaranya adalah A. Farid Ali suyuti, Yeni Fariyah, Mudhoffar, M. Ubaidillah Nidhomi, dan M. Kafin. Sedangkan dengan pernikahan yang ke dua juga dikaruniai lima orang anak yang diantaranya adalah Zaed Kharisi, Lulik Sakinah, Abdullah Abbas, M.

Maliki, M. Nagib. Meskipun beliau adalah termasuk pada pernikahan poligami akan tetapi beliau sangat adil dalam pembagian segala kebutuhan tanpa ada perbedaan sedikitpun diantara kedua istri beliau.

Bersama-sama dengan kedua istri dan dengan berbekal kelebihan ilmu yang beliau miliki serta melihat fenomena yang ada, beliau merasa terpanggil untuk membantu masyarakat luas, khususnya anak orang yang tidak mampu, yatim piatu, dan anak-anak terlantar yang tidak dapat memenuhi kebutuhan pendidikan formal maupun non formal.<sup>4</sup>

### **3. Model Kepemimpinan KH. Mas Khilmi**

Setiap orang yang diangkat sebagai pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimulai dari orang-orang yang dipimpinnya, masing-masing orang yang mempunyai kelebihan disamping kekurangan-kekurangannya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat digunakan untuk bertindak sebagai pemimpin akan tetapi tidak semua orang dapat mempergunakannya untuk memimpin.

Kepemimpinan pemimpin selama ini bercorak secara alami, baik pengembangan pesantren maupun pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan calon pemimpin yang ada, yang memiliki bentuk yang teratur dan mantap. Dalam hal ini, pembinaan dan pengembangan seperti itu dapat juga menghasilkan kesinambungan kepemimpinan yang baik, tetapi pada umumnya hasil yang demikian itu tidak tercapai sehingga sering terjadi penurunan kualitas

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan KH. Mas Khilmi pada Tanggal 29 Desember 2004

kepemimpinan dengan berlangsungnya pergantian pemimpin dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Kepemimpinan KH. Mas Khilmi dipondok pesantren adalah segala usaha beliau untuk mempengaruhi orang lain atau santrinya agar tercapai suatu tujuan sebuah lembaga atau organisasi (pondok) yang beliau pimpin. Sedangkan KH. Mas Khilmi sebagai pemimpin pondok pesantren syarat-syarat formal memang tidak ada, tetapi ada beberapa syarat yang harus ada padakiai atau syarat pokok yang dapat disebut kiai adalah:

- a. Mempunyai pengetahuan
- b. Kuat dalam aqidahnya
- c. Mempunyai kharisma atau wibawa
- d. Mampu mmenjadi peimpin rohani umat, khususnya masyarakat sekitar
- e. Berjuang dan beramal hanya semata-mata mencari keridhoan Allah semata.

Berdasarkan buku manajemen modern konsep dan aplikasi yang ditulis oleh Bedjo Siswanto yang sesuai dengan kepemimpinan KH. Mas Khilmi pada Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali Krembangan Sidoarjo adalah tipe otoriter, demokratis dan paternalistic :

- a. Otoriter

Pemimpin yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Beliau sebagai seorang pemimpin di Yayasan pondok Pesantren Alawy Al Hanbali bekerja ssuai norma dan kebijakan yang berlaku dengan ketat (walaupun agak kaku, dan segala instruksinya harus

dipatuhi oleh para anggotanya). Dan para anggotanya tidak mempunyai hak untuk mengomentarnya, karena beliau mempunyai anggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab pada segala kompleksitas lembaga tersebut.

Dalam bukunya Sondang P Siagian yang berjudul *Teori dan Praktek kepemimpinan* dikatakan bahwa seorang pemimpin otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Suatu tindakan akan dinilai benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya suatu tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai suatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkan, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Kehidupan dipondok pesantren diwarnai oleh asetisme, dikombinir dengan kesediaan melakukan segenap perintah guna memperoleh barokahnya. Dengan kata lain, santri harus memperoleh kerelaan sang kiai, dengan mengikuti segenap kehendaknya dan menjalankan perintahnya. Dalam menjalankan perintah kiai harus dianggap sebagai tugas kehormatan yang merupakan ukuran ngalap barokah. Kerelaan kiai yang dikenal dipesantren dengan “barokah”, adalah alasan tempat berpijak santri dalam menuntut ilmu. Sudah barang tentu memberikan bekas yang mendalam pada jiwa seorang santri, dan bekas inilah yang pada akhirnya nanti akan menentukan sikap hidupnya sendiri pula.

Dalam model kepemimpinan KH. Mas Khilmi juga terlihat adanya kepemimpinan otoriter pada saat tertentu, penulis mengamati secara langsung pada saat pengurus pondok menyimpang dalam melaksanakan tugas beliau tak segan untuk menegur dan mengarahkan kepada kebenaran menurut beliau. Beliau memiliki kekuasaan mutlak dipondok pesantren, semua yang ada dalam Pondok pesantren baik fisik maupun non fisik adalah dibawah kekuasaan beliau, yang berarti segala aktifitas pesantren harus mendapat restu dari beliau. Semua itu untuk kebaikan santri menurut pendapat beliau.<sup>7</sup>

Akan tetapi para santri tidak merasa keberatan akan kepemimpinan yang beliau terapkan karena para santri sudah merasa seperti ayahnya sendiri, mereka semakin kagum kepada beliau akan kerja keras beliau dalam mensejahterakan santrinya dan mereka pun patuh dan tunduk kepada beliau sebagai rasa terima kasih serta ngalab barokah dari beliau. Apapun yang diperintahkan beliau para santri selalu mentaatinya sebagai pegabdian santri pada beliau

b. Kharismatik

Pada kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia melakukan sesuatu yang dikehendaki dari seorang pemimpin. Dengan kata

---

<sup>7</sup>Wawancara dengan KH. Khilmi pada Tanggal 16 Januari 2005

lain pemimpin dan kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani dan dipatuhi atau ditaati secara rela dan ikhlas. Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan kharismatik, sehingga dimata orang-orang yang dipimpinnya secara pasti pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai akhlak yang terpuji.

Penerapan model kepemimpinan yang beliau pakai mampu menarik para santrinya untuk melakukan apa yang diperintahkan. Para santri percaya akan perintah yang harus diperintahkan, selain itu juga karena adanya kepercayaan yang telah tertanam pada diri mereka. Dengan demikian factor kewibawaan sangat dibutuhkan oleh sosok pemimpin dalam rangka menjalankan tugasnya baik dalam lembaga formal , informal maupun karena formal. Sifat kepemimpinan itu dapat diketahui pada diri seseorang (pemimpin) dalam mempengaruhi, membimbing, menguasai pikiran dan perasaan orang lain.

### c. Paternalistic

Didalam kepemimpinan paternalistic dicirikan oleh suatu pengaruh kebapakan dalam hubungan pemimpin dan para anggotanya. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan dan perilaku ibarat seorang bapak terhadap anaknya.



Berkeanaan dengan kepemimpinan paternalistic system organisasi yang dicantumkan dalam bentuk formal tidak seluruhnya berpengaruh terhadap mekanisme kerja sehari-hari. Sikap hubungan KH. Mas Khilmi dengan para anggotanya (santri) dalam kepemimpinan jenis ini menunjukkan tanda-tanda kekerabatan. Beliau dipandang sebagai kepala keluarga yang setiap saat mempunyai hak-hak mutlak dalam menentukan gerak dan langkah di Yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali. Ibarat kepala keluarga, beliau memiliki kewajiban untuk mengarahkan anak-anaknya yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan cita-citanya. Para anggota memandang kepala keluarga sebagai figure yang patut dicontoh dan dipatuhi semua perintahnya, siapa berani membantah berarti mengingkari dirinya sebagai status anak dan putuslah hubungan anak dengan kepala keluarga.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada tanggal 12 Januari 2005, bahwa KH. Mas Khilmi mempunyai sifat paternalistic yaitu mempunyai sifat kepatuhan, berperasaan dan bertindak sebagai ayah sehingga semua santri merasasebagai anaknya sendiri. Hal itu terlihat pada saat beliau memberikan nasehat pada santrinya tentang kewajiban seorang muslim belajar mendalami ilmu agama, untuk pedoman kita hidup didunia dan menyempurnakan ibadahserta pada saat beliau berjuang keras untuk mensejahterakan santrinya dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kepemimpinan KH. Mas Khilmi yang paling menonjol adalah terlihat pada kharisma dan wibawanya, itu

terlihat pada saat peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan

beliau.

Meskipun kepemimpinan di Yayasan Pondok pesantren Alawy Al Hanbali menampakkan wajah paternalistic, tetapi tidak seluruhnya mengesampingkan aturan formal. Ada aspek-aspek tertentu yang difungsikan, pihak ketua Pondok mempunyai kebebasan dalam melaksanakan kerja organisasi, terutama yang berkenaan dengan pelaksanaan administrasi pondok pesantren. Posisi KH. Mas Khilmi dalam hal ini hanya memberi fatwah garis besar kebijakan Pondok pesantrennya.

Dengan demikian rasa hormat yang tinggi, yang ditujukan oleh para santri kepada KH. Mas Khilmi sebagai orang tua atau seseorang yang dituakan. Beliau dihormati terutama karena beliau biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para santri.

## **B. Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis yang menghasilkan data deskriptif, untuk itu analisa yang digunakan juga analisa deskriptif yang menghimpun data-data actual yang ada, sehingga data yang dihimpun dari lapangan didapat beberapa temuan dan rumusan. Dari temuan – temuan tersebut menghasilkan sebuah teori. Dalam penelitian ini, peneliti hanya

akan mendeskripsikan data dari kategori – kategori yang kemudian diabstraksikan sesuai maksud dan tujuan dari penelitian.

KH. Mas Khilmi bercita-cita ingin mendirikan sebuah pondok pesantren yang dapat menampung santrinya, beliau merasa terdorong dan terpanggil untuk membantu masyarakat terutama bagi mereka yang tidak dapat memperoleh pendidikan formal khususnya pendidikan agama.

Pada tahun 1989 beliau mendapatkan bantuan berupa dana untuk pembangunan gedung dari Bpk Sucipto yang dibangun diatas tanah KH. Mas Khilmi dibelakang rumah yang telah dibangun sebelumnya dan sekaligus merehabilitasi rumah tersebut.pada tanggal 25 november 1989 yayasan pondok pesantren Alaway Al Hanbali diresmikan.

Sejak awal pendirian yayasan pondok pesantren Alaway Al Hanbali KH, KH. Mas Khilmi membebaskan santrinya dari biaya administrasi dan itu juga termasuk komitmen dari kiai-kiai sebelumnya, bahkan para santri mendapatkan bantuan baik berupa kebutuhan sehari-hari, uang saku, kebutuhan sekolah dan yang lainnya. Yayasan pondok pesantren Alaway Al Hanbali hampir sama dengan yayasan yatim piatu lainnya akan tetapi di yayasan pondok pesantren Alaway Al Hanbali memberikan perhatian lebih dalam bidang keagamaan.

Untuk mengembangkan yayasan pondok pesantren Alaway Al Hanbali, KH. Mas Khilmi beserta para pengurus melakukan usaha-usaha sebagai berikut :

a. Mencari donatur tetap

- b. Sumbangan atau sokongan baik tetap maupuntidak tetap berupa uang atau barang dari simpatisan dan sifatnya tidak mengikat yayasan
- c. Usaha-usaha lain yang sah

KH. Mas Khilmi dalam Pondok pesantren merupakan pimpinan yang memiliki kepribadian yang sangat kuat dan penguasaan diri yang berkadar tinggi. Dengan adanya kepribadian yang tinggi dalam diri seorang kiai, dan dengan adanya factor kharisma dalam diri seorang kiai tersebut dapat menentukan kemajuan Pondok, yakni dengan keinginan berjuang keras akhirnya KH. Mas Khilmi dapat mewujudkan cita-cita dengan dibantu oleh Bpk Sucipto mulai dari merencanakan sampai dengan terlaksananya pembangunan yayasan Pondok pesantren Alawy Al Hanbali.

Dengan tersedianya sarana dan pra sarana yang sudah ada, maka secara otomatis yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali memerlukan kepemimpinan, agar dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan dan yayasan pondok pesantren Alawy Al Hanbali dapat berkembang.

Pada model kepemimpinan KH. Mas Khilmi termasuk pada jenis kepemimpinan otoriter dan paternalistic dimana para anggota menerima fatwah kebijakan dari kiai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pengabd. Pengaruh kiai sangat kuat, sehingga usul-usul dan inisiatif pihak bawahan hampir tidak ada dan kalau ada masih menunggu kearifan kiai.

Berkaitan dengan gaya tersebut, system organisasi yang dicantumkan dalam bentuk formal tidak seluruhnya berpengaruh pada mekanisme kerja sehari-

hari, para anggota tidak menjalankan tugas-tugas dan ketentuan dalam aturan formal, akan tetapi lebih didominasi oleh fatwa kiai dan sangat jarang bersumber dari tugas dan fungsi jabatan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Para pengurus dan semua santri tidak pernah komplain dengan kepemimpinan KH. Mas Khilmi, mereka hanya ingin mengabdikan kepada beliau dan mengharap atau ngalap barokah dari beliau agar ilmu yang didapat dari beliau bermanfaat dimasyarakat luas pada saat santri keluar dari Pondok.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang penulis sajikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: model kepemimpinan KH. Mas Khilmi termasuk pada jenis kepemimpinan paternalistic dan otoriter, dimana kepemimpinan paternalistik lebih mengedepankan sebagai sosok pelindung, pengarah, dan pengontrol serta memberi fatwah garis besar kebijakan Pondok pesantrennya. Dengan demikian rasa hormat yang ditujukan oleh para santri kepada KH. Mas Khilmi sebagai orang tua atau seseorang yang dituakan.

Sedangkan kepemimpinan otoriter lebih mengedepankan pada sosok pemberi perintah sehingga usul-usul dan inisiatif pihak anggota hampir tidak ada dan kalau ada masih menunggu kearifan kiai. Kehidupan dipondok diwarnai dengan oleh asetisme, dan dikombinir dengan kesediaan melakukan segenap perintah guna memperoleh barokahnya, alasan itulah yang menjadi pijakan para santri dalam menuntut ilmu.

#### **B. SARAN-SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka sebagai upaya memajukan lembaga (Pondok) perlu adanya publik figure atau seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik, lebih professional dalam memanaj segala sesuatu yang berhubungan dengan kemajuan Pondok.

Musyawaharah untuk mencapai mufakat perlu dilaksanakan, dalam hal ini terkait dengan planning, actuating dan controlling pada setiap kegiatan.

Mengembangkan yayasan Pondok Pesantren Alawy Al Hanbali secara lebih administrative dan mamajerial yang dibarengi dengan mempertahankan nilai-nilai pesantren seperti keikhlasan, kearifan, dan kesederhanaan, kemandirian dan lain sebagainya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## DAFTAR PUSTAKA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- Agama, Departemen. 1989. *Al qur'an dan Terjemah*. Jakarta. CV Toha Putra
- An-nadwi, Muhtar. 2000. *Rekonstruksi Pendidikan Pesantren*. Surabaya. Budi Daya Sukses
- Ari kunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Lineka Cipta
- Ayub, E, Muhammad. 1999. *Manajemen Masjid*. Jakarta. Gema Insani
- Conger, A, Jay. Adiwino, Anton. 1997. *The charismatic leadership ( Pemimpin kharismatik )*. Jakarta. Bina Rupa Aksara.
- Dhofir, Zamahsyari. 1982. *Tradisi Pesantren*. Jakarta . LP3ES
- E, Kast, Fremont. 1998. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta . Bumi Aksara
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research*. Jogjakarta. Andi Offset
- Hasbullah. 1996. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta. PT Raja Grafindo
- Indra Wijaya, Ibrahim, Adam. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Sinar Baru
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT Raja Grafindo
- Madjid, Cholis, Nur. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta. Paramadina
- Maksum, Ali. 1995. *Ajakan Suci*. Jogjakarta. Lajnah Ta'lif Wa Nasyr
- Masduqi, M. 1996. *Leadership*. Pasuruan. PT Garuda Buana Indah
- Moloeng, J. Lexi. 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Rosda Karya
- Moloeng, J. Lexi. 2002. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Bandung. Remaja Rosda Karya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



Muhajir, Noeng. 1999. *Methodes Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta. Gajah Mada University Press.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya. CV. Citra Media

Nawawi, Hadari dan Martin, Hamimi H. 1996. *Penerapan*. Jogjakarta. Gajahmada University Press

Raharjo, Dawam. 1995. *Pesantren dan Pembaharuan*. Indonesia. Pustaka LP3ES

Siagian, P, Sondang. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. PT Rineka Cipta

Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*. Jakarta. LP3ES

Sukarna. 1992. *Dasar – Dasar Manajemen*. Bandung. Mandar Maju

Syam, Nur. 1991. *Metodologi Penelitian Dakwah*. Solo. CV Ramadhani

Tasmara, toto. 1997. *Komunikasi Dakwah*. Jakarta. Gaya Media Pratama

Tunggal, Widjaja, Amin. 1993. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta. Rineka Cipta

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Terry, R, George. 1993. *Prinsip – Prinsip Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara

Toha, Miftah. 1994. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

Wahid, Abdurrahman. tt. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta. Dharma Bakti

Winardi. 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. PT Rineka Cipta

Yani, Ahmad. tt. *Panduan Memakmurkan Masjid*. Jakarta. Dea Press

Yaqub, M. 1984. *Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*. Bandung. Angkasa

**Zaini, Wahid, A. 1999. *Tarekat, Pesantren dan Budaya Lokal*. Surabaya. PIKI  
dan IAIN**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id