

**GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR DALAM PENGEMBANGAN PAI DI  
PONDOK PESANTREN MODERN IMAM SYUHODO BLIMBING  
POLOKARTO SUKOHARJO TAHUN 2023**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Dalam Bidang Pendidikan Agama Islam



Oleh

AZKA RAHMAWATI

NIM : 193111105

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA  
2023**

**GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR DALAM PENGEMBANGAN PAI DI  
PONDOK PESANTREN MODERN IMAM SYUHODO BLIMBING  
POLOKARTO SUKOHARJO TAHUN 2023**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Dalam Bidang Pendidikan Agama Islam



Oleh

AZKA RAHMAWATI

NIM : 193111105

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA  
2023**

**NOTA PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Azka Rahmawati

NIM : 193111105

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah

UIN Raden Mas Said

Di Surakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah Membaca dan memberikan arahan dan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Azka Rahmawati

NIM : 193111105

Judul : Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan PAI Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023

Telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam sidang munaqosyah skripsi guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Pendidikan Agama Islam

Demikian, atas perhatiannya, diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 04 September 2023

Pembimbing



**M. Irfan Syarifuddin, M.Pd**

NIP. 19840721 202321 1 015

## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan PAI Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023” yang disusun oleh Azka Rahmawati (193111105) telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN Raden Mas Said Surakarta pada hari Selasa, 03 Oktober 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Pendidikan Agama Islam

Penguji 2

Merangkap Sekretaris : M. Irfan Syaifuddin, M.H.I.

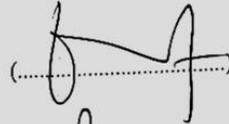
NIP. 19840721 202321 1 015



Penguji 1

Merangkap Ketua : Dr. Fauzi Muharom, M. Ag.

NIP. 19750205 200501 1 004



Penguji Utama

: Prof. Dr. Iman Makruf, S. Ag., M.Pd.

NIP. 19710801 199903 1 003



Surakarta, 30 Oktober 2023

Mengetahui,



Dr. H. Baidi, M.Pd.

NIP. 19640302 199603 1 001

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Ucapan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Sebagai tanda hormat dan kasih sayang, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Ayah Maryono dan Ibu Istiqomah yang telah membesarkan, mendidik, mendoakan dan selalu mencurahkan kasih sayang serta menuntun saya di jalan yang diridhai-Nya dengan penuh kesabaran.
2. Kakak saya tersayang, Umi Nadhifah yang terus memberikan saya semangat dan dorongan selalu menyayangi, mendukung, mendoakan saya disetiap langkah.
3. Adik saya tersayang, Sirizar Ahmad yang selalu menghibur dan memberikan semangat kepada saya.
4. Almamater UIN Raden Mas Said Surakarta.

## MOTTO

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ ﴿٥٨﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

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

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

(QS. An-Nisa’[4] : 58-59) (Departemen Agama Republik Indonesia, 2006)

## PERNYATAAN KEASLIAN

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Azka Rahmawati

NIM : 193111105

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah

Menyatakan dengan sesungguhnya baha skripsi saya yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan PAI Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023" adalah hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi maka saya siap dikenakan sanksi akademik.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 04 September 2023

Yang Menyatakan



Azka Rahmawati

NIM. 193111105

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan bimbingan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan PAI Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023”. Shalawat dan salam semoga tetap senantiasa dilimpahkan kepada junjungan dan uswatun hasanah kita, Rasulullah Muhammad SAW. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari adanya bimbingan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu kami haturkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Prof. Dr. H. Baidi, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
3. Dr. H. Saiful Islam, M.Ag. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
4. Kholis Firmansyah, S.H.I., M.S.I. selaku Koordinator Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
5. M. Irfan Syaifuddin, M.H.I. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberi arahan, masukan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini. Serta selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan akademik.
6. Segenap dosen pengajar Fakultas Ilmu Tarbiyah beserta staff yang telah membekali berbagai pengetahuan sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Ustadz Sholahuddin Sirizar, Lc. MA., selaku Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di pesantren.

8. Asatidz dan Asatidzah Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo yang telah berkenan memberikan data-data yang diperlukan peneliti.
9. Ayah, ibu beserta kakak dan adik saya atas doa dan motivasinya pada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan angkatan 2019 Fakultas Ilmu Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam khususnya kelas C yang telah kebersamai dan berjuang bersama selama berada di bangku perkuliahan.
11. Sahabat, teman-teman saya dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, doa dan motivasi serta membantu dalam penulisan skripsi ini.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi para pembaca pada umumnya. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu kritik, saran dan masukan yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan.

Surakarta, 04 September 2023

Penulis

Azka Rahmawati

NIM. 193111105

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>NOTA PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	v
<b>PENYATAAN KEASLIAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>ABSTRAK</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Pembatasan Masalah .....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II</b> .....	12
<b>LANDASAN TEORI</b> .....	12
<b>A. KAJIAN TEORI</b> .....	12
1. Pondok Pesantren .....	12
2. Gaya Kepemimpinan .....	20
3. Pengembangan Pendidikan Agama Islam .....	41
<b>B. KAJIAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU</b> .....	46
<b>C. KERANGKA BERPIKIR</b> .....	49

<b>BAB III</b> .....	52
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	52
A. Jenis Penelitian.....	52
B. Setting Penelitian.....	53
C. Subyek Dan Informan Penelitian .....	54
D. Teknik Pengumpulan Data .....	55
E. Teknik Keabsahan Data .....	57
F. Teknik Analisis Data.....	58
<b>BAB IV</b> .....	61
<b>A. Fakta Temuan Penelitian</b> .....	61
1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo .....	61
2. Gaya Kepemimpinan Direktur dalam Pengembangan PAI di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing, Polokarto, Sukoharjo Tahun 2023 .....	68
<b>B. Interpretasi Hasil Penelitian</b> .....	88
<b>BAB V</b> .....	102
<b>A. Kesimpulan</b> .....	102
<b>B. Saran</b> .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	106
<b>LAMPIRAN</b> .....	111

## ABSTRAK

Azka Rahmawati, 2023, *Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan Pendidikan Agama Islam Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023*, Skripsi: Program Studi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah, UIN Raden Mas Said Surakarta.

Pembimbing : M. Irfan Syaifuddin, M.H.I.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, Pengembangan PAI, Pondok Pesantren

Figur seorang pemimpin menjadi faktor utama dan penentu dalam keberhasilan dan kesuksesan dari lembaga ataupun organisasi yang dipimpinnya. Perkembangan pesat Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo terlihat dari perkembangan fisik lembaga yang tak luput dari pada peranan kepemimpinan di dalamnya. Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Agama Islam di Indonesia, lahirnya pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan di Indonesia mampu menjadi pusat pendidikan keagamaan bagi bangsa. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur dalam mengelola pesantren di tahun 2023 serta upaya seorang direktur dalam mengembangkan Pendidikan Agama Islam di dalamnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dilakukan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2023, dengan fokus utama penelitian adalah menganalisis gaya kepemimpinan direktur di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Subjek serta informan dalam penelitian adalah para asatidz dan asatidzah pesantren yang bertugas sebagai pengurus pesantren. Data yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil observasi, wawancara serta dokumentasi. Kemudian keabsahan data dengan uji kredibilitas peneliti menggunakan teknik triangulasi yakni triangulasi sumber dan triangulasi metode. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan model interaktif dengan tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo tidak hanya menggunakan satu gaya pokok dalam menjalankan seluruh proses kependidikan di dalamnya. Umumnya direktur menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dilihat dari bagaimana perilaku direktur dalam menentukan sebuah keputusan, indikator-indikator dari gaya kepemimpinan demokratis ada pada kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Selain dari itu gaya kepemimpinan kharismatik juga menonjol dalam sistem kepemimpinan direktur, adapun indikator-indikator gaya kepemimpinan kharismatik ditemukan data yang relevan dengan indikator terkait. Maka kepemimpinan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo menerapkan dua jenis gaya kepemimpinan tersebut dalam prosesnya memimpin pesantren.

## ABSTRACT

Azka Rahmawati, 2023, *Director's Leadership Style In The Develop Of Islamic Religious Education at The Modern Islamic Boarding School Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo In 2023*,, Thesis: Islamic Religious Education Study Program, Faculty of Tarbiyah Sciences, UIN Raden Mas Said Surakarta.

Supervisor : M. Irfan Syaifuddin, M.H.I.

Keywords : Leadership Style, PAI Development, Islamic Boarding School

The figure of a leader becomes the main and determining factor in the success and success of the institution or organization he leads. The rapid development of the Imam Syuhodo Modern Islamic Boarding School can be seen from the physical development of the institution which cannot be separated from the role of leadership in it. Islamic boarding schools are one of the educational institutions of Islam in Indonesia, the birth of Islamic boarding schools as educational institutions in Indonesia is capable of becoming a center for religious education for the nation. The purpose of this study is to analyze the leadership style applied by the director in managing Islamic boarding schools in 2023 and the efforts of a director in developing Islamic Religious Education in it.

This research uses a descriptive qualitative approach conducted at the Imam Syuhodo Modern Islamic Boarding School in Blimbing Polokarto Sukoharjo from March to June 2023, with the main focus of the research being to analyze the leadership style of the director at the Modem Imam Syubodo Islamic Boarding School. Subjects and informants in the study were pesantren asatidz and asatidzah who served as pesantren administrators. The data obtained by researchers based on the results of observations, interviews and documentation. Then the validity of the data by testing the credibility of researchers using triangulation techniques, namely source triangulation and method triangulation. The data that has been collected is then analyzed using an interactive model with three stages, namely data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results of the study show that the leadership style applied by the director of the Imam Syuhodo Modern Islamic Boarding School does not only use one basic style in carrying out the entire educational process in it. Generally directors use a democratic style seen from how the director behaves in making a decision, indicators of a democratic leadership style are found in the leadership at the Imam Syuhodo Islamic Boarding School. Apart from that, the charismatic leadership style is also prominent in the director leadership system. As for the indicators of the charismatic leadership style, data was found that relevant to related indicators. So the leadership style of the director of Imam Syuhodo Islamic Boarding School applies these two types of leadership style in the process of leading the Islamic boarding school.

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir .....	50
Bagan 3.2 Analisis Data Miles Hubermen .....	59

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan Penelitian .....	53
Tabel 4.2 Analisis Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan.....	98
Tabel Susunan Kepengurusan Pesantren .....	109
Tabel Keadaan Tenaga Pendidikan .....	112
Tabel Keadaan Pegawai .....	112
Tabel Keadaan Santri .....	113
Tabel Kurikulum Pondok Pesantren .....	115
Tabel Jadwal Kegiatan Harian Santri .....	118
Tabel Jadwal Kegiatan Mingguan Santri .....	119
Tabel Kondisi Sarana dan Prasarana .....	121
Tabel Pedoman Observasi 1 .....	123
Tabel Pedoman Observasi 2 .....	123
Tabel Hasil Observasi 1 .....	124
Tabel Hasil Observasi 2 .....	124
Tabel Hasil Observasi 3 .....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar Kegiatan Wawancara dengan Kabid Administrasi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo .....	103
Gambar Kegiatan Wawancara dengan Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo .....	103
Gambar Kegiatan Wawancara dengan Kabid Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo .....	104
Gambar Kegiatan Wawancara dengan Wakil Direktur dan Kabid Kurikulum Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo .....	104
Gambar Gedung Kamar Santri Putra .....	105
Gambar Gedung Kantor Direktur dan Wakil Direktur .....	105
Gambar Gedung Kantor Administrasi .....	106
Gambar Jadwal Kegiatan Tafaqquh Fii Ad-Diin .....	106
Gambar Kegiatan Kajian Ahad Pagi .....	107
Gambar Kegiatan Da'i Hijrah .....	107
Gambar Kegiatan Halaqah Tahfidz .....	108
Gambar Muatan Isi Kurikulum Muhammadiyah .....	108

## DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Lampiran 1 Profil Pondok Pesantren .....	109
Daftar Lampiran 2 Pedoman Observasi .....	123
Daftar Lampiran 3 Hasil Observasi .....	124
Daftar Pedoman 4 Pedoman Wawancara .....	125
Daftar Lampiran 5 Transkrip Wawancara .....	129
Daftar Lampiran 4 Biodata Penulis .....	143

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Setiap manusia memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan yakni berupa pendidikan dalam mengasah kemampuan dan mengoptimalkan agar mampu memainkan peranan hidup secara tepat, Pendidikan tentunya lebih ditekankan pada pelaksanaannya dengan terprogram dan tersruktur dalam bentuk pendidikan formal, in formal dan non formal dimana terdapat wadah atau lembaga yang menampung dan mengorganisir pengalaman-pengalaman belajar tersebut yang berlangsung seumur hidup agar nantinya mampu mencapai dari tujuan pendidikan yaitu memanusiakan manusia dan mampu memainkan peran di kehidupan. Pendidikan mampu mengantarkan manusia untuk mencapai perkembangan optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki pribadi masing-masing (Sagala, 2015). Dari sini dapat diketahui bahwa keberadaan lembaga pendidikan menjadi suatu urgensi dalam proses pendidikan itu sendiri. Salah satu lembaga pendidikan khususnya pendidikan Islam di Indonesia adalah Pondok Pesantren.

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang terkenal serta menjadi lembaga tertua di Indonesia, memiliki peran besar dalam proses Islamisasi di Nusantara dengan berbagai tantangan di masa itu pesantren justru semakin menunjukkan eksistensinya hingga saat ini yang terbukti dengan banyaknya jumlah pondok pesantren yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia

dimana memiliki berbagai ciri khasnya masing-masing. Keberadaan sekaligus perkembangan lembaga pondok pesantren sampai di saat ini pun tidak terlepas dari bagaimana peran seorang pemimpin di dalam pengelolaan di pondok pesantren tersebut (Mahfudz, 2020). Telah disebutkan di atas bahwa pondok pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, dengan berdirinya lembaga pendidikan Islam pesantren juga telah melahirkan tokoh-tokoh besar dalam perkembangan Islam khususnya di Nusantara, diantaranya adalah dua tokoh besar yakni KH. Ahmad Dahlan dan juga KH. Hasyim Asy'ari. Kedua tokoh kyai sentral dari pada dua organisasi Islam terbesar di Indonesia.

Pesantren termasuk dalam salah satu dari beberapa lembaga pendidikan Islam yang menjadi aset penting dalam peradaban Islam serta modal dasar dalam pembangunan pendidikan nasional sebagai suatu usaha yang dilakukan secara sadar dalam membangun manusia Indonesia seutuhnya. Adapun yang dimaksud seutuhnya adalah sebagai manusia yang bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa sebagaimana sila yang pertama didalam dasar negara Indonesia yaitu Pancasila, cerdas dan terampil, tinggi budi pekerti, kuat kepribadian, serta mengokohkan semangat kebangsaan dan cinta tanah air (Sagala, 2015).

Sistem pendidikan nasional yang ada di Indonesia tak luput dari unsur agama baik dalam aspek sikap, moral serta akhlak keagamaan atau spiritual. Kondisi tersebut memberikan ruang kepada lembaga kepesantrenan dalam kontribusinya di dalam terciptanya pendidikan nasional. Seiring perkembangan

waktu dalam memenuhi tuntutan zaman, maka hal tersebut juga turut diperhatikan oleh pakar, pemerintah, dan pelaku pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan Islam yakni dengan mengembangkan model pondok pesantren, baik dari kurikulumnya, sistemnya dan tata pengelolannya.

Setiap lembaga ataupun organisasi sangat membutuhkan seseorang yang mempunyai tanggung jawab yang besar atas keberlangsungan suatu lembaga ataupun organisasi. Dalam hal ini figur seorang pemimpin menjadi faktor utama dan penentu dalam keberhasilan dan kesuksesan dari lembaga ataupun organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan dalam pondok pesantren sangat menentukan perjalanan dinamika pondok dari masa ke masa dimana pemimpin pondok secara umum sering disebut dengan seorang “Kyai”. Walaupun dalam pondok pesantren modern istilah kyai bisa disebut dengan direktur, mudir, ustad. Maka perkembangan pondok sangatlah tidak bisa terlepas dari peranan keberhasilan kepemimpinan pada pondok pesantren.

Hakikatnya dalam setiap diri manusia atau setiap individu adalah sebagai pemimpin, setiap apa yang dilakukan atau perilaku yang ada pada diri seseorang akan dimintai pertanggung jawaban, dalam lingkup kecil pun kepemimpinan menjadi sangat penting terlebih dalam sebuah lembaga atau organisasi besar. Tanpa pemimpin sebuah lembaga atau organisasi akan berantakan (Fatih & Syadzili, 2018).

Kepemimpinan hingga detik ini terus menjadi topik atau bahan pembahasan, kepemimpinan merupakan sebuah hubungan antara seseorang dengan sesama, dengan kata lain pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama demi tercapainya sebuah tujuan bersama (Fithriah, 2018). Karena perannya yang sentral seorang pemimpin menjadi pusat perhatian khalayak, hal ini sejalan dengan perintah dalam ajaran agama Islam bahwa sekecil apapun sebuah perkumpulan hendaknya tunjukkan satu pemimpin. Nabi Muhammad Sholallahu'alaihi wa salam bersabda:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجْلَانَ عَنْ نَافِعٍ  
عَنْ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا كَانَ  
ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ قَالَ نَافِعٌ فَقُلْنَا لِأَبِي سَلَمَةَ فَأَنْتَ أَمِيرُنَا

Telah menceritakan kepada kami Ali bin Bahr, telah menceritakan kepada kami Hatim bin Isma'il, telah menceritakan kepada kami Muhammad bin 'Ajlan, dari Nafi', dari Abu Salamah, dari Abu Hurairah, bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika ada tiga orang pergi dalam perjalanan, biarkan mereka menunjuk salah satu dari mereka sebagai pemimpin." (HR. Abu Dawud, tt : 340, No. Hadits 2610 Bab Fi al-Kaum Yusufu, juz III dalam (Pancaningrum, 2018))

Hadist diatas memberikan penjelasan secara jelas bahwa penting bagi umat manusia memiliki seorang pemimpin, hadist diatas memperlihatkan bagaimana dalam kelompok kecil pun perlu memilih atau mengangkat seorang pemimpin. Dalam Islam pemimpin merupakan amanah dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala, dengan adanya pemimpin yang ta'at maka dapat

meberikan contoh bagi pengikutnya untuk ta'at kepada Allah. Begitu pun dalam suatu lembaga terlebih pada lembaga keagamaan seperti pesantren.

Pondok pesantren sejak awal pertumbuhannya memiliki fungsi pokok pesantren yakni mempersiapkan santri dalam mendalami serta menguasai ilmu-ilmu agama, hal tersebut bertujuan untuk mencetak kader-kader ulama di masa depan dan turut dalam kegiatan mencerdaskan bangsa. Secara garis besar fungsi pesantren terdiri dari tiga fungsi utama, antara lain fungsi sebagai pendidikan, sosial serta dakwah. Pondok pesantren juga memiliki peran aktif dalam moralitas santri, terkhusus dengan terjaganya tradisi pesantren dengan nilai-nilai keteladanan baik yang ditunjukkan oleh kyai atau bahkan nilai-nilai agama yang diajarkan dalam kehidupan pesantren.

Perkembangan zaman juga tak luput menjadi proyek baru bagi pendidikan di Indonesia, dalam menyikapi perubahan tersebut maka seluruh aspek kehidupan pun dituntut untuk mengikuti perubahan yang ada, begitupun dalam bidang pendidikan. Para pemimpin di seluruh lembaga ataupun organisasi pendidikan harus lebih memperhatikan sistem pemerintahannya dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya. Pada hakekatnya kepemimpinan ialah suatu usaha mempengaruhi orang dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Supriani dkk., 2022).

Era dimana tatanan kehidupan mengalami perkembangan dan perubahan juga dapat kita sebut era disrupsi, pada era disrupsi ini perubahan

dan perkembangan yang terjadi secara signifikan adalah perkembangan laju teknologi. Oleh sebab itu sebuah lembaga ataupun organisasi sangat membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki pandangan atau mengorientasikan dengan corak masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang mampu mengorientasikan kepemimpinannya dengan masa kini maka pemimpin dituntut untuk memiliki kepekaan dalam menghadapi setiap permasalahan yang ada, disamping itu pula diperlukan kemampuan memimpin dan intelektual.

Pondok Pesantren yang secara perkembangannya menjadi sebuah lembaga keagamaan yang didalamnya mengajarkan dan mengembangkan ilmu-ilmu agama. Pesantren memiliki peran besar di mata masyarakat sebagai pusat-pusat perubahan-perubahan masyarakat melalui kegiatan dakwah Islamiyah. Pondok Pesantren Imam Syuhodo merupakan salah satu dari sekian banyak pondok pesantren yang masih tetap eksis sampai saat ini. Sebagai pondok yang berada ditengah-tengah masyarakat dan memiliki pengaruh yang dirasakan oleh masyarakat sekitar. Kepercayaan masyarakat sekitar kian bertambah sejak di dirikannya Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo.

Seorang pemimpin yang mengasuh pondok pesantren memiliki tujuan untuk mengembangkan ilmu-ilmu agama Islam merupakan sosok sentral dalam lembaga pesantren. Kyai di ibaratkan sebagai jantungnya pondok pesantren. Umumnya pola kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang

pemimpin sebuah lembaga atau organisasi terdiri dari kepemimpinan berpola otokrasi, laissez faire dan demokratis. Dewasa ini kepemimpinan sebuah pondok pesantren menggunakan pola yang memiliki corak gaya yang berbeda-beda, akan tetapi seluruh keputusan kepemimpinan pondok pesantren berada di tangan seorang kyai sebagai pengasuh.

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo merupakan pondok pesantren Muhammadiyah yang memiliki sistem pendidikan modern yang didirikan oleh Pimpinan Cabang Muhammadiyah Blimbing di tahun 1994, Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo berdiri atas pemikiran para sesepuh Muhammadiyah cabang Blimbing. Pimpinan Cabang Muhammadiyah Blimbing pada tahun 1994 memiliki tekad kuat untuk mewujudkan cita-cita para tokoh ulama setempat yakni dengan mendirikan sebuah pondok pesantren. Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo secara resmi berdiri pada tahun 1995 dan membuka pendaftaran santri baru. (Wawancara dengan Ustadz Ahmad Fathoni pada hari Jum'at 02 Desember 2022)

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo yang terletak di Desa Wonorejo Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo memiliki pola kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan pondok pesantren pada umumnya, umumnya sebuah pondok pesantren memiliki kepemimpinan kyai yang kharismatik dengan ciri dan perannya sebagai pendiri, pemilik dan penguasa penuh atas lembaga pesantren. Namun, keunikan dan perbedaan pada kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo terletak di

dalam pola kepemimpinan dimana terdapat tiga pihak yang berperan aktif terhadap prospek pengembangan pondok pesantren modern Imam Syuhodo, yaitu dewan kyai, PCM Blimbing, dan Direktur. Kepemimpinan pada pondok ini dikendalikan oleh seorang Direktur dimana dalam menentukan dengan memberikan kepercayaan kepada salah seorang ustadz yang diputuskan dan diangkat oleh PCM (Pimpinan Cabang Muhammadiyah) Blimbing atas usulan dewan kyai untuk dapat mengelola dan mengasuh pondok pesantren sekaligus juga menjadi ustadz bagi para santrinya. Kemudian PCM Blimbing memberikan tumpu wewenang tata kelola dan pengembangan pondok pesantren kepada direktur. Selanjutnya kepemimpinan direktur pondok pesantren modern Imam Syuhodo dibawah pengawasan dan pengontrolan oleh dewan kyai dan PCM Blimbing. (Wawancara dengan Ustadah Zaenab pada hari Sabtu, 10 Desember 2022)

Hasil temuan observasi awal penulis menemukan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo berlokasi di Desa Blimbing Polokarto, Kabupaten Sukoharjo. Dapat dilihat perkembangan fisik kelembagaan pondok dari tahun 1997 sejak resmi didirikannya lembaga ini sebagai unsur pondok pesantren secara umum yaitu berupa perkembangan bangunan gedung, asrama, kelas dan masjid. Selain itu dilihat juga dari kuantitas atau banyaknya santri yang belajar di pondok maupun alumni santri yang sudah tersebar diseluruh Indonesia. Hal tersebut menunjukkan kemampuan kepemimpinan pondok

dalam dinamika perkembangannya. (Praobservasi serta wawancara dengan Ustadz Ahmad Fatoni pada Hari Jum'at, 02 Desember 2022)

Dalam hal ini maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mencari tahu bagaimana gaya dan upaya yang digunakan pemimpin dalam mengembangkan Pendidikan Agama Islam di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Maka judul dari penelitian kali ini adalah “**Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan Pendidikan Agama Islam Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023**”

## **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang peneliti jabarkan diatas, maka adapun identifikasi masalah yang ditemukan adalah sebagai berikut :

1. Perkembangan suatu lembaga atau organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan di dalamnya.
2. Kemajuan pondok pesantren dipengaruhi atas kemampuan pengambilan kebijakan dengan memperhatikan perkembangan zaman.
3. Adanya kerjasama antara PCM Blimbing dan Direktur dalam perkembangan pondok pesantren, keduanya berperan sebagai pengasuh dan pengelola dalam hal pelaksanaan kegiatan, pengembangan serta keberhasilan pondok pesantren.

### **C. PEMBATASAN MASALAH**

Supaya pembahasan terfokus pada satu permasalahan maka peneliti membatasi pada gaya kepemimpinan yang digunakan direktur dalam mengembangkan PAI di dalamnya.

### **D. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut yakni bagaimana Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh direktur Pondok dalam mengembangkan PAI di Pesantren Modern Imam Syuhodo, Blimbing, Polokarto, Sukoharjo Tahun 2023?

### **E. TUJUAN PENELITIAN**

1. Menganalisis Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, Blimbing, Polokarto, Sukoharjo Tahun 2023
2. Mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam mengembangkan Pendidikan Agama Islam di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, Blimbing, Polokarto, Sukoharjo Tahun 2023

## **F. MANFAAT PENELITIAN**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Teoritis

Dapat dijadikan bahan patokan dalam penerapan manajerial kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam yakni Pondok Pesantren untuk masa mendatang.

### 2. Praktis

- a. Bagi Direktur, kepemimpinan di Pondok Pesantren dapat dijadikan barometer sebagai data atau bahan dalam mengembangkan kemampuan profesional dalam kegiatan kepemimpinan.
- b. Bagi Pondok Pesantren, dapat dijadikan sebagai barometer dalam perbaikan terhadap kepemimpinan direktur di Pondok Pesantren.
- c. Bagi penulis, dapat menambah wawasan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam khususnya Pondok Pesantren, serta dapat dijadikan bahan penelitian terkait permasalahan ini.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Pondok Pesantren

###### a. Pengertian

Pondok berasal dari kata *funduq* yang memiliki arti ruang tidur atau wisma sederhana. Sedangkan pesantren berasal dari kata “santri” yang memiliki imbuhan pe- dan memiliki akhiran –an yang berarti tempat, maka pesantren secara sederhana diartikan sebagai tempatnya para santri.

Menurut A. Halim (Kompri, 2018) pengertian pesantren adalah :

“Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, dipimpin oleh kyai sebagai pemangku/pemilik pondok pesantren dan dibantu oleh ustadz/guru yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman kepada santri, melalui metode dan tehnik yang khas.”

Dapat disimpulkan pengertian pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang kyai dan didalamnya tinggallah para santri yang mendalami, mempelajari, memahami, menghayati serta mengamalkan ilmu-ilmu agama Islam dengan menekankan pada moral beragama sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari (Kompri, 2018).

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua yang ada di Indonesia. Pesantren memiliki peran besar dalam penyebaran

agama Islam di Indonesia, hal itu berarti selain pendidikan, pesantren juga berperan dalam sosial kemasyarakatan.

Menurut Ridwan Nasir (Masrur, 2017)

“Pesantren merupakan lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan, pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ajaran agama Islam.”

Sedangkan pondok pesantren menurut Haidar (Masrur, 2017)

“Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang sifatnya tradisional untuk mendalami ilmu-ilmu agama Islam dan menjadikannya sebagai pedoman hidup berkehidupan.”

Indonesia sebagai negara yang memiliki penduduk yang mayoritas beragama islam, maka tak sedikit dari pada masyarakat Indonesia khususnya keluarga muslim menyekolahkan anak keturunan mereka ke lembaga pondok pesantren. Bahkan sekarang ini jumlah pondok pesantren yang tersebar di Indonesia sangatlah banyak dan tentunya dengan sistem kepemimpinan yang berbeda-beda (Anwar, 2021).

Pondok pesantren menjadi lembaga pendidikan bagi umat islam yang memiliki tujuan mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan aspek perilaku kehidupan sehari-hari (Fithriah, 2018). Pondok pesantren memiliki peran dalam masyarakat tidak hanya sebagai lembaga pendidikan semata melainkan juga sebagai lembaga penyiaran agama Islam dan sosial keagamaan (Mahfudz, 2020).

Pesantren menurut Imam Bawani dalam bukunya yang berjudul pesantren buruh pabrik, pada dasarnya bergerak sesuai dengan tuntutan zaman, kehadiran pesantren dalam masyarakat menjadi pemecah persoalan secara kontekstual (Bawani, 2011).

#### **b. Unsur-Unsur Pondok Pesantren**

Dhofier menyatakan dalam bukunya yang berjudul Tradisi Pesantren, ada lima unsur pokok yang menjadi elemen dasar dalam diri pesantren adalah pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab klasik, dan kyai (Dhofier, 2011).

##### 1) Pondok

Pondok adalah tempat tinggal dan belajar para santri atau biasa disebut juga dengan asrama. Umumnya kompleks pesantren dikelilingi dengan pagar sebagai pembatas pemisah rumah masyarakat umum yang ada di sekelilingnya. Pondok memiliki bentuk bangunan yang berbeda-beda antar satu pondok dengan pondok lainnya, ada pondok yang didirikan seorang kyai, satu keluarga, gotong royong para santri, sumbangan masyarakat atau pun pemerintah.

##### 2) Masjid

Masjid merupakan unsur dasar yang idealnya harus dimiliki pesantren. Dalam sejarah Islam, masjid menjadi lembaga pendidikan pertama atau madrasah pertama setelah *Daar Al-'Arqam bin Al-'Arqam*. Masjid selain menjadi tempat beribadah umat muslim, juga

sebagai pusat ilmu pengetahuan. Masjid memiliki 2 peran penting sebagai lembaga pendidikan, yakni peranan lembaga pendidikan informal serta nonformal (Nata, 2016).

- a) Peran lembaga pendidikan informal, dilihat dari segi fungsinya yakni masjid sebagai tempat bersembahyang atau tempat beribadah. Berdasarkan artinya masjid berasal dari kata bahasa Arab *sajada-yasjudu* yang berarti sujud sedangkan *masjid* berarti tempat sujud.
- b) Peran lembaga pendidikan nonformal, dapat terlihat dalam berbagai bentuk kegiatan pengajaran yang terjadi di dalam masjid, pengajaran yang terjadi di dalam masjid tentunya berupa dakwah islamiyah berupa halaqoh ataupun majelis tanpa adanya aturan tertulis ataupun aturan yang bersifat kaku.

### 3) Santri

Santri adalah sekelompok peserta sebuah pendidikan atau pondok. Dalam kehidupan pesantren, santri yang belajar di dalamnya dibagi menjadi dua bentuk, antara lain (Nasution, 2019) :

- a) Santri mukim, adalah murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap di pondok yang telah disediakan oleh pondok pesantren
- b) Santri kalong, adalah murid-murid yang berasal dari daerah sekitaran pondok pesantren dan mereka tidak menetap di pesantren,

meraka hanya mengikuti pembelajaran pesantren dan memilih kembali ke asal mereka setelah pembelajaran selesai

#### 4) Pengajaran Kitab Klasik

Adanya unsur kitab klasik dalam pesantren bukan menjadi perihal yang asing, dalam dunia pesantren kitab klasik dapat disebut dengan istilah “kitab kuning”. Kitab kuning dan pesantren adalah dua sisi yang tidak dapat dipisahkan, kitab kuning merupakan unsur mutlak dalam pembelajaran di pesantren dan menjadi aspek terpenting dalam proses terbentuknya kecerdasan intelektual dan moralitas pada diri santri. Kemahiran seorang santri dapat diukur dari kemampuannya dalam membaca kitab-kitab tersebut, maka dari itu untuk mencapai pada tingkat mahir seorang santri dituntut untuk mahir dalam ilmu-ilmu bantu seperti nahwu, shorof, balaghah, ma’ani, bayan dan lain sebagainya (Mahrissa dkk., 2020). Umumnya kitab-kitab kuning yang diajarkan pada pondok pesantren digolongkan menjadi 8 kategori, antara lain (Kariyanto, 2019) :

- a) Nahwu dan shorof
- b) Fiqh
- c) Ushul Fiqh
- d) Hadist
- e) Tafsir
- f) Tauhid
- g) Tasawuf dan etika

h) Cabang ilmu lain : Tarikh dan balaghah

#### 5) Kyai

Kyai adalah sebutan atau julukan yang diberikan masyarakat kepada seseorang yang mempunyai keahlian atau kemampuan lebih dalam ilmu agama Islam atau seseorang yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren (Masrur, 2017). Keberadaan kyai dalam pesantren sangat sentral, karena kyai sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki (Masnur, 2011).

Menurut Dhofier menyatakan bahwa kyai termasuk dalam elemen pokok pesantren, kyai merupakan elemen paling utama dari suatu pesantren, maka dari itu dapat dikatakan bahwa pertumbuhan dan perkembangan pesantren tergantung pada kemampuan memimpinnnya atau kemampuan pribadi sah seorang kyai. Seorang kyai dalam pesantren memiliki kekuasaan mutlak, segala bentuk kegiatan di pondok pesantren dibawah perizinan seorang kyai atau pimpinan pesantren (Dhofier, 2011).

#### **c. Macam-Macam Pondok Pesantren**

Perkembangan tipe pondok pesantren kian hari kian berkembang dengan menerapkan sistem yang berbeda-beda tiap lembaga pesantren yang tersebar di penjuru Nusantara. Adapun tipologi pondok pesantren di

Indonesia menurut Departemen Agama Republik Indonesia dalam (Nihwan, 2019), antara lain :

#### 1) Pondok Pesantren Salafiyah

Pesantren jenis salafiyah merupakan jenis pesantren pada awal mula berkembangnya agama Islam dan lembaga pesantren di Indonesia. Itulah salah satu faktor penyebutan jenis pesantren ini sebagai pesantren “tradisional”. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang mengadakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional, penyelenggaraan pembelajaran dilakukan secara individual ataupun kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik dan berbahasa Arab.

Kelompok tradisional atau pesantren salaf tetap melekat dengan khazanah Islam klasik yang umumnya dikenal dengan kitab kuning. Kitab kuning ini menjadi sumber utama yang diaji dan dikaji di pesantren hingga saat ini.

#### 2) Pondok Pesantren Khalafiyah

Pesantren Khalaf merupakan istilah yang berbanding terbalik dengan tradisional yakni biasa dikenal pondok pesantren modern. Pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang mengadakan pembelajaran dengan pendekatan modern yakni melalui satuan pendidikan formal baik madrasah ataupun sekolah.

Pesantren khalaf dimaksudkan sebagai upaya untuk melahirkan pribadi yang berkarakter nilai-nilai pesantren tapi menguasai ilmu-ilmu modern yang selaras dengan perkembangan zaman.

### 3) Pondok Pesantren Campuran (Kombinasi)

Pesantren campuran adalah model pesantren yang mencampurkan antara salaf dan juga khalaf. Bentuk pesantren campuran ini sebagai bentuk menjembatani kelemahan antara kedua tipe pondok pesantren sebelumnya yakni salaf dan khalaf.

Pesantren campuran juga biasa disebut sebagai pesantren semi modern, pesantren jenis ini pada umumnya masih mirip dengan pesantren salaf. Pada pesantren jenis ini masih ditemukan pembelajaran kitab kuning klasik, penghormatan pada kiai yang cukup besar. Hanya saja dalam tipe ini pesantren sudah lebih terbuka dalam perkembangan zaman.

Sedangkan menurut M. Ridwan Nasir mengenai gambaran terkait macam pesantren, beliau mengklasifikasikan menjadi 5 bagian yakni :

- 1) Pondok Pesantren Salaf (Klasik) : Pondok pesantren ini memiliki sistem pendidikan salaf (weton, sorogan, bandongan) dan sistem klasikal (madrasah) salaf.
- 2) Pondok Pesantren Semi Berkembang : Pondok pesantren ini memiliki sistem pendidikan salaf (weton, sorogan, bandongan) dan

sistem klasikal (madrasah) swasta dengan kurikulum 90% agama dan 10% umum

- 3) Pondok Pesantren Berkembang : Pondok pesantren ini sama seperti pondok pesantren semi berkembang, hanya saja sudah lebih memiliki variasi dalam bidang kurikulumnya dengan presentase 70% agama dan 30% umum
- 4) Pondok Pesantren Khalaf (Modern) : Pondok pesantren ini sama seperti pondok pesantren berkembang, namun pesantren ini dapat dikatakan lebih lengkap lembaga pendidikannya, diantaranya adalah diselenggarakan sistem pendidikan sekolah umum dengan penambahan diniyah (praktek membaca kitab salaf), perguruan tinggi (baik umum ataupun agama), bentuk koperasi dan dilengkapi sistem takhassus (Bahasa Arab dan Inggris)
- 5) Pondok Pesantren Ideal : Sebagaimana pesantren modern, pesantren ideal lebih memiliki kelengkapan pada lembaga pendidikannya terkhusus pada bidang ketrampilan yang meliputi pertanian, teknik, perikanan, perbankan, dan sangat memperhatikan kualitasnya tanpa mengesampingkan ciri kepesantrenannya (Rodli, 2014).

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian**

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau teknik yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan kepemimpinannya, dengan

usaha mempengaruhi apa yang dikelolanya (Purwanto, 2006). Selain itu menurut Ayu Sumarni gaya kepemimpinan adalah suatu bentuk perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam proses pengelolaan secara konsisten (Ayu dkk., 2022).

Gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Matayang dalam hasil penelitiannya menyebut bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin memenuhi tugas kepemimpinannya dengan mengarahkan anggotanya untuk dapat melaksanakan perintah demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mattayang, 2019). Berdasarkan pengertian tersebut gaya kepemimpinan pada dasarnya mengacu pada pembentukan tingkah laku seorang pemimpin karena berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga.

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing suatu komunitas untuk mencapai tujuan bersama (Machfudz, 2020). Dari pengertian tersebut kepemimpinan juga mencakup segala tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh individu untuk mengkoordinasi dan memberikan arahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan gaya kepemimpinan jika diartikan berdasarkan pengertian diatas merupakan suatu proses atau cara pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing para anggota untuk melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan (Sri & Mustofa, 2020). Dengan kata lain

proses atau kegiatan kepemimpinan juga memiliki fungsi memberi pengaruh, tentunya terdapat anggota (pengikut) yang menerima pengaruh dan terdapat aktivitas setelahnya (Rivadah, 2022).

Setiap kegiatan kepemimpinan seorang pemimpin tidak memerintahkan keunggulan, akan tetapi menciptakan keunggulan, dalam mencapai keunggulan seseorang harus memulainya dengan menjadi seorang pemimpin yang baik. Adapun ciri-ciri pemimpin yang baik adalah : *Honest, Competent, Forward Looking, Inspiring, Intellegent, Fair Maineded, Broad Maineded, Courageous, Straightforward, Imaginative* (Danim, 2010).

Kepemimpinan dikatakan sebagai bagian dari sistem pengelolaan seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi atau lembaga, itu artinya kepemimpinan merupakan aspek yang sangat menentukan tercapainya suatu tujuan organisasi atau lembaga. Dan dalam kepemimpinan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penggerak suatu organisasi, bagaimana pemimpin mampu menggerakkan, mengarahkan serta melakukan dan menangani berbagai perubahan untuk perkembangan organisasi yang semakin baik. Thoha menyebutkan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (Purba, 2021).

Pokok dari kepemimpinan yang diungkapkan Widyastuti adalah memberikan *directing* (pengarahan) atau memengaruhi orang lain dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Purba, 2021). Dalam Islam sendiri kepemimpinan juga salah satu yang dibahas dalam beberapa ayat Al-Qur'an, kepemimpinan dalam Islam sering dikenal dengan kata "khalifah". Dalam konteks "khalifah" Allah SWT berfirman dalam QS. Shaad : 26 yaitu :

﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يُضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾

“Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan” (QS. Shaad : 26) (Departemen Agama Republik Indonesia, 2006).

Dari ayat diatas dapat diambil kesimpulan bahwasanya seorang pemimpin harus memiliki ilmu dan keahlian khusus dalam menjalankan kepemimpinannya, dari ayat tersebut juga dapat disimpulkan tidak semua orang mampu atau berhak menjadi pemimpin. Menurut Stogdill bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kecakapan dan kelebihan, antara lain :

- 1) Kapasitas, yakni meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian dan kemampuan menilai
- 2) Prestasi, yakni gelar sarjana, ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya
- 3) Tanggung Jawab, yakni mandiri, inisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya keinginan untuk maju
- 4) Partisipasi, yakni aktif, memiliki stabilitas tinggi, mampu bergaul, suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan punya rasa humor
- 5) Status, yakni kedudukan sosial ekonomi yang tinggi, populer dan tenar (Purba, 2021).

**b. Macam Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan para anggotanya dengan maksud mempengaruhi para bawahannya agar tujuan organisasi atau lembaga dapat terwujud (Rinawati, 2019). Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan pola interaksi antara pimpinan dengan para anggotanya dalam mempengaruhi anggotanya, gaya kepemimpinan sendiri hanya bersifat sementara atau tidak permanen, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin berubah berdasarkan kondisi interaksi dengan anggotanya (Sri & Mustofa, 2020). Maka dari itu disimpulkan bahwa dalam setiap kepemimpinan pasti terdapat gaya kepemimpinan yang merupakan perilaku yang digunakan pemimpin untuk

mempengaruhi anggotanya (S. R. I. Wahyuni dkk., 2022). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan dalam pendidikan, antara lain :

#### 1) Kepemimpinan Autokratik (Otoriter)

Menurut Lewin dalam *Journal of Instructional Reaserch* menyatakan bahwasanya :

*“Autocratic leadership as a style whereby the leader maintains maximum control over the environment, maintains control through strict rules, guidelines, and negative consequences (Smith dkk., 2017).”*

Kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan seorang pemimpin adalah wewenang pribadinya, tipe ini tidak memerlukan pendapat orang lain serta campur tangan pihak lain dalam pelaksanaan kepemimpinannya. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan otoriter ini dalam membuat suatu keputusan dilakukan secara independen.

Kepemimpinan otoriter juga memiliki makna yang serupa dengan kepemimpinan diktator dimana dalam kepemimpinannya seorang pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak atas dirinya sendiri, memberikan perintah atas kehendaknya sendiri tanpa memusyawarahkan keputusannya dengan karyawan atau anggota lain (Rosita, 2018). Pemimpin otoriter memiliki kuasa dalam menunjuk dan memberikan perintah, kewajiban anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah tanpa adanya bantahan (Ayu dkk., 2022).

Kepemimpinan diktator memiliki sifat bahwa kepemimpinannya merupakan usaha menggerakkan dan memaksa anggotanya, bahkan dalam pelaksanaan perintahnya pemimpin diktator tidak membutuhkan saran dan tidak menerima kritikan dari para anggotanya (Fithriah, 2018). Jika diperhatikan dari cara pemimpin yang diktator dalam memberikan perintah juga dapat dikategorikan dalam kepemimpinan yang militeristik yakni dimana seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan perintah atau sistem yang sifatnya keras (Mattayang, 2019). Kepemimpinan diktator juga memiliki karakteristik dominan yang sama dengan kepemimpinan militeristik yakni sama-sama menggunakan sistem perintah, menuntut para bawahannya untuk bekerja maksimal sesuai keinginannya serta sulit menerima masukan dan kritikan (Salsabilla dkk., 2022).

Pemimpin dengan tipe kepemimpinan otoriter memiliki peran *a one-man show* dimana seorang pemimpin berambisi besar untuk menguasai situasi, adapun dengan informasi ataupun rencana kerja yang dibuat tidak disampaikan secara terperinci kepada para anggotanya. Kepemimpinan otoriter memberikan dampak yang kurang efektif dalam suatu lembaga atau organisasi, mengingat perkembangan zaman yang kian maju maka pemikiran masyarakat pun juga mulai berkembang, masyarakat menolak akan sifat pemaksaan

yang ditimbulkan dari kepemimpinan yang otoriter. Menurut Haidar Nawawi terdapat indikator umum yang tampak dari kepemimpinan gaya otoriter ini, antara lain (S. Wahyuni dkk., 2022) :

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
- b) Segala keputusan kebijakan diambil oleh pemimpin sendiri
- c) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- d) Menganggap bawahan atau anggota hanya sebagai alat
- e) Tidak menerima kritik, saran serta masukan dari anggotanya
- f) Terlalu bergantung pada jabatan atau kekuasaannya
- g) Para anggota hanya pelaksana keputusan
- h) Komunikasi dilakukan secara birokrasi dan hierarki dari atas ke bawah
- i) Pemimpin tidak pernah salah dan selalu benar

Namun kepemimpinan otoriter mampu menjadi kepemimpinan yang terbaik ketika diterapkan pada situasi dimana hanya ada sedikit waktu dalam menentukan sebuah keputusan kelompok, hal ini berkaitan dengan situasi yang mendesak dan mengharuskan seorang pemimpin menentukan keputusan sepihak mengingat mengatasi kondisi yang mendesak tersebut bila mana tidak di buat sebuah keputusan dari pemimpin maka akan memberikan dampak buruk bagi lembaga atau organisasi.

Selain itu kepemimpinan otoriter mampu menjadi kepemimpinan yang terbaik dimana seorang pemimpin adalah orang yang paling berpengetahuan dibandingkan anggotanya, dalam hal ini anggota sama sekali tidak memiliki kemampuan berfikir kritis untuk berkontribusi dalam mengembangkan suatu lembaga atau organisasi (Danim, 2010).

## 2) Kepemimpinan *Laissez Faire* (Delegatif)

Menurut (Kiliç, 2022) dalam jurnalnya yang berjudul *A Comparative study on Democratic, Autocratic and Laissez faire Leadership Styles of Public and Private School Participant:*

*“In the laissez faire leadership style that there is a transfer of authority to the group. The leader leaves many initiatives and decision to the group, the laissez faire leadership style gives subordinates complete freedom to make decision without the participation of the leader.”*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah proses kepemimpinan dimana seorang pemimpin tidak melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan pada umumnya dan menyerahkannya kepada bawahannya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kepemimpinannya, semua tanggung jawab berada ditangan para bawahannya. Pemimpin di tipe ini hanya sebagai simbol, tidak punya wibawa dan tidak memiliki keterampilan memimpin.

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* juga disebut dengan kepemimpinan bebas, pemimpin jenis ini melibatkan dirinya dalam kuantitas kecil yang mana anggotanya berperan aktif dalam menentukan tujuan dan mampu memiliki penyelesaian masalah yang dihadapi. Kepemimpinan jenis *Laissez-faire* disebut juga dengan kepemimpinan “kendali bebas” yang mana pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang pada anggota, anggota dapat mengembangkan sasarannya sendiri tanpa melibatkan pemimpin secara langsung dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi. Dengan kata lain pemimpin memberikan kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab penuh kepada anggotanya dan kelompok (Andre Setiawan, 2017).

Proses pengambilan keputusan dalam jenis kepemimpinan ini pemimpin tidak memberi perintah dan mengarahkan para anggotanya, anggota diberi kebebasan dalam menentukan kebijakan atau keputusan secara mandiri. Pemimpin bisa jadi hanya menjadi seorang pengamat tanpa berkontribusi secara langsung (Ayu dkk., 2022).

Kepemimpinan ini juga dapat disebut kepemimpinan delegatif, pemimpin delegatif sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi atas pelaksanaan dan hasil kerja anggotanya, seluruh kemampuan dalam menggerakkan lembaga atau organisasi di bawah

dedikasi seorang anggota dalam mencapai keberhasilan lembaga atau organisasi, tidak ada campur tangan seorang pemimpin dalam keberhasilan lembaga atau organisasi. Seorang pemimpin yang *Laissez-faire* menyebabkan para anggota menjadi manusia yang penuh kreatif, serta mampu menentukan kebutuhan masing-masing sesuai dengan tujuan.

Kepemimpinan *laissez-faire* memiliki kekuasaan serta tanggung jawab yang kabur, tidak ada pemegang kendali dalam menjalankan sistem kerjanya. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan pengawasan dari pimpinan (Purwanto, 2012). Dapat disimpulkan beberapa indikator kepemimpinan tipe bebas ini, antara lain sebagai berikut :

- a) Pemimpin menyerahkan tanggung jawab pada pelaksanaan kerja pada anggota
- b) Pemimpin memberikan kebebasan bagi anggotanya untuk mengemukakan ide, saran serta pendapat
- c) Pemimpin menyerahkan seutuhnya pengambilan keputusan kepada anggota
- d) Pemimpin percaya pada anggotanya untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik
- e) Pemimpin membebaskan anggota memilih cara dalam menyelesaikan tugas anggota

### 3) Kepemimpinan Demokratik (Partisipatif)

Demokratik yaitu corak kepemimpinan yang berpusat pada manusia, dan memberikan arahan yang efisien untuk anggotanya. Ada koordinasi pelaksanaan pekerjaan pada semua bawahannya, kepemimpinan ini memiliki kekuatan yang tidak terletak pada pemimpinnya melainkan partisipasi aktif dari setiap anggota.

Kepemimpinan demokratik bukan pemimpin yang diktator, namun pemimpin yang mampu berada di tengah-tengah anggota kelompoknya. Kepemimpinan demokratik selalu memberikan arahan kepada para anggotanya untuk mampu bekerja secara kooperatif demi mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan yang demokratik berusaha memberikan rasa kekeluargaan dan persatuan antar anggotanya.

Kepemimpinan demokratik juga bisa disebut dengan kepemimpinan partisipatif, kata partisipatif menekankan bahwa kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan anggotanya dalam mengambil keputusan (Andre Setiawan, 2017). Pemimpin yang demokratis selalu menawarkan bimbingan dan arahan kepada para anggotanya. Kepemimpinan demokratik mendorong para anggotanya untuk ikut serta dalam

mempertahankan dan mengembangkan sebuah lembaga atau organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang ideal, pada gaya demokratis seorang pemimpin berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi. Kepemimpinan ini bertolak belakang dengan kepemimpinan otoriter dimana pada gaya ini pemimpin lebih senang dengan saran, pendapat serta kritikan dari para anggotanya. Pada kepemimpinan ini juga pemimpin mengutamakan kerja sama demi mencapai sebuah tujuan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang pada anggota secara luas, setiap ada permasalahan pasti mengikutsertakan para anggota untuk mencari solusi, pada jenis ini pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para anggota. Pemimpin juga senantiasa ikut berbaur dengan para anggotanya, dalam setiap tindakannya serta usahanya dia selalu berpusat pada kepentingan dan kebutuhan kelompok serta mempertimbangkan kesanggupan para anggota.

Kepemimpinan demokratis atau partisipatif ini menghargai potensi dari setiap anggotanya, menerima masukan dan pendapat

serta mau menerima kritikan dari para anggota, pemimpin yang menerapkan gaya demokratis ini selalu bertitik tolak pada pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang mulia, serta mendapat kedudukan yang sama. Adapun indikator kepemimpinan demokratis dapat diuraikan, sebagai berikut:

- a) Adanya delegasi tugas kepada anggotanya, dengan kata lain pemimpin mampu memberikan tanggung jawab kepada para anggotanya
- b) Kemampuan berinteraksi dengan seluruh anggota dengan baik atau pribadi yang komunikatif
- c) Melakukan pengambilan, penimbangan keputusan secara bersama dengan mengikutsertakan anggota
- d) Menerima saran dan kritik dari anggota demi tercapainya sebuah tujuan organisasi

#### 4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang diarahkan untuk dapat memberikan arti pada sebuah usaha yang dijalankan secara kolektif atau bersama dengan cara memberikan arahan atau perintah berdasarkan pada visi yang jelas. Pemimpin tipe ini memiliki visi yang berorientasi pada masa depan yang lebih baik, pemimpin memposisikan visi sebagai landasan bersama dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Kepemimpinan visioner menjadikan visi sebagai ciri utama seorang pemimpin, tugas utama serta tanggung jawab seorang pemimpin adalah melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyebarkan visi agar mampu menjadi petunjuk dalam memberikan respon tepat dan cepat di setiap permasalahan yang ada. Kepemimpinan visioner memiliki karakteristik yang senantiasa memiliki rencana, berorientasi penuh pada hasil yang diperoleh, mengangkat visi-visi baru, dapat mengkomunikasikan visi dan mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan serta bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.

Terdapat beberapa indikator kepemimpinan dengan gaya visioner, antara lain (Lifornita & Sholeh, 2021) :

- a) Memiliki antusiasme terhadap perubahan bagi organisasi yang dipimpinnya
- b) Memiliki integritas pribadi
- c) Berani bertindak dalam meraih tujuan
- d) Mampu mengubah visi menjadi aksi
- e) Berorientasi pada kesuksesan masa depan
- f) Merumuskan visi dan mengartikulasikannya

Menurut Rivai dan Arviyan, kepemimpinan jenis visioner ini memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepedulian atau kepekaan terhadap perubahan, mempunyai

orientasi masa depan dan mampu menggerakkan seluruh anggota untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

#### 5) Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi atau lembaga. Pemimpin dengan menerapkan gaya transformasional sangat memperhatikan kebutuhan para anggotanya (Hairudinotor dkk., 2020). Gaya kepemimpinan transformasional ini juga dikatakan sebagai cara seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberdayakan orang-orang di bawah kepemimpinannya untuk bisa bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga (Iqbal, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang digunakan seorang pemimpin yang berkaitan dengan transformasi atau perubahan, dalam dunia pendidikan gaya transformasional cenderung digunakan pemimpin untuk mendorong anggotanya memunculkan ide atau gagasan baru dalam menyelesaikan permasalahan dengan langkah yang kreatif dan inovatif (Ayu dkk., 2022). Terdapat beberapa indikator yang ditunjukkan oleh seseorang yang menerapkan gaya ini, antara lain :

- a) Memiliki daya tarik tersendiri
- b) Tingkat menginspirasi anggota sangat tinggi

c) Peka terhadap stimulasi intelektual anggota

d) Peduli dengan kebutuhan para anggota

#### 6) Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya yang muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat disekitarnya, gaya kepemimpinan ini didasarkan pada kualitas individu yang luar biasa. Kharisma secara epistemologi berasal dari kata karisma yang memiliki arti wibawa, karunia yang dianugerahkan Tuhan kepada seseorang (Saefuddin dkk., 2019). Menurut pandangan Conger, kepemimpinan kharismatik mengedepankan kewibawaan seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang besar sehingga menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif para bawahannya (Kompri, 2018). Terdapat beberapa indikator kepemimpinan yang nampak dari kepemimpinan kharismatik (Marginingsih, 2016) :

a) Memberikan contoh perilaku yang baik, agar para anggota mengikutinya

b) Pemimpin mampu memberikan motivasi positif bagi para anggota

c) Sikap tenang dalam menghadapi masalah

d) Memiliki kemampuan berbicara yang baik

e) Memiliki daya tarik dan kewibawaan yang luar biasa

f) Pemimpin memiliki perilaku yang dapat dipercaya oleh anggotanya bahwa pemimpin memiliki kompetensi yang sesuai

Seorang pemimpin kharismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa, para anggota secara sukarela bersedia mematuhi pemimpin karena menganggap pemimpin jenis ini memiliki kemampuan dan kualitas yang luar biasa (Ayu dkk., 2022). Terdapat dua dimensi karisma yang dikemukakan oleh Abdur Rozaki yang dikutip oleh Kompri, antara lain adalah : Pertama, karisma *Given* yaitu karisma yang diperoleh seseorang secara *given* (pemberian), seperti bertubuh besar, suara keras, mata yang tajam serta adanya hubungan dengan kyai karismatik yang sebelumnya. Kedua, karisma kemampuan yaitu karisma yang diperoleh melalui kemampuan merupakan karisma dalam kemampuan menguasai pengetahuan keagamaan serta moralitas diri yang shaleh dan kesetiaan menyertai masyarakat.

#### 7) Kepemimpinan Pseudo-demokratis

Tipe kepemimpinan Pseudo-demokratis ditandai dengan perilaku yang pura-pura menunjukkan sifat demokratis dalam kepemimpinannya. Istilah pseudo berarti palsu, pseudo-demokratis berarti bukan atau tidak demokratis. Kepemimpinan jenis ini dikatakan sebagai kepemimpinan otoriter namun pemimpin memberi kesan demokratis di dalamnya, ia memberi hak dan kuasa kepada anggotanya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tapi sebenarnya ia bekerja dengan perhitungan dan mengatur siasat agar kemauannya terwujud (Nursam, 2020).

Menurut Ayu jenis kepemimpinan pseudo-demokratis ini disebut juga dengan semi demokratis atau manipulasi diplomatik, konsep yang diterapkan kepemimpinan jenis semi demokratis ini adalah dimana pemimpin menciptakan situasi sedemikian rupa dalam pengambilan keputusan, jika ia mempunyai ide atau gagasan yang akan diterapkan di lembaga atau organisasinya maka ia mendiskusikan dan memusyawarahkan dengan anggota seolah-olah berprinsip demokratis namun pada akhirnya anggota didesak agar menerima sebagai keputusan bersama (Ayu dkk., 2022). Dapat diuraikan indikator dari gaya kepemimpinan pseudo-demokratis ini, antara lain :

- a) Tidak suka menerima saran dan masukan anggota
- b) Memiliki sifat licik dalam setiap keputusan yang diambil
- c) Berorientasi pada tujuan pribadi
- d) Memaksa anggota untuk menjalankan keputusan
- e) Memberikan kebebasan pada anggota, namun dalam menetapkan keputusan tetap ingin keputusan pribadinya lah yang terlaksana

#### 8) Kepemimpinan Kolektif

Menurut Kunkel kepemimpinan kolektif adalah sekelompok pemimpin yang memiliki kapasitas dalam memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel.

Sedangkan menurut Amin Hadari mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang mana terdapat kemungkinan seluruh elemen sebuah lembaga turut berkontribusi dalam mengakomodasi tujuan bersama, kolaborasi menurut Amin bukan hanya diartikan bahwa setiap individu menyelesaikan tugasnya masing-masing melainkan yang terpenting adalah semua yang dilakukan dalam suasana saling mendukung. Jadi, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan kolektif adalah pola kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi (Muntafi'ah, 2018). Terdapat indikator umum dari kepemimpinan gaya kolektif, antara lain (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2023):

- a) Pelaksanaan kegiatan organisasi dilakukan dengan semangat dan transparan
- b) Melibatkan para pihak yang memiliki kepentingan yang sama dengan direktur dalam organisasi
- c) Menganggap kedekatan dengan pihak yang memiliki kepentingan layaknya teman sejawat
- d) Musyawarah menjadi langkah mutlak dalam pengambilan keputusan
- e) Pemimpin menjadi simbol kekuasaan penuh terhadap organisasi

Menurut laman Beyond Default dalam mengartikan gaya kepemimpinan kolektif adalah

*“Collective leadership is a style of leadership where multiple individuals exercise their leadership roles within a group and then the entire grup provides leadership to the wider organisation (Trafford, 2018).”*

Sedangkan Kepemimpinan kolektif menurut Muntafi’ah adalah sebagai berikut :

“Kepemimpinan kolektif adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang individu atau lebih yang bertujuan untuk mengarahkan, menuntun, dan membimbing pada suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan bersama, kepemimpinan kolektif merupakan sebuah tim beranggotakan banyak anggota independen (Muntafi’ah, 2018).”

### **c. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono terdapat indikator dari gaya kepemimpinan seseorang, antara lain (Abdi Setiawan & Pratama, 2019) :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan, yakni proses penyelesaian masalah dengan mengambil sebuah tindakan yang berdasarkan perhitungan adalah tindakan yang paling tepat
- 2) Kemampuan memotivasi, yakni usaha seorang pemimpin dalam daya dorongnya kepada orang lain sehingga orang lain tersebut rela dan bersedia menggerakkan seluruh kemampuannya
- 3) Kemampuan komunikasi, yakni kemampuan mengolah dan menyampaikan suatu pesan atau informasi, ide atau gagasan secara

efektif, sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan baik bagi para penerima pesan tersebut

- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan, yakni kemampuan untuk menggerakkan bawahan agar mengikuti keinginan dari pemimpin dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan sesuai dengan tempatnya untuk mewujudkan tujuan bersama
- 5) Tanggung jawab, tanggung jawab dapat dimaknai sebagai suatu kewajiban yang wajib menanggung, memikul beban serta tahu sebab dan akibat dari sebuah kegiatan
- 6) Kemampuan mengendalikan emosi, yakni bentuk usaha yang memfokuskan pada penekanan reaksi yang muncul akibat suatu rangsangan yang menyebabkan munculnya emosi, dan mengarahkan energi emosi itu menjadi sebuah ekspresi

### **3. Pengembangan Pendidikan Agama Islam**

Pendidikan dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 1 adalah sebagai berikut :

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (URI, 2003).”

Pendidikan dalam kata bahasa arab salah sarunya diartikan “Tarbiyah” yang berarti mendidik dengan kata asal “Rabba”, Allah Ta’ala berfirman dalam QS. Al-Isra’ : 24 yang menyebut kata tersebut :

وَاحْفَظْهُمَا جَنَاحَ الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ۝

“Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: "Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil” (Departemen Agama Republik Indonesia, 2006).

Tarbiyah dimaknai sebagai konversi ilmu pengetahuan dari seorang guru kepada siswa agar memiliki sikap dan semangat yang tinggi dalam memahami dan menyadari kehidupannya. Menurut Muhaimin berpendapat bahwa pendidikan agama Islam secara termenologis berarti upaya atau usaha mendidikan ajaran agama Islam sehingga nilai-nilai ajarannya dapat dijadikan pandangan hidup atau pedoman hidup seseorang (Anggraini, 2019).

Aktivitas mendidikan ajaran agama Islam ini tentunya memiliki tujuan yakni untuk membantu, mengarahkan, mengajarkan, menanamkan atau menumbuhkan nilai-nilai ajaran agama Islam kepada individu seseorang untuk dijadikan sebagai pandangan hidupnya. Berdasarkan pengertian diatas diketahui bahwasanya pendidikan agama Islam adalah usaha serta proses penanaman sesuatu (pendidikan) secara berkelanjutan antara guru dan murid dengan akhlakul karimah sebagai tujuan akhir, penanaman nilai-nilai dasar

keislaman dalam jiwa, rasa, dan pikiran serta keserasian dan keseimbangan adalah karakteristik utamanya (Firmansyah, 2019).

Pendidikan Agama Islam menurut (Firmansyah, 2019) merupakan suatu usaha dan proses pengajaran (pendidikan) yang terjadi secara terus menerus antara guru dan murid, sedang akhlakul karimah adalah tujuan akhir. Menurut Rifqi, pendidikan Agama Islam adalah usaha mengkaji ilmu secara terencana untuk membentuk peserta didik menjadi manusia beriman, serta dengan sadar dan tulus menerapkan nilai-nilai Islam dalam segala aspek bidang kehidupan (R. Amin, 2015).

Sedangkan menurut Tayar Yusuf beliau mengemukakan bahwa Pendidikan agama Islam adalah usaha sadar yang dilakukan guru untuk mengalihkan pengalaman pengetahuan, kecakapan dan keterampilan pada peserta didik agar kelak menjadi generasi muslim yang bertaqwa kepada Allah, berbudi pekerti yang luhur, dan berkepribadian yang mampu memahami, menghayati serta mengamalkan ajaran agama Islam dalam kehidupan (Dahwadin & Nugraha, 2019).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan pendidikan agama Islam merupakan usaha sadar yang dilakukan secara terstruktur dan terus menerus antara guru dengan peserta didik untuk membentuk peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan Islam yakni bertaqwa kepada Allah,

berbudi pekerti yang luhur, dan berkepribadian yang mampu memahami, menghayati serta mengamalkan ajaran agama Islam.

Menurut Yakub secara umum pendidikan agama Islam memiliki fungsi untuk membantuk manusia yang berkarakter yaitu yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia, mampu menjaga kerukunan dan kenyamanan hubungan antar umat beragama (Yakub, 2018). Maka dapat disimpulkan bahwasanya pendidikan agama Islam memiliki fokus utama yakni berupaya membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman, sadar dan tulus menerapkan ajaran-ajaran agama Islam dalam segala bidang aspek kehidupan.

Pengembangan memiliki arti proses, cara, perbuatan, mengembangkan (Anwar, Faisal, 2022). Pengembangan merupakan sebuah proses kerja yang dilaksanakan secara cermat dalam merubah suatu keadaan menjadi lebih baik dan lebih luas pengaruhnya dari sebelumnya (R. Amin, 2015). Sedangkan menurut Majid pengembangan merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan apa yang dibutuhkan melalui pembelajaran serta latihan (Majid, 2005). Dengan demikian pengembangan merupakan suatu usaha atau proses kerja cermat untuk mengembangkan sesuatu yang baru atau menyempurnakan produk yang telah ada agar lebih baik dari sebelumnya serta dapat dipertanggung jawabkan.

Pengembangan pendidikan agama Islam menurut Muhaimin dapat bermakna kualitatif serta kuantitatif. Secara kuantitatif pengembangan pendidikan agama Islam dapat diartikan menjadikan pendidikan Islam menjadi lebih besar, merata dan memiliki pengaruh yang luas dalam konteks pendidikan pada umumnya. Sedangkan secara kualitatif adalah menjadikan pendidikan Islam menjadi lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam (Zakiyyah, 2023).

Pengembangan pendidikan agama Islam yang dikemukakan oleh Rifqi Amin dalam bukunya yang berjudul “Pengembangan Pendidikan Agama Islam” tidak selalu memfokuskan pada proses pembelajaran semata yang biasanya meliputi tujuan, materi, strategi, dan evaluasi. Namun juga termasuk di dalamnya usaha-usaha mengembangkan syiar agama melalui lembaga pendidikan, kurikulum, manajemen kelembagaan, landasan filosofis, psikologis serta sosiologis. Dapat disimpulkan bahwasanya maksud diadakan pengembangan pendidikan agama Islam tidak hanya untuk memudahkan proses pembelajaran antara pendidik dan peserta didik melainkan juga mampu memiliki pengaruh baik atau positif bagi masyarakat luas (R. Amin, 2015).

Penerapan pengembangan pendidikan agama Islam menurut yakub dibedakan menjadi 2 tingkatan. Penerapan pengembangan pendidikan agama Islam pada tingkat operasional tercermin pada bidang kurikulum, sarana dan prasarana. Sedangkan tingkat yang lainnya adalah pengembangan

pendidikan agama Islam pada tingkat institusional yakni adalah penciptaan situasi dan kondisi yang kondusif bagi kelancaran pengembangan Pendidikan agama Islam (Yakub, 2018).

## **B. KAJIAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU**

Kajian hasil penelitian terdahulu merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian, kajian penelitian terdahulu berfungsi sebagai alat pembanding guna mengetahui perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti :

1. Skripsi karya Firda Ulfia dengan judul “Kepemimpinan Pesantren dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri” pada tahun 2019, di dalam skripsinya yang meneliti kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Ihsan Aceh, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini bahwasanya upaya dalam peningkatan mutu santri dapat dilaksanakan dengan baik jika gaya kepemimpinan yang digunakan tepat.

Dalam penelitiannya, pemimpin pesantren memiliki tugas dalam upaya meningkatkan mutu santri, antara lain : (1) meningkatkan SDM, (2) membuat program peningkatan kompetensi guru, dan pengadaan pelatihan khusus. Dengan dilaksanakannya strategi tersebut maka didapatkan seorang

guru yang memiliki kompetensi yang baik guna meningkatkan mutu santri. Gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan Pondok Pesantren Nurul Ihsan Aceh adalah otoriter, dimana dalam menetapkan keputusan serta perintah tidak mengikutsertakan anggotanya.

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya berfokus pada gaya apa yang digunakan pimpinan Pondok Pesantren. Sedangkan perbedaan yang ditemukan adalah penelitian diatas menekan pada strategi pemimpin dalam meningkatkan mutu santri di Pondok Pesantren.

2. Skripsi karya Selviana dengan judul “Karakteristik Kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah IAIN Bengkulu” pada tahun 2019. Terdapat empat indikator perilaku pada karakteristik kepemimpinan Mudir Ma’had Al-Jami’ah, yakni amanah, adil dan percaya, memiliki ilmu atau keahlian, toleransi dan sabar. Disimpulkan bahwasanya seorang pemimpin yang memiliki karakteristik yang baik akan mampu meningkatkan prestasi mahasantri melalui didikan yang baik serta tegas dalam pelaksanaan tugas-tugas, tegas mengingatkan, serta tegas mengarahkan dan bertanggung jawab.

Penelitian diatas memiliki kesamaan dengan penelitian yang diteliti penulis yakni sama-sama membahas tentang gaya yang digunakan seorang kyai pesantren dalam menjalankan kepemimpinannya. Dan perbedaan

dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu lebih fokus pada sikap religiusitas dan karakter yang dimiliki pimpinan Ma'had.

3. Tesis karya Reni Saini Talib dengan judul “ Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado” pada tahun 2012. Kinerja guru-guru MTs Nurut Taqwa Manado merasa senang dalam kepemimpinan sang kepala madrasah dikarenakan pola yang digunakan kepala madrasah adalah pola kepemimpinan demokratis, pola tersebut mementingkan pendapat anggota lain dalam pengambilan keputusan. Motivasi kerja para tenaga pendidik mengalami peningkatan kualitas kerja.

Terdapat peran penting seorang pemimpin di MTs Nurut Taqwa Manado, yakni dengan menerapkan keteladanan, partisipasi, kebersamaan dan kepatuhan. Selain dari pada itu terdapat faktor penghambat dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, yakni keterbatasan dana serta sarana dan prasarana.

Adapun penelitian terdahulu mempunyai kesamaan dengan penelitian ini yakni terfokus pada pola atau tipe kepemimpinan yang digunakan dalam suatu lembaga. Sedangkan perbedaan yang ditemui adalah objek penelitian antara pondok pesantren dan madrasah, serta subyek penelitian antara direktur pondok pesantren dan kepala madrasah.

4. Penelitian karya Moh Zammil Muttaqin dan Sigit Priyo Sembodo dengan judul “Pola Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren Darut Thayyibah dan Peran Sosialnya di Masyarakat” pada tahun 2021 dalam penelitiannya tersebut beliau menyebut bahwa keberadaan seorang kyai menjadi sentral penting dalam kepemimpinan pondok pesantren dalam sistem pengelolaannya, seorang kyai mampu mengendalikan dan menentukan segalanya.

Dalam penelitiannya beliau mengungkapkan jika dilihat dari aspek kepemimpinan pondok pesantren yang telah tersebar di Indonesia terpola sentralistik serta hierarkis, dimana kehidupan pesantren terpusat pada sosok kyai. Dalam pandangan agama Islam, pada dasarnya keberadaan wanita dalam profesi sebagai pemimpin sama seperti laki-laki. Islam juga menjunjung tinggi martabat wanita.

Penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni memfokuskan pada tipe kepemimpinan yang digunakan Nyai dalam memimpin pondok pesantren. Sedangkan peneliti menemukan perbedaan objek penelitian yakni seorang Nyai atau pemimpin perempuan yang memegang kendali pengelolaan pondok pesantren.

### **C. KERANGKA BERPIKIR**

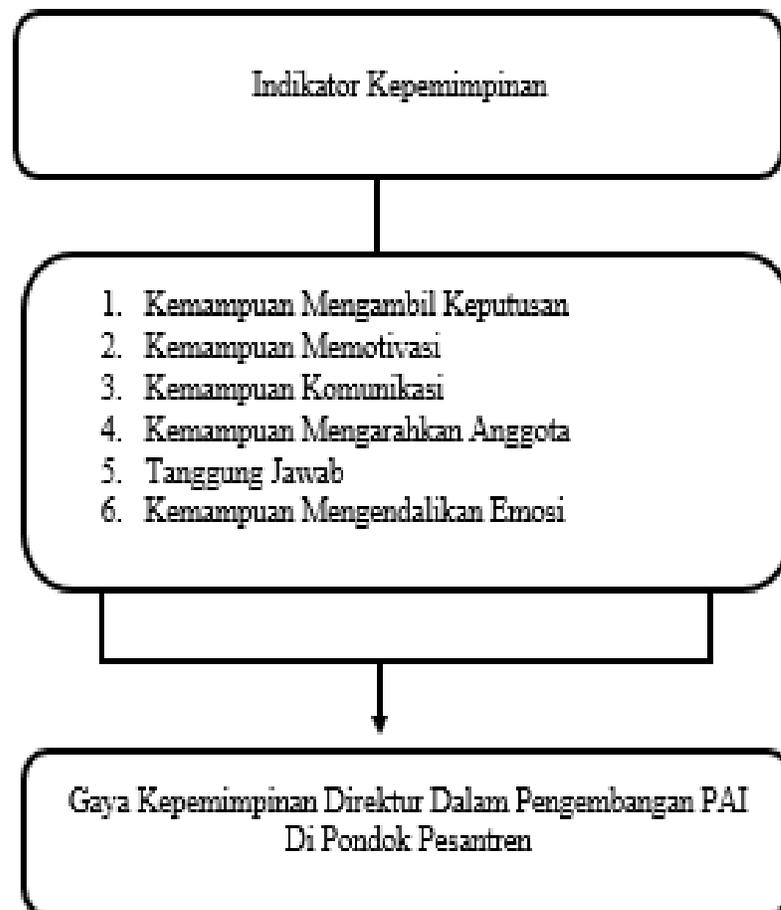
Kerangka berfikir yang relevan berfungsi sebagai tuntutan untuk menjawab, memecahkan, atau menerangkan masalah yang diidentifikasi, atau untuk merumuskan hipotesis (Abdurahman, 2011).

Pondok Pesantren yang diungkapkan Muhtarom adalah suatu lembaga dan pusat pendidikan Islam, pesantren memiliki tujuan lebih dari pada untuk memperkaya ilmu islami, akan tetapi juga untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, serta mengajarkan sikap tingkah laku jujur dan bermoral (F. Amin, 2019).

Gaya merupakan merupakan cara atau teknik yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan kepemimpinannya, dengan usaha mempengaruhi apa yang dikelolanya. Kepemimpinan adalah *the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manager other.* yang memiliki arti suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama (Kompri, 2018). Untuk dapat menganalisa gaya kepemimpinan yang digunakan seorang direktur maka perlu adanya penjabaran terkait indikator-indikator apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

Penelitian ini dalam menganalisa hasil temuan akan meminjam teori indikator kepemimpinan dari Kartono, dimana disebutkan terdapat 6 indikator kepemimpinan seseorang yakni kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengarahkan anggota, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi (Abdi Setiawan & Pratama, 2019)

Diharapkan dengan teori tersebut peneliti dapat menguraikan secara rinci keberhasilan kepemimpinan direktur dalam pengembangan pendidikan agama Islam di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing, Polokarto Sukoharjo sehingga akan dapat terlihat secara jelas gaya kepemimpinan yang diterapkan pondok sehingga mencapai perkembangan yang dinamis.



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. JENIS PENELITIAN**

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengedepankan data atau fakta persoalan yang telah dieksplorasi serta diungkap oleh para responden dan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan berbentuk angka (Meleong, 2016).

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, dan digunakan untuk meneliti pada suatu kejadian yang bersifat alamiah. Dimana data yang diperoleh penulis akan diolah dengan cara mendeskripsikan, menggambarkan kejadian-kejadian yang penulis dapatkan di lapangan yang berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo.

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif dimana peneliti harus mendeskripsikan suatu objek, fenomena atau *setting* sosial yang dituangkan dalam tulisan yang bersifat naratif (Anggito, 2018). Deskripsi kualitatif merupakan bagian dari kegiatan pemecahan masalah yang diteliti dengan cara menjelaskan dan

menggambarkan keadaan objek berdasarkan hasil data penelitian yang diperoleh dalam bentuk lisan, tulisan ataupun gambar.

Berdasarkan tujuan yang ingin penulis capai yakni mengetahui pola kepemimpinan yang digunakan oleh direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing, Wonorejo. Dilihat dari segi penelitian dan segi tempat dilangsungkannya penelitian, maka penelitian ini termasuk pada *field reserch* (penelitian lapangan) karena peneliti langsung turun kelapangan yakni Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo.

## **B. SETTING PENELITIAN**

### **1. Setting Tempat**

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.145 Kelurahan Wonorejo Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo. Lokasi penelitian ini dipilih karena Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo memiliki tipe kepemimpinan yang baik sehingga Pondok Pesantren memiliki perkembangan yang cukup pesat dilihat secara kelembagaan dan kuantitas serta kualitas santri yang baik di Kabupaten Sukoharjo, serta menjadi salah satu pesantren dengan rujukan pesyarikatan Muhammadiyah terbesar di Sukoharjo.

### **2. Setting Waktu**

Setting waktu yang digunakan penulis dalam melaksanakan penelitian dimulai sejak bulan Maret tahun 2023 s/d bulan Juni tahun 2023. Dalam

penelitian ini waktu penelitian secara garis besar terbagi menjadi beberapa tahap :

Tabel 3.1 Tahap Penelitian

No.	Tahapan	Bulan Tahun 2022			Bulan Tahun 2023							
		6	8	9	1	2	3	4	5	6	7	
1	Pengajuan Judul	■										
2	Pembuatan Proposal		■	■								
3	Pelaksanaan Penelitian						■	■	■			
4	Penyusunan Laporan								■	■		
5	Penyusunan Akhir											■

### C. SUBYEK DAN INFORMAN PENELITIAN

#### 1. Subyek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, subjek penelitian adalah bagian penting dalam penulisan karya ilmiah, yakni seseorang yang memberikan informasi terkait hal-hal yang akan diteliti serta faham dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

## 2. Informan Penelitian

Informan yang penulis tuju adalah asatidz, asatidzah, dan beserta jajarannya. Adapun informan adalah seseorang yang mempunyai informasi tentang seseorang atau sebuah organisasi, dan berkenan memberikan informasi yang dimilikinya.

### **D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data yaitu :

#### 1. Observasi

Melalui observasi, peneliti mampu mempelajari perilaku, dan makna dari perilaku itu. Observasi merupakan bentuk kegiatan pengamatan secara langsung ke lapangan atau objek penelitian. Pengamatan merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan kegiatan pengamatan pada kegiatan yang sedang terjadi (Sugiyono, 2015).

Observasi adalah suatu bentuk pengamatan objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperkaya data yang diperlukan dalam penelitian, sehingga mampu untuk dijadikan dasar penunjang analisis. Penggunaan teknik observasi ini untuk mengamati, memahami kejadian secara cermat serta mendalam tentang gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Observasi secara langsung adalah terjun langsung ke lapangan yang melibatkan panca

indera, sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan dengan bantuan alat atau media (Satori & Komariyah, 2011).

## 2. Wawancara

Kegiatan wawancara, seorang pewawancara mengajukan beberapa pertanyaan kepada seseorang yang diwawancarai untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan pewawancara kepadanya. Terdapat 3 macam wawancara, yakni wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur dan wawancara tak berstruktur. Pada penelitian ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur dimana semua pertanyaan yang akan diajukan telah disiapkan dan dirumuskan sebelumnya. Sebelum melangsungkan wawancara penulis terlebih dahulu menentukan siapa yang akan diwawancarai dan menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan.

Sasaran wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah kepada direktur pondok pesantren, dewan pengurus harian pesantren serta ustadzah di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, Blimbing Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo.

## 3. Dokumentasi

Peneliti memerlukan data atau tulisan penting yang memuat sebuah informasi terkait hal-hal yang berhubungan dengan proyek yang diteliti. Dokumentasi merupakan data atau tulisan penting yang dimaksud, dokumen biasanya berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari

seseorang. Arikunto dokumentasi adalah sebuah usaha mencari data mengenai hal-hal yang berkaitan dengan sumber yang dibutuhkan (Warsah, 2020). Dalam penelitian ini penulis menargetkan dokumentasi berupa kurikulum pondok pesantren, profil pesantren, dan sebagainya.

## **E. TEKNIK KEABSAHAN DATA**

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan uji kredibilitas. Cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian adalah menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi dapat dimaknai sebagai proses mengecek kebenaran data atau informasi yang didapatkan peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda-beda. (Meleong, 2016) Terdapat beberapa jenis triangulasi dalam penelitian, namun peneliti kali ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode atau teknik.

### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data, dilaksanakan dengan cara mengecek dan membandingkan data yang diperoleh melalui berbagai sumber data.

### **2. Triangulasi Metode**

Triangulasi metode untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek dan membandingkan data kepada sumber yang sama akan tetapi menggunakan metode yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan cara wawancara, maka untuk menguji keabsahan data, dilakukanlah

pengecekan data dengan cara observasi atau dokumentasi. Bila mana ditemukan perbedaan data dari beberapa metode yang digunakan, maka akan dilakukan diskusi lebih lanjut dengan pihak yang bersangkutan atau yang lain, untuk kepastian dari data mana yang dianggap benar.

## **F. TEKNIK ANALISIS DATA**

Analisis data merupakan kegiatan mencari serta menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa analisis data yakni proses mengorganisasikan serta mengurutkan data sehingga ditemukan sebuah tema yang kemudian dirumuskan kedalam hipotesis. Kegiatan analisis data dimulai dengan mencermati seluruh data yang telah diperoleh dari kegiatan pengumpulan data.

Teknik analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis interaktif, menurut (Milles B. Matthew, Huberman Michael A, 2014) teknik analisis interaktif adalah teknik yang digunakan dalam analisis data kualitatif yang berlangsung secara terus menerus sampai selesai, sehingga ditemukan data yang jenuh. Teknik analisis meliputi:

### 1. Pengumpulan Data

Penulis dalam penelian ini menggunakan beberapa macam metode yang digunakan dalam pengumpulan data yakni antara lain : observasi, wawancara dan dokumentasi.

### 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data adalah menyeleksi, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada data yang penting. Sehingga penulis mendapat gambaran yang lebih jelas dan mempermudah dalam pengumpulan informasi selanjutnya, dan mencarinya jika diperlukan.

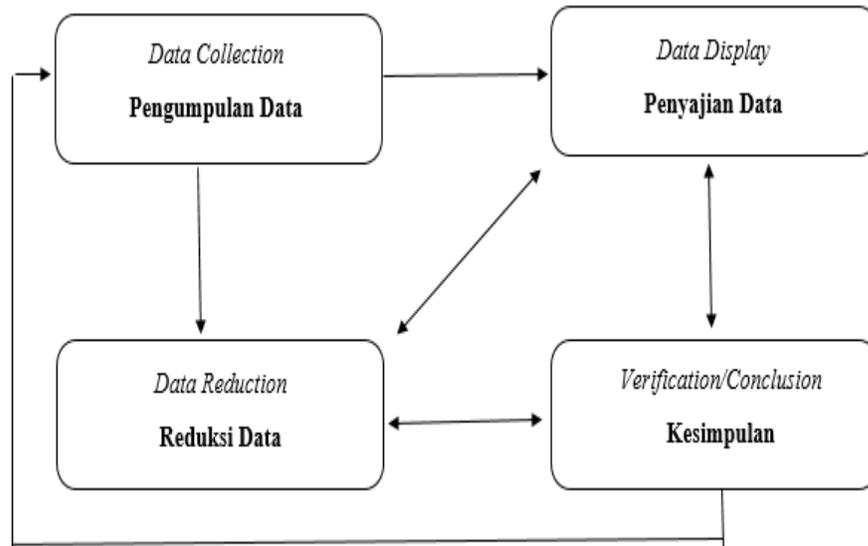
### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik ataupun sejenisnya. Hasil dari reduksi data disajikan dalam bentuk laporan yang sistematis sehingga akan mudah untuk disimpulkan.

### 4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Langkah selanjutnya dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dari hasil reduksi dan penyajian data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan jika tidak ditemukan bukti yang mendukung pada

tahap pengumpulan berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan di awal memiliki bukti yang kuat dan mendukung saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



Bagan 3.2 Analisis Data Miles Huberman

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Fakta Temuan Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo**

###### **a. Profil Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo**

###### **1) Identitas Pondok Pesantren**

Nama Pondok Pesantren : Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

Nama Yayasan : Muhammadiyah

Nomer Badan Hukum : 23628/MPK/74

Nomer Statistik : 510033110100

No Ijin Kanwil Depag : WK/5.e/PP.00.72344/1997

Tahun Berdiri : 01 Juli 1995

Website : [www.imamsyuhodo.sch.id](http://www.imamsyuhodo.sch.id)

Pendiri : Pimpinan Cabang Blimbing

Penyelenggara : Pimpinan Cabang Blimbing

###### **2) Lokasi Pondok Pesantren**

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan no. 154

Kode Pos : 57555

Kelurahan : Wonorejo

Kecamatan : Polokarto

Kabupaten : Sukoharjo

Provinsi : Jawa Tengah

Negara : Indonesia

b. Letak Geografis Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

Lokasi Pondok Pesantren modern Imam Syuhodo terletak di jalan Jl. KH. Ahmad Dahlan no. 154, desa Wonorejo, kecamatan Polokarto dan kabupaten Sukoharjo. Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo didirikan di atas tanah seluas 20.150 m<sup>2</sup>. Dengan batas-batas sebagai berikut :

Sebelah Utara : Rumah Makan Ayam Kendil

Sebelah Selatan : MTs. Muh Blimbing

Sebelah Barat : Desa Wonorejo

Sebelah Timur : Desa Wonorejo

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo memiliki asrama putra dan putri, dengan fasilitas yang memadai. Kondisi gedung-gedung asrama terbilang baik baik asrama putra maupun asrama putri. Lokasi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo sangat strategis karena berada di tengah desa Wonorejo yang padat penduduk. Disamping itu Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo juga berdekatan dengan lembag-lembaga pendidikan seperti PAUD dan TK Imam Syuhodo, SD Imam Syuhodo, SMP Imam Syuhodo, MTs Muhammadiyah Blimbing, SMA Muh Pontren Imam Syuhodo, SMK Imam Syuhodo sehingga kondisi tersebut menciptakan

kenyamanan bagi terlaksananya proses pendidikan. (Observasi pada hari Jum'at, 02 Desember 2022)

c. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo adalah salah satu pondok pesantren Muhammadiyah dengan sistem pendidikan modern yang didirikan oleh Pimpinan Cabang Blimbing daerah Sukoharjo pada tahun 1994. Dengan No. SK. PCM : 194/SK.PC/LA/1.a/1994. Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo terletak di desa Wonorejo, kecamatan Polokarto, kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Pesantren ini berdiri atas semangat mencetak kader persyarikatan Muhammadiyah khususnya dan kader Islam pada umumnya yang diharapkan mampu ikut serta berperan dalam mencerdaskan bangsa Indonesia melalui amal usaha pendidikan dengan sistem pendidikan pesantren.

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo yang terletak di kabupaten Sukoharjo berdiri atas gagasan para sesepuh Muhammadiyah Cabang Blimbing yang pada saat itu sekitar tahun 1970 mendapatkan wakaf tanah dengan luas 10.308 m<sup>2</sup> dari Koperasi Batik Sukowati Bekonang. Bapak 'Adnan, Bapak Muh Busroni dan Bapak Marwah Mukti selaku ketua Koperasi Batik Sukowati Bekonang dan ketua Pimpinan Muhammadiyah Cabang Blimbing dalam amanahnya berpesan bahwa tanah wakaf dan bangunannya harus dijadikan pesantren.

Pimpinan Cabang Muhammadiyah memulai pembangunan beberapa gedung pada tahun 1970 dan pada tahun 1975 beberapa gedung selesai dibangun, namun keinginan membuka program pesantren belum bisa terwujud dikarenakan masih kurangnya SDM yang mampu dan bersedia ikut mengelola pesantren. Sembari menunggu personil yang siap dalam membina pesantren, gedung yang telah selesai dibangun digunakan untuk sekolah diniyah sore sementara waktu. Seiring berjalannya waktu, gedung yang digunakan untuk sekolah diniyah sore akhirnya disepakati untuk berdiri Madrasah Tsanawiyah.

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Blimbing resmi berdiri di tahun 1985 dengan ditunjuknya Bapak Umar Ma'ruf sebagai Kepala Madrasah. MTs Muhammadiyah Blimbing inilah yang menjadi cikal bakal berdirinya pesantren. Pada tahun 1994, Pimpinan Cabang Muhammadiyah dalam rapat pengurus bertekad untuk merealisasikan cita-cita para tokoh terdahulu yakni mendirikan pondok pesantren. Dalam perjalanannya maka Pimpinan Cabang Muhammadiyah Blimbing membentuk kepanitian pendirian pondok pesantren, salah satu pembahasan terpenting adalah nama apa yang digunakan untuk nama pesantren. Muncul beberapa usulan nama pesantren diantaranya adalah Al-Manar dan Imam Syuhodo, setelah berdiskusi nama Imam Syuhodo terpilih menjadi nama yang digunakan pondok pesantren. Nama Imam Syuhodo adalah nama seorang tokoh Islam, beliau adalah seorang hafizh Qur'an, masyarakat setempat mengenalnya dengan sebutan Kyai Apil Qur'an

(Istilah yang diberikan oleh Paku Buwono ke IV) karena beliau seorang yang hafal Al-Qur'an dan tokoh yang mendalami Islam, Paku Buwono ke IV berguru pada beliau.

Kyai Imam Syuhodo juga merupakan tokoh Islam yang pertama kali mendakwahkan Islam di desa Wonorejo yang kemudian mendirikan masjid agung di desa Wonorejo pada abad ke 17. Nama Imam Syuhodo dipilih bukan tanpa dasar dan hanya untuk mengenangnya saja, namun jauh dari itu, besar harapan dengan kebesaran namanya pondok pesantren yang berdiri ini bisa berkiprah menghasilkan santriwan/wati yang mau dan mampu mendakwahkan Islam dan bertafaquh fiddin sebagaimana yang dilakukan Kyai Imam Syuhodo.

Tahun 1995 secara resmi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Muhammadiyah Cabang Blimbing berdiri dan membuka pendaftaran santri baru. Di awal berdirinya sebanyak 24 santri berhasil mengisi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo untuk bertafaquh fiddin. Berkat izin dan rahmat Allah SWT, perjuangan pengurus yayasan dan kegigihan para pengasuh pesantren mengantarkan PPMIS hingga sekarang mampu terus berkembang membina aqidah dan akhlak serta ikut serta mencerdaskan anak bangsa.

Seiring berjalannya waktu, kepercayaan masyarakat kepada Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo menggerakkan mereka untuk ikut andil

besar dalam suksesnya pengembangan pesantren baik fisik bangunan hingga wakaf tanah yang diserahkan ke pondok ini, serta semakin besarnya minat masyarakat untuk mempercayakan putra-putrinya untuk menuntut ilmu di pesantren ini. Pada tahun 1997 Pesantren mendapat Ijin Operasional Departemen Agama Kanwil Depag Provinsi Jawa Tengah dengan No. Ijin Kanwil Depag : WK/5.e/PP.0072344/1997 dan Badan Hukum : 23628/MPK/74. Dengan sistem pendidikan pesantren modern yang dikembangkan. (Dokumentasi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, 2023)

d. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

1) Visi

“Terwujudnya alumni santri yang memiliki keimanan yang besar, beraqidah sholih, berakhlaq karimah, intelektual, dan mempunyai semangat juang beramar ma’ruf nahi mungkar sehingga tercipta masyarakat yang diridhoi Allah SWT”

2) Misi

- a) Menyelenggarakan proses pendidikan yang berorientasi pada pemahaman dan pendalaman agama Islam yang benar.
- b) Meningkatkan kinerja Pondok Pesantren Modern yang berbasis pada profesional yang Islami untuk menghasilkan suasana kehidupan Pondok Pesantren yang kondusif dan berkemajuan.

c) Menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan yang berbasis kepesantrenan (keseimbangan antara iman dan ilmu pengetahuan) yang berwawasan luas, yang membawa kepada kebahagiaan dunia dan ukhrowi.

### 3) Tujuan

“Membentuk manusia muslim yang berkualitas, beriman, bertaqwa kepada Allah, berakhlaq mulia, memiliki kedalaman dalam pengetahuan Agama Islam, cerdas dan berprestasi tinggi dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan mampu mandiri.” (Dokumentasi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, 2023)

e. Keadaan tenaga Pendidik dan Peserta Didik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo.

Tenaga pendidik serta karyawan dipondok pesantren modern Imam Syuhodo mayoritas adalah para alumni. Selain para alumni, pondok pesantren juga merekrut karyawan yang kompeten dengan bidang-bidangnya masing-masing. Terdapat sekitar 52 asatidz dan asatidzah pengurus pesantren (32 asatidz dan 20 asatidzah) serta 26 karyawan (13 karyawan putra dan 13 karyawan putri), adapun data terlampir. (Dokumentasi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, 2023)

## **2. Gaya Kepemimpinan Direktur dalam Pengembangan PAI di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing, Polokarto, Sukoharjo Tahun 2023**

Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengarahkan serta mendorong sejumlah anggota secara terarah untuk dapat melaksanakan arahan yang diberikan guna mencapai tujuan bersama disebut kepemimpinan. Seorang pemimpin tentunya memiliki karakter sebagai pribadi yang baik, pemimpin yang baik adalah seorang yang tulus, seorang yang kompeten, seorang berwawasan luas, seorang yang berani, seorang yang memiliki pandangan ke depan, seorang yang menginspirasi, seorang yang cekatan, seorang yang cerdas, seorang yang adil dan imajinatif.

Keberhasilan suatu lembaga atau organisasi tak lepas dari peran penting seorang pemimpin di dalamnya, begitu pula pada lembaga pendidikan Islam Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, berdasarkan hasil penelitian dengan menerapkan metode wawancara, dokumentasi serta observasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo. Hasil dari lapangan menjabarkan bahwa direktur telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin, dengan kata lain terlaksananya peran dan fungsi tersebut menjadi salah satu aspek mengukur keberhasilan seorang direktur dalam menjalankan kepemimpinannya. Adapun beberapa hasil wawancara yang ditemukan peneliti, antara lain :

### **a. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo pada pada hari Sabtu tanggal 01 April 2023 pukul 09.00 sampai dengan 09.25 WIB dikediaman rumah beliau) beliau mengungkapkan :

“Yaa pada dasarnya prinsip saya sebagai direktur sebagai pemimpin itu adalah kebijakan, jadi kebijakan-kebijakan itu dari pemimpin tapi kembali lagi kita serahkan juga pada ustadz-ustadz sesuai bidangnya. Jadi ada bidangnya masing-masing ada beberapa tugas para ustadz yang pertama adalah satu untuk mengampu kamar dan mengasuh kamar, yang kedua tugas piket harian, yang ketiga nanti terkait dengan IPM jadi pembina IPM (kesantrian, keamanan, kebersihan, dll). kemudian dari pimpinan sendiri menerima dan mengecek laporan dari para pengurus tadi., setiap bulan di awal bulan kita sampaikan progressnya (laporan tiap bidang) sebagai pemimpin saya menyerahkan pada pengasuh-pengasuh sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan tugas masing-masing.”

Dari pernyataan direktur diatas, lebih di jelaskan lagi dengan pernyataan beliau pada hari Rabu tanggal 18 Oktober 2023 pukul 12.07 sampai dengan 12.28 di kantor direktur :

“Kebijakannya itu asalnya dari pengurus harian, dimana pengurus harian itu ada direktur, wakil-wakil direktur, sekretaris dan bendahara yang mana kita itu ada rapat tiap pekan. Dimana rapat itu bertujuan untuk mengkoordinir, mendeteksi apakah ada permasalahan-permasalahan apa selama sepekan ini, nah dari situ diusahakan kita cari solusi, atau ada progress apa yang ingin kita kembangkan kedepan. Jadi intinya kebijakan itu kolektifnya di pengurus harian itu tadi direktur dan wakil-wakilnya nah disitulah nanti juga pembagian tugas atau rencana-rencana pesantren dibagi. Misal kan kita ada agenda rihlah, nah nanti di ph itu kita putuskan siapa ini nanti yang bisa diberi tugas untuk mengatur agenda, contoh lain kegiatan p3s atau pengembangan pendidikan prestasi santri itu nanti siapa yang mengetahui nah itu diputuskan dari ph, contoh lain misal ini agenda akhirussanah itu nanti siapa bagaimana kegiatannya itu nanti dari ph dulu. Kasus lain di PSB misalkan itu nanti di rapat ph kita putuskan siapa ketua, siapa saja yang

akan diberi SK itu juga bareng-bareng dipengurus harian setelah dari ph lalu baru disampaikan ke anggota dipilih lah dan ditunjuk tim-tim lain yang khusus yang bertugas.

Berdasarkan wawancara tersebut mengenai kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo bergerak secara kolektif dengan pengurus harian, diantara pengurus harian yang disebutkan oleh ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA adalah jajaran pimpinan pondok yakni direktur, wakil-wakil direktur (Kurikulum dan Humas), Sekretaris, serta bendahara. Dalam menetapkan sebuah kebijakan direktur bersama dengan pengurus harian menetapkan dan menentukan sebuah keputusan atau kebijakan.

Hal tersebut juga disampaikan oleh wakil direktur ustadz Haidar Mubarak, Lc pada hari Sabtu tanggal 01 April 2023 pukul 08.20 sampai dengan 08.45 WIB terkait dengan pengambilan keputusan atau kebijakan, pemimpin tidak serta merta berdasar atas ego pribadi, melainkan didiskusikan bersama dengan jajaran pimpinan lain nya yakni pengurus harian bahkan dewan kyai

“Jadi sebetulnya penentuan yang ada di pesantren sendiri berdasarkan hasil musyawarah antara yang pertama dewan kyai kemudian dewan penasihat harian, pengurus harian ma’had dan kepala unit. Jadi untuk memajukan pondok, seluruh bagian kepengurusan berkontribusi di dalamnya. Untuk penetapan keputusan sendiri tetap di bawah tanggung jawab direktur beserta pengurus yayasan atau dewan Kyai.”

Secara keseluruhan sistem pengambilan keputusan atau kebijakan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo sendiri sifatnya lebih kepada kolegial, adanya musyawarah mufakat dalam penetapan kebijakan, hal tersebut sempat diungkapkan juga oleh sekretaris Pondok Pesantren Modern Imam

Syuhodo ustadz Agus Susilo, S.Pd pada hari Sabtu tanggal 13 Mei 2023 pukul 10.13 sampai dengan 10.32 WIB di kantor kesekretariatan

“direktur itu memang sebagai manajerial keseluruhan, tetapi untuk mengambil keputusan, suatu kebijakan itu memang dimusyawarakan dulu dengan prinsip kolegial. Karena setiap pekan sekali sabtu pagi habis subuh kumpul rapat PH untuk membahas semua yang ada dalam pesantren. Jadi semua kebijakan itu sebenarnya diambil bersama-sama, tapi ya tetap yang menentukan tetap direktur, misalkan direktur kurang cocok ya dipertimbangkan lagi tapi ya tetap bersama.”

Jika diperhatikan, pengambilan keputusan dengan sistem musyawarah antara direktur dengan pengurus harian bahkan dewan kyai maka disini sudah tepat secara mengingat Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo merupakan pondok dengan basis atau tipe Modern, berbeda dari pondok-pondok salafi atau tradisional yang lebih pada kyai center atau berpusat pada kyai secara mutlak. Pengambilan keputusan berdasarkan atas pertimbangan pimpinan terkait dengan problem yang sedang dihadapi, pertimbangan dengan memperhatikan sebab dan akibat atas suatu permasalahan. Jika memang tidak mampu dipecahkan dalam rapat pengurus harian dan jika merasa harus atau perlu pertimbangan dewan kyai atau yayasan maka pimpinan disini akan datang menemui dewan kyai atau yayasan untuk meminta pertimbangan terbaik atas permasalahan yang sukar dipecahkan. Beliau ustadz KH Sholahuddin Sirizar, Lc., MA menambahkan :

“kalau harus minta pertimbangan dewan kyai atau yayasan ya nanti pengurus harian yang akan datang ke dewan kyai atau yayasan untuk meminta pertimbangan terbaik. Intinya pengurus harian akan mengambil alih untuk memnuntaskan masalah yang sulit dituntaskan di rapat gabungan itu tadi, jadi anggota mau tidak mau harus ditaati karena sudah diputuskan oleh pimpinan atau pengurus harian.”

Kemampuan pemimpin dalam menentukan sebuah keputusan atau kebijakan tentunya erat kaitannya dengan usaha direktur dalam mengembangkan pesantren baik itu kegiatan-kegiatan kepesantrenan atau pendidikan baik di dalam kelas ataupun di luar kelas. Segala jenis kebijakan yang dibuat demi keberlangsungan hidup pesantren menjadi lebih baik lagi, mengingat bahwa kini perkembangan jumlah pesantren yang tersebar di Indonesia semakin banyak khususnya Pondok Pesantren Muhammadiyah hal tersebut menjadi salah satu tantangan bagi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo untuk terus mengembangkan pondok pesantren. Hal tersebut juga disinggung oleh beliau direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo :

“Baik, sebenarnya secara kuantitas itu dapat dikatakan kita naik turun juga, karena memang pondok pesantren Muhammadiyah sudah semakin banyak, dulu tempat-tempat dari luar pulau misal Palembang, Makassar yang paling banyak masuk ke sini. Ya berarti ada plus minusnya, plusnya berarti kita bisa merasakan perkembangan pondok pesantren Muhammadiyah ini nyata yang dulunya ponpes Muhammadiyah di Indonesia hanya sekitar 60 an sekarang sendiri sudah lebih dari 450 an yang tersebar di seluruh Indonesia. Berarti diantara efeknya ya memang persaingannya semakin nyata, dulu banyak yang mereka ngirim kesini dan ternyata sekarang mereka lebih ke menghidupkan pondok-pondok mereka masing-masing nah itu diantara tantangan bagi kita juga, maka mau tidak mau kita harus berinovasi itu tadi, harus ada atau bisa menyampaikan keunggulan-keunggulan kalau belajar di pondok kita. Maka kita punya program tahfidz, kita punya program untuk menjadi seorang mufasir itu contoh program yang kita florkan untuk menarik minat calon-calon santri.”

Dengan pernyataan tersebut tentunya Direktur Pondok Pesantren Moodern Imam Syuhodo dengan jelas mengungkapkan bahwa persebaran dan perkembangan pondok pesantren di Indonesia semakin luas, hal tersebut menjadi salah satu tantangan bagi Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

untuk terus melakukan inovasi dan mengembangkan pesantren dengan lebih giat lagi, maka tentunya pengambilan sebuah keputusan bukan lah hal yang mampu dipermainkan mengingat bahwa demi mencapai sebuah tujuan pesantren perlu adanya pertimbangan-pertimbangan yang matang dan tepat, tentu dengan dasar mengorientasikan pada tercapainya keberhasilan dari pesantren tersebut.

#### **b. Kemampuan Memotivasi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo pada hari Rabu, 18 Oktober 2023 pukul 12.07 sampai dengan 12.28 WIB terkait dengan kemampuan beliau dalam memotivasi anggotanya, beliau mengungkapkan :

“Ya memang tentunya bermacam-macam ya, ada yang sudah punya motivasi tinggi, ada yang memang perlu dorongan. Jadi sebenarnya kan jika dilihat dari kinerjanya itu kan bakal ketahuan ya motivasi anggota itu. Tapi paling tidak itu kita ada rapat yang namanya rapat khususi, jadi setiap bulan pengasuhan putri kumpul sesama pengasuh putri begitu pula di putra juga sama dilaksanakan tiap satu bulan sekali kemudian dalam setiap bulan juga ada rapat fulltimer atau rapat gabungan baik pengasuh putra dan putri. Jadi dalam penggabungan ini ada problem atau permasalahan terkait dengan pondok nanti bisa dikeluhkan di forum gabungan dan khususi itu tadi. Di rapat gabungan tersebut ya ada lah sekedar memotivasi anggota untuk mampu memaksimalkan kinerja agar hasil yang diharapkan bisa tercapai.”

Dari pernyataan beliau terkait dengan motivasi atau dorongan yang sifatnya membangun bagi anggotanya beliau menyebut bahwa tidak semua anggota perlu dorongan atau motivasi karena beberapa anggota telah memiliki tingkat motivasi yang tinggi pada diri mereka masing-masing, dengan kata lain para anggota disini memiliki motivasi kerja karena mempunyai tujuan yang

sama dengan pondok pesantren yakni melanjutkan estafet para pendiri untuk terus membangun dan mengembangkan pondok pesantren sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Namun bukan berarti direktur tidak memiliki kemampuan dalam hal tersebut, beliau mengungkapkan bahwa dengan adanya forum rapat pengasuhan pondok menjadi salah satu wadah beliau dalam membina anggotanya dengan memberikan motivasi, inspirasi serta evaluasi bagi anggotanya.

Sebuah upaya mendorong atau memotivasi anggota menjadi indikator gaya kepemimpinan seseorang, adanya kemampuan dalam memotivasi anggota menjadi bukti bahwa seorang pemimpin memiliki kepekaan dan kepedulian terhadap anggotanya. Salah satu aspek penting dalam memaksimalkan pelaksanaan pendidikan adalah mengembangkan kualitas para anggota. Perkembangan pesantren harus memperhatikan segala aspek yang menunjang eksistensinya di tengah masyarakat, itu sebabnya salah satu strategi yang digunakan pesantren untuk menunjang dan mempertahankan eksistensinya adalah dengan memperhatikan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya (Mu'is, 2021). Bentuk lain dari upaya direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam mendorong anggotanya adalah mengadakan diklat bagi anggota. Beliau ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA mengungkapkan pernyataan pada 01 April 2023 pukul 09.00 sampai dengan 09.25 WIB dikediaman rumah beliau :

“Ada, tentu saja SDM kita beri pelatihan atau diklat. Kita kadang-kadang menghadirkan lembaga-lembaga yang kredibel untuk membantu dalam program peningkatan SDM disini, salah satu contohnya terkait dengan peningkatan mutu santri.”

Selain hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan pengamatan atau observasi bahwa direktur dalam memberikan motivasi kepada anggota juga memberikan dorongan melalui lisan, yakni dengan memberikan tausiyah keagamaan beliau memberikan motivasi secara langsung kepada anggota agar mampu memaksimalkan apa yang anggota kerjakan.

### **c. Kemampuan Komunikasi**

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti temukan di lapangan, peneliti menemukan fakta bahwa komunikasi yang terjadi antara direktur dan anggota berjalan dengan baik, maksud baik disini adanya interaksi atau timbal balik yang positif antar keduanya. Begitu pula interaksi direktur dengan santri di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, santri dengan hormat dan sopan memberikan salam pada direktur, sikap santri yang demikian menjadi bukti adanya komunikasi yang baik antar santri dan direktur.

Dalam kegiatan rapat, peneliti menemukan kemampuan direktur dalam berkomunikasi. Setelah rapat dibuka oleh pembawa acara memberi kesempatan berbicara pada direktur untuk memberi sambutan dan penyampaian pesan diawal rapat sebelum ke inti rapat. Beliau mampu menyampaikan pesan yang ingin beliau sampaikan dengan jelas dan dapat diterima oleh anggota.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz Agus Susilo, S.Pd beliau mengungkap terkait komunikasi yang direktur lakukan dalam

melaksanakan fungsinya sebagai direktur Pondok Pesantren Modern Imam

Syuhodo

“ya menurut saya pribadi, insyaAllah apa yang beliau ustadz Sholahuddin jalankan telah sesuai, mengingat pesantren kita ini dibawah yayasan Muhammadiyah dan dewan kyai jadi semua instruksi Muhammadiyah dan dewan kyai itu sami’naa wa ‘Ata’naa langung disampaikan kepada seluruh kepengurusan.”

Berdasarkan pernyataan beliau, direktur dalam menyampaikan informasi sami’naa wa ‘Ata’naa langung disampaikan kepada seluruh kepengurusan, hal tersebut berarti beliau dalam menyampaikan informasi di sampaikan secara jelas. Selain dari pada itu kemampuan komunikasi seseorang juga dapat diukur dari sikap seseorang mendengarkan (Sari, 2016). Hal ini mampu di tersampaikan dengan pernyataan ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA

“Dalam rapat gabungan itu sendiri nanti di awal forum akan dilaporkan progress-progress kinerja, jadi nanti setelah diabsen siapa yang hadir biasanya dibuka dengan penjelasan umum, informasi-informasi umum dan penting dari direktur nah itu nanti setelahnya barulah penyampaian progres kinerja satu bulan terakhir, ada catatan kinerja tiap bulannya jadi akan terlihat mana saja yang baik, cukup atau bahkan kurang itu ada. Disini juga dewan kyai turut mengawas, jika memang kinerjanya kurang bahkan cenderung memburuk maka nanti akan di tegasi. Ya jadi secara umum benar forum tersebut menjadi akses pimpinan mengawasi anggota, jika saya sendiri secara langsung tidak, saya tidak mengawasi secara langsung kinerja anggota tapi terkadang saya minta kepada salah satu pengurus harian untuk berkomunikasi.”

Dari pernyataan tersebut nampak bahwa dalam forum rapat gabungan terdapat masa mendengarkan progres-progres kinerja para anggota, dapat disimpulkan bahwa komunikasi direktur dalam kepemimpinannya juga berjalan dengan baik. Adanya kemampuan komunikasi juga ditunjukkan direktur dalam mengelola rapat gabungan ataupun rapat pengurus harian, beliau menyatakan :

“Ya, setelah tadi ada agenda atau rencana pengembangan yang didiskusikan dengan ph atau pengurus harian maka selanjutnya ya kita sampaikan di rapat gabungan atau fulltime, siapa-siapa saja yang bertugas untuk agenda terkait kemudian siapa-siapa saja yang mendapat SK dan bagaimana gambaran besar agenda itu kita sampaikan pada anggota ya.”

Seluruh kebijakan atau keputusan dari pimpinan akan langsung disampaikan kepada anggota guna menghindari kesalahpahaman dan informasi yang disampaikan pimpinan segera dilaksanakan oleh anggota.

#### **d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan direktur KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA pada hari Rabu, 18 Oktober 2023 terkait usaha beliau dalam mengendalikan anggota nya :

“Ada, jadi kita itu ada kontrak kerja namanya, jadi begini di dalam aturan itu ada kewajiban-kewajiban, umpamanya pengasuh itu kewajibannya apa, fulltimer atau pengasuh itu ada tiga disini kewajibannya. Pertama, mengasuh atau membina kamar, kemudian yang kedua itu pembina IPM, kemudian yang ketiga itu nanti piket”

Dalam mengendalikan anggota beliau menggunakan sistem kontrak kerja, dimana dalam kontrak kerja tersebut terdapat kewajiban-kewajiban yang harus dita'ati oleh setiap anggota, selain dari pada kewajiban ada juga jenis-jenis pelanggaran yang tidak boleh dilanggar oleh siap anggota. Fakta bahwa pondok pesantren Modern Imam Syuhodo tak cukup jika hanya dikelola seorang diri, maka terdapat pembagian tugas pada tiap-tiap bidang sesuai dengan kebutuhan pengembangan pendidikan agama Islam. Dalam menjalankan program pengembangan Pendidikan Agama Islam tentunya direktur tidak berjalan seorang diri dalam menggerakkan program-program tersebut, terdapat

pembagian tugas dan penyerahan kepenanggung jawaban atas suatu bidang, beliau menambahkan bahwa dalam menjalankan kepengurusan pesantren direktur memberikan instruksi dan tugas pada masing-masing bidang :

“ya sebenarnya, bahasanya pondok kita ini sebenarnya memiliki sistem modern ya. Jadi pakainya manajerial ya, jadi ada *job description* agak berbeda dengan pondok-pondok yang salaf lah atau pondok-pondok yang tradisional, kalau di tradisional itu kan kyai center ya, jadi semuanya ke kyai. Beda kalau modern ini kan pakainya sistem jadi ada *job description*nya ada bagian-bagiannya itu memang lebih kepada manaj atau manajemen lah jadi bertanggung jawab berjalannya pendidikan di unit-unit yang ada nah itu tanggung jawab berada di pimpinan atau kegiatan-kegiatan yang ada di pondok ini tanggung jawabnya di pimpinan tapi pimpinan itu bisa menginstruksikan kepada bagian-bagiannya untuk jalan, jadi bukan berarti pimpinan harus terjun langsung satu-satu itu tidak. Jadi tugasnya disini manaj saja, contoh misal kegiatan ini harus ada, oh kegiatan ini jalan, oh ini sudah ada dan seterusnya, jadi maksud manajemen lebih kesitu dengan menggunakan sistem modern lah seperti itu. Jika di pesantren tradisional itu kan lebih ke *kyai minded* ya jadi semuanya lebih ke *one man show*. Kalau dikita tidak, ada sistem artinya ada aturan-aturannya, ada AD/ART nya.”

Beliau menambahkan dalam tiap bidang pengurusan atau pengasuh terdapat pembagian tugas atau *job desk*nya masing-masing, dimana beliau juga memberikan kebebasan bagi para anggota untuk mampu mengembangkan bidang kepengurusannya dengan inovasi mereka atau program-program yang mampu menunjang berlangsungnya kegiatan pendidikan yang baik dan tertib, beliau menjelaskan sebagai berikut :

“Intinya untuk program-program atau job desk disini mereka yang mengatur, ada program apa yang mereka buat disampaikan ke kita kira-kira ph setuju atau tidak, jika setuju maka mereka jalan, jika tidak ya sudah, pimpinan memberi kebebasan bagi anggota dalam mengatur bidangnya masing-masing asal tetap dengan melaporkan atau persetujuan pimpinan terlebih dahulu. Tapi persetujuan pondok itu pasti sudah ada tanda tangan dari pengasuh yang bersangkutan. Ada umpamanya di

bidang kebersihan oh sudah ada tanda tangan dari pengasuh kebersihan ini berarti sudah ada sortir dari pengasuh yang berkaitan, maka pimpinan bisa menyetujui. Jadi harus terstruktur terlebih dahulu tidak sembarang langsung lompat ke ph.”

Beliau menambahkan keterangan sebagai berikut :

“Baik, tentunya memang kita semua ada *job description* ya, jadi umpamanya kalau direktur itu kebijakan, wakil-wakilnya nanti lebih kepada menerapkan kebijakan-kebijakan ke pengasuh-pengasuhnya, nah pengasuhnya ini bermacam-macam ada yang memang di pendidikan, ada yang di kesantunan terus ada juga nanti yang berkaitan ke tahfidz. Nah itu nanti ada *job-job* nya mereka kita bagi-bagi untuk bidangnya masing-masing. tapi prinsipnya begini diantara tugas mereka itu adalah menjadi pembina IPM, ada pembagian ya ada yang di keamanan, kebersihan, ibadah, bahasa, tarbiyah ya itu nanti mereka juga ikut dalam mengawasi berjalannya program-program pengembangan PAI sesuai dengan bidangnya masing-masing di pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dalam mengarahkan anggota direktur membagi seluruh anggota nya dengan *job description* masing-masing, namun masih dengan persetujuan pimpinan. Sebelumnya sempat dijelaskan bahwa dalam kontrak kerja terdapat kewajiban dan jenis pelanggaran yang harus diindahkan oleh setiap anggota, maka tak lepas pula dari perhatian peneliti terkait bagaimana jika aturan tersebut dilanggar oleh anggota dan sebaliknya, beliau mengungkapkan bahwa di oleh Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo menerapkan sistem *reward-punishment*, beliau menyatakan dalam wawancaranya :

“Ya, disistem ini sudah disebutkan ada kewajiban termasuk nanti ada sanksi-sanksi bagi pelanggar, ada jenis pelanggaran ringan, sedang sampai pelanggaran berat itu nanti bisa sampai di off kan dari kepengasuhan pesantren. Jika melanggar pelanggaran ringan itu ada namanya pengurangan nilai (gaji). Selain dari pada pengurangan nilai itu ada juga peringatan lisan kalau masih dilanggar ada peringatan tertulis, tapi jika peringatan tertulis tidak bisa menjadi alat memperbaiki diri ya

mau tidak mau akan kita ganti dengan yang kita harapkan mampu lebih bekerja dengan baik.”

Selain adanya punishment, beliau juga menambahkan adanya sistem reward bagi anggota yang memiliki kinerja terbaik tiap tahunnya

“Ada, di kita biasa di akhir tahun sistem reward dengan sepuluh anggota terbaik masing-masing lima dari putri lima dan dari putra lima juga, mana yang terbaik pondok akan memberi *reward*. Ya meski sedikit kita masih memperhatikan kesejahteraan anggota dengan adanya *reward* ini.”

Bentuk kemampuan direktur dalam mengarahkan anggota juga tampak dari tata kelola beliau terhadap posisi tenaga pendidik yang tepat bagi santri, agar kualitas pembelajaran maksimal maka beliau juga menempatkan anggota dalam mengajar berdasarkan keahliannya masing-masing berdasarkan bidang studi yang telah mereka tempuh di perguruan tinggi, sehingga diharapkan materi yang disampaikan dapat diterima dengan baik bagi para santri. Ustadz Haidar Mubarak, Lc mengungkapkan sebagai berikut :

“direktur dan saya sebagai wakil direktur menjadi bagian dari pengajar tentu dengan basis kita masing-masing sesuai dengan studi kita, seperti misalnya bapak direktur yang menangani masalah fiqih maka beliau ikut mendampingi kurikulum pesantren terutama dalam hal fiqih atau PAI nya.”

Berdasarkan pernyataan tersebut berarti ada usaha dari pimpinan untuk menentukan atau mengarahkan anggotanya bekerja sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing yang relevan dengan bidang studi yang para anggota tempuh di perguruan tinggi mereka. Tentu nya selain itu dalam proses mengarahkan anggota tak lepas dari proses evaluasi, Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo tertib melaksanakan kegiatan evaluasi tiap bulannya, hal ini

menjadi penting bagi kepemimpinan seorang direktur karena dengan kegiatan evaluasi direktur mampu mengukur ketercapaian kinerja anggotanya, direktur mampu mengarahkan dan membimbing secara kontinu dengan adanya proses evaluasi, ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA menyebutkan :

“ada, paling tidak nanti ada rapat khusus (rapat khusus itu yang pengasuh putri mengadakan rapat khusus putri dan sebaliknya) minimal sekali sebulan. Kemudian nanti ada rapat gabungan atau rapat fulltimer yang dilaksanakan di Jum’at pertama tiap bulan, disana nanti kita sharing adakah keluhan atau permasalahan nanti kita cari solusinya bersama, jika ada progress ya disampaikan disana juga. Jika ada keluhan dan solusi sudah dibahas maka nantinya keputusan diputuskan oleh pimpinan, jika tidak maka akan dilanjutkan oleh pengurus harian atau rapat PH (rapat struktural atau hanya pimpinan pondok saja). untuk rapat PH sendiri dilaksanakan tiap minggu sekali.”

Selain itu ustadz Haidar Mubarak, Lc menambahkan terkait pelaksanaan proses evaluasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo :

“Ada tentunya, kita biasa tiap tahun sekali mengadakan evaluasi dan peninjauan terkait dengan materi, tenaga pengajarnya, dan buku pendamping.”

Selain dari pada hasil wawancara, peneliti akan menjabarkan beberapa hasil pengamatan atau data dokumentasi terkait bagaimana kemampuan direktur dalam mengarahkan anggotanya, direktur dalam mengarahkan anggota juga nampak dalam kegiatan rapat dimana direktur memberikan arahan kepada anggota untuk terus memiliki hubungan yang baik antar anggota dan mengarahkan anggota untuk tidak saling menjatuhkan satu sama lain. Hal tersebut berarti kepemimpinan direktur dalam hal mengarahkan anggota telah memiliki konsep terstruktur.

#### **e. Tanggung Jawab**

Kewajiban seorang direktur di Pondok Pesantren adalah mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik yakni dengan menetapkan kebijakan serta mengarahkan dan mengelola keberlangsungan pondok pesantren. Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo menerapkan sistem Modern yang mana di dalamnya memiliki sistem kurikulum yang dikombinasi antara kurikulum pesantren dengan kurikulum madrasah atau sekolah.

Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo memiliki unit-unit atau lembaga pendidikan formal yakni unit MTs, SMA serta Takhasus. Hal tersebut tentu menjadi tanggung jawab direktur juga mengingat unit-unit tersebut dibawah naungan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Bersama ustadz Haidar Mubarak, Lc selaku wakil direktur sekaligus kepala bidang kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo pada hari Sabtu, 1 April 2023 beliau mengungkapkan bahwa memang pondok pesantren ini memiliki sistem kurikulum yang dikombinasikan, berikut pernyataan beliau :

“Misi yang kami gunakan dalam kegiatan kepesantrenan atau kurikulum disini adalah mendalami sumber hukum Islam yang asli sehingga dijadikanya sebagai referensi rujukan utama dalam pengembangan kurikulum kami. Yang pertama kami kombinasikan kurikulum dari Kementerian Agama dengan kurikulum Kementerian Kependidikan dan Budaya, kemudian yang kedua pondok Imam Syuhodo merupakan pondok Muhammadiyah tentunya apa yang kita pelajari di dalamnya juga berdasarkan atas pemikiran ulama-ulama Muhammadiyah, yang ketiga pondok Pesantren ini juga berbasis modern artinya adalah satu kurikulum yang terkombinasikan antara kurikulum klasik, maksud klasik disini adalah kami masih menggunakan sistem

pengajaran *talaqi* (mengkaji kitab-kitab klasik/ulama terdahulu) serta kita kombinasikan dengan kitab-kitab kontemporer .”

Misi disini dapat diartikan sebagai bentuk tanggung jawab direktur sebagai pimpinan agar mampu merealisasikan misi tersebut, tak lain tak bukan agar kehidupan dalam Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo tetap berjalan dengan baik. Dari pemaparan tersebut dapat digambarkan bahwasanya pondok memiliki sistem kurikulum yang dikombinasi antara kurikulum Kemenag dan Kemendikbud yang dikemas secara terpadu dengan basis modern dimana tetap menggunakan sistem pengajaran klasik seperti mengkaji kitab-kitab ulama terdahulu dan mengkombinasikan dengan kitab kontemporer sebagai bentuk upaya dan ikhtiar guna mengoptimalisasikan potensi integrasi para santri.

Selain itu bentuk tanggung jawab lain bagi direktur yang peneliti temukan terkait upaya direktur dalam megembangkan Pendidikan Agama Islam adalah penentuan SDM atau pengajar yang disesuaikan dengan kebutuhan serta diposisikan sesuai pada bidang keahlian masing-masing SDM, beliau ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA menegaskan :

“Tapi kalau untuk pendidikannya (pengembangannya) ya SDM nya itu kita kuatkan dengan bertambahnya waktu ini alhamdulillah ustadz-ustadz kita itu alumni-alumni kita yang dari Timur Tengah untuk studi lanjutan sebagian besar sudah lulus, sehingga bisa kita rekrut sehingga banyak sekarang itu pengajar-pengajar atau SDM kita kelasnya sudah sarjana-sarjana dari Timur Tengah, atau yang umum pun yang dari UGM, UNS, UIN itu juga sudah ada yang mengajar disini, SDM nya meningkat juga.”

Berdasarkan pernyataan tersebut beliau menyebutkan bahwa salah satu upaya terpenting dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo adalah dengan memaksimalkan tenaga pendidik atau

SDM yang disediakan pesantren, dalam hal ini beliau menjelaskan bahwa kualifikasi tenaga pendidik menentukan tercapainya pengembangan pendidikan agama Islam di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Mayoritas tenaga pendidik yang disediakan pondok pesantren memang berasal dari para alumni Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo sendiri juga mereka adalah lulusan Timur Tengah.

Hal tersebut juga disebutkan ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA dalam wawancaranya yang menyebut terdapat dua syarat umum sebagai kriteria calon tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

“Ya secara umum ada dua syarat yang wajib dipenuhi oleh calon tenaga pengajar, yang pertama adalah profesionalisme. Jika dibutuhkan tenaga pengajar matematika maka dia harus lulusan matematika, jadi disesuaikan dengan kebutuhan. Yang kedua, karena pondok kita adalah Pondok Pesantren Persyarikatan Muhammadiyah maka kita juga membutuhkan profesi kemuhammadiyah, tujuan pondok kita juga adalah mencetak kader maka tenaga pendidik pun kita utamakan kader-kader muhammadiyah, walaupun bukan kader tentunya harus yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam.”

Berdasarkan pernyataan beliau bahwasanya syarat wajib yang harus dipenuhi oleh tenaga pendidik adalah profesionalisme, serta kader Muhammadiyah, namun berdasarkan pernyataan beliau yang lain beliau juga menyebut memang dalam memenuhi kebutuhan SDM di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo lebih memprioritaskan para alumni pondok dahulu.

“Untuk tenaga pengajar sendiri yang kami bidik adalah para alumni terbaik dari pondok ini, terlebih mereka-mereka yang melanjutkan studi ke Timur Tengah seperti Maroko, Yordania, Mesir, Baghdad dan lain sebagainya. Selain itu pun kami juga mencari alumni yang kami ambil

sebagai tenaga pengajar di pondok yang lulus studi dari PTN dan Swasta dalam Negeri seperti UNS, IAIN, UMS, dan lain sebagainya.”

Berdasarkan upaya beliau dalam memperhatikan SDM yang ada di pesantren maka hal tersebut sudah termasuk dalam bentuk tanggung jawab seorang direktur dalam upaya mengembangkan pendidikan yang ada dalam pesantren terlebih dalam pengembangan pendidikan agama Islam.

Selain itu bentuk tanggung jawab beliau dalam membentuk karakter santri juga beliau sampaikan :

“Ya, kita memang selalu sosialisasikan panca jiwa pondok itu. Ada keikhlasan, ada kesederhanaan, ukhuwah islamiyah, kemandirian serta kebebasan nah itu selalu kita dengungkan, kita jabarkan. Anak-anak kita fahamkan lewat pendidikan formal di sekolah juga lewat kegiatan-kegiatan pondok, kita ini kan ada *Al-A'mal Al Yaumiyyah* kegiatan dari bangun tidur sampai tidur lagi disitu ada penguatan-penguatan karakter santri jadi nanti setelah baca Al-Qur'an shubuh ada kegiatan forum *Tafaqquh Fii Ad Diin* terus nanti di sore harinya itu ada kajian-kajian atau ta'lim di kamar masing-masing dengan ustadz/ustadzah pembina kamar atau musyrif itu juga termasuk dalam rangka upaya membangun karakter anak-anak, kemudian aturan pondok umpamnya di bagian kebersihan anak saat makan harus habis, jadi aturan-aturan itu kita kuatkan ada sanksi-sanksi bagi anak-anak yang melanggar itu juga dalam rangka menguatkan karakter santri yang nantinya diharapkan mudah-mudahan anak itu setelah lulus dari pesantren memiliki kebiasaan yang baik.”

Berdasarkan wawancara dengan beliau terkait bentuk upaya membentuk karakter santri beliau mendengarkan panca jiwa santri serta memberlakukan pembiasaan-pembiasaan yang berfungsi membangun akhlakul karimah santri dalam kehidupan sehari-hari santri. Adanya program-program lain yang menunjang pembentukan karakter santri juga termasuk dalam bentuk tanggung jawab beliau menjalankan kehidupan pesantren, ustadz Haidar Mubarak, Lc mengungkapkan :

“Untuk program-program yang kami adakan di pondok pesantren, ada program-program unggul diantaranya *halaqah tahfidz* yakni program khusus untuk memaksimalkan kemampuan santri dalam membaca dan menghafalkan Al-Qur’an dengan target hafalan 15-30 Juz selama 6 tahun, *halaqah tahfidz* sendiri merupakan bimbingan khusus untuk anak-anak tertentu, jadi program tersebut tidak diikuti oleh semua santri hanya santri-santri terpilih yang telah mengikuti seleksi khusus yang tentu didampingi oleh *muhafidz/muhafidzah* nya. Kemudian ada program atau forum *Tafaqquh fi Ad-dinn* yakni forum pengkajian ilmu bahasa Arab, tafsir, nahwu, sharaf, qira’at al kutub dan fiqih. Seperti yang menjadi usulan para *stakeholder*/pendiri adalah bagaimana ketika anak itu lulus dari pesantren diharapkan mampu membaca kitab-kitab tafsir dan juga kitab-kitab gundul. Selanjutnya ada program ISCO dan ISAC, keduanya adalah kelas pendampingan olimpiade bagi santri berprestasi. Kemudian terdapat *Majlis Syarqil Ausath*, program ini diperuntukkan bagi para santri kelas 6 atau 12 untuk kelas pendampingan santri yang hendak melanjutkan studi di Timur Tengah. Selain *Majlis Syarqil Ausath* ada juga forum pendampingan ke PTN dan swasta bagi santri kelas 6 atau 12.”

Hasil penjabaran wawancara diatas menyebutkan bahwa terdapat sebagian program-program yang menjadi langkah pesantren mengembangkan pendidikan agama Islam yakni *halaqah tahfidz*, forum *Tafaqquh fi Ad-dinn*, *Majlis Syarqil Ausath*, program ISCO dan ISAC. Masih banyak program-program yang menunjang pengembangan pendidikan agama Islam di pesantren. Selain dari pada itu bentuk tanggung jawab pimpinan dalam mengembangkan pendidikan agama Islam adalah mengembangkan materi pembelajaran santri, hal tersebut diungkapkan oleh ustadz Haidar Mubarak, Lc dalam wawancaranya :

“kami hanya bertugas menjalankan dan mengembangkan kebutuhan kurikulum dengan mengembangkan materi-materi atau yang lainnya sesuai dengan kebutuhan santri. Perlu ditekankan lagi bahwa kurikulum kita bukan yang bersifat statis melainkan dinamis, maksud dari dinamis sendiri adalah dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman sesuai dengan kebutuhan masa. Misalnya salah satu contoh kita menggunakan referensi yang A akan tetapi anak sulit untuk menerima materi maka kita

bisa rubah atau mengganti referensi baru dengan bahasa atau susunan yang lebih mudah dipahami atau dimengerti anak dengan tetap menggunakan pada pedoman kurikulum yang telah ditetapkan.”

Adapun untuk berbagai bentuk pengembangan program di pesantren semua berada di bawah tanggung jawab direktur dengan sistem manajerial sedang dalam pelaksanaannya menggunakan kebijakan SK atau pembagian tugas.

#### **f. Kemampuan Mengendalikan Emosi**

Kemampuan mengendalikan emosi menjadi salah satu indikator gaya kepemimpinan seseorang, bagaimana seorang pemimpin mampu menyikapi permasalahan, serta bagaimana bentuk sikap pemimpin memahami keadaan diri serta lingkungan sekitar menjadi penting bagi seorang pemimpin.

Dalam sebuah organisasi pengendalian emosi seorang pemimpin menjadi salah satu hal yang utama dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, bagaimana jika seorang tidak mampu mengontrol emosi pribadinya, maka tidak mampu diharapkan lagi organisasi nya akan bertahan lama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA jika ditemukan permasalahan yang sukar dan dihadapi anggota dan sulit dipecahkan dalam forum rapat gabungan, beliau mengungkapkan bahwa pemecahan masalah akan khusus dilanjutkan di rapat pengurus harian yang dilakukan secara bersama-sama, hal tersebut menunjukkan bahwa direktur menyampingkan emosi pribadi dalam menyelesaikan permasalahan, tidak serta merta mengambil keputusan secara sepihak dan meninggikan ego pribadi.

“ya, berarti nanti akan dirapatkan khusus di forum ph atau pengurus harian maka pengurus harian lah yang akan memutuskan dan mencari solusi kalau harus minta pertimbangan dewan kyai atau yayasan ya nanti pengurus harian yang akan datang ke dewan kyai atau yayasan untuk meminta pertimbangan terbaik. Intinya pengurus harian akan mengambil alih untuk memnuntaskan masalah yang sulit dituntaskan di rapat gabungan itu tadi, jadi anggota mau tidak mau harus ditaati karena sudah diputuskan oleh pimpinan atau pengurus harian.”

Selain itu, dalam kasus jika ditemukan pelanggaran yang dilakukan oleh anggota maka dalam menyelesaikan masalah tersebut, beliau mampu untuk menyelesaikan nya dengan cara pemotongan nilai atau pemanggilan secara lisan. Dapat dikatakan beliau tidak langsung memberikan sanksi berat dan memberatkan emosi pribadi dalam hal tersebut.

## **B. Interpretasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan dalam fakta temuan yang peneliti temukan baik dengan metode wawancara, observasi serta dokumentasi maka langkah selanjutnya melakukan interpretasi hasil penelitian yaitu dengan menganalisis semua data yang telah terkumpul dengan menggunakan deskriptif kualitatif yang terkait dengan “Gaya Kepemimpinan Dalam Pengembangan Pendidikan Agama Islam Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023.”

### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Kemampuan direktur dalam mengambil sebuah keputusan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo telah menunjukkan kepemimpinannya berjalan dengan baik. Hal tersebut terbukti berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwasanya dalam mengambil sebuah keputusan atau kebijakan beliau

melibatkan anggota lain, dalam hal ini direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo melibatkan jajaran pimpinan pondok yang disebut dengan “pengurus harian” diantara pengurus harian tersebut adalah direktur, wakil-wakil direktur (kurikulum dan humas), sekretaris dan bendahara dan juga terkadang melibatkan dewan kyai dan yayasan dalam penetapan sebuah keputusan.

Mengingat Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo merupakan pondok yang memiliki sistem modern, maka beliau bukan lah menjadi “tokoh sentral” dalam mengambil sebuah keputusan. Beliau menerapkan sistem musyawarah bersama dalam menetapkan sebuah kebijakan. Dengan diterapkannya sistem musyawarah tersebut maka dalam kepemimpinannya direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo ustadz KH Sholahuddin Sirizar, Lc., MA telah menjauhi indikator kepemimpinan yang diktator atau otoriter dimana dalam menetapkan keputusannya pemimpin jenis otoriter cenderung pada pemaksaan anggota untuk melaksanakan kebijakan yang dibuat secara independen tanpa adanya campur tangan pihak lain.

Dengan pengambilan keputusan secara musyawarah maka akan menumbuhkan rasa kebersamaan, serta mampu menilai suatu masalah dengan berbagai sudut pandang yang berbeda. Menyatukan perbedaan pendapat dengan berorientasi pada keberhasilan suatu organisasi dan ditentukan mana kiranya kebijakan yang terbaik dalam keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi adalah penting.

Proses musyawarah baik dalam menentukan sebuah kebijakan baru atau dalam mencari solusi dari permasalahan harus dilakukan seobjektif mungkin,

maka hasil akhir akan ditemukan keputusan dengan adil. Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo hampir seluruh proses manajerial melibatkan proses musyawarah baik dengan anggota, pengurus harian, dewan kyai dan juga yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa anggota dan direktur, peneliti menggunakan triangulasi sumber dalam menganalisis indikator kemampuan direktur dalam menentukan keputusan atau kebijakan. Ditemukan bahwa benar adanya bahwa direktur menggunakan sistem musyawarah dalam setiap pengambilan sebuah kebijakan atau keputusan. Maka hal tersebut telah mampu dikatakan bahwa direktur memiliki kemampuan mengambil keputusan secara bijaksana bagi keberlangsungan pondok pesantren.

## 2. Kemampuan Memotivasi

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan sebuah tindakan. Kemampuan memotivasi menjadi indikator kepemimpinan seseorang dimana dengan adanya motivasi diharapkan para anggota mampu memaksimalkan kinerjanya dalam tim, hal tersebut tentu sangat berpengaruh bagi kelangsungan sebuah organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA beliau mengungkapkan bahwa tingkat motivasi anggotanya berbeda-beda, dalam hal ini beliau mengungkap bahwa ada beberapa anggota telah punya motivasi tinggi namun ada juga yang membutuhkan motivasi dalam menjalankan kinerjanya. Beberapa anggota yang memiliki motivasi tinggi biasanya adalah mereka yang

memiliki visi dan misi yang sama dengan pesantren yakni mampu mempertahankan dan mengembangkan pesantren di tengah tantangan zaman.

Berdasarkan wawancara dengan beliau juga, beliau mengungkap bahwa forum rapat gabungan pengasuhan pesantren menjadi wadah beliau dalam memberikan motivasi kepada para anggota, dalam forum tersebut secara langsung direktur memberikan dorongan yang sifatnya membangun untuk para anggota agar lebih semangat lagi dalam melaksanakan kegiatan pesantren, mendorong anggota untuk memaksimalkan kinerja demi keberhasilan pesantren.

Selain itu beliau juga menyebutkan bahwa dalam realitanya anggota juga merupakan tenaga pendidik di pondok pesantren yang tentunya memiliki nilai (gaji), berdasarkan hasil wawancara dengan beliau mengungkapkan adanya reward bagi para anggota juga termasuk bentuk memotivasi anggota agar mampu meningkatkan kinerjanya.

### 3. Kemampuan Komunikasi

Adanya komunikasi sangat penting dalam bersosialisasi, terlebih bagi mereka para pemimpin sebuah organisasi atau lembaga. Tanpa adanya komunikasi maka keberlangsungan suatu organisasi tidak berjalan dengan sehat, peran komunikasi sendiri dalam sebuah organisasi adalah menjaga hubungan antar anggota tetap harmonis dengan adanya komunikasi maka akan menciptakan hasil yang baik yakni tercapainya cita-cita bersama.

Komunikasi menjadi indikator kepemimpinan selanjutnya, komunikasi menjadi penting jika dikaitkan dengan keberhasilan pondok pesantren.

Komunikasi adalah menyampaikan dan menerima seluruh pesan, informasi bagi seluruh pihak dalam suatu organisasi, dengan adanya komunikasi maka tersampaikan sebuah pesan dan informasi tersebut. Kemampuan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam berkomunikasi telah menunjukkan kepimimpinannya berjalan dengan baik. Hal tersebut terbukti dengan sikap direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA dalam membangun komunikasi dengan anggotanya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti terhadap perilaku direktur dalam berkomunikasi dengan anggota berjalan dengan baik, adanya komunikasi antar keduanya membangun interaksi yang positif antar direktur dengan anggota. Saling menyapa diantara direktur dengan ustadz lainnya menunjukkan komunikasi yang berjalan di pesantren berlangsung dengan baik. Begitu pula interaksi santri dengan direktur juga terjalin baik. Selain itu dalam kesempatan lain, peneliti mengamati bagaimana direktur dalam rapat bulanan, kemampuan direktur dalam menyampaikan sebuah pesan dan informasi sudah dikategorikan baik, hal tersebut mengacu pada reaksi anggota dalam merespon apa yang direktur sampaikan dalam forum tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo ustadz Agus Susilo, S.Pd menyatakan bahwa direktur dalam menyampaikan informasi *sami'naa wa 'Ata'naa* langsung disampaikan kepada seluruh kepengurusan, mengingat bahwa pondok pesantren dibawah yayasan Muhammadiyah jadi setiap instruksi dari pusat Muhammadiyah akan langsung disampaikan kepada anggota.

Selain itu tingkat komunikasi pemimpin juga mampu diukur dari kemampuan mendengarkan, berdasarkan hasil wawancara dengan direktur bahwa dalam pelaksanaan rapat bulanan ada sesi dimana para anggota tiap bidangnya melaporkan hasil kinerjanya dalam satu bulan terakhir, progres-progres apa saja yang terlaksana dan juga melaporkan kendala-kendala yang dihadapi para anggota dalam menjalankan program mereka atau tugas mereka. Dari pernyataan beliau maka kemampuan komunikasi direktur diukur dari kemampuan mendengarkan juga tergolong baik, jajaran pimpinan pondok pesantren melakukan pengawasan dan evaluasi pada forum tersebut.

Dengan adanya komunikasi maka apa yang ingin dicapai akan mampu diterima para anggota sehingga anggota mampu melaksanakan instruksi pimpinan terkait dengan pengembangan pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dengan baik. Dalam forum tersebut pula evaluasi bulanan juga terlaksana, evaluasi disini sebagai bentuk upaya direktur mengkomunikasikan dan mengkoordinir kinerja para anggota, sehingga anggota diharapkan mampu menjalankan tugas mereka baik itu dalam perbaikan atau peningkatan program.

Selain itu pengadaan diklat atau dauroh atau kegiatan pengembangan kualitas SDM dengan beberapa program seperti seminar, talkshow dan lain-lain juga menjadi salah satu usaha beliau dalam memotivasi anggotanya.

Selain dari pada itu, hasil observasi yang peneliti temukan di lapangan juga mengungkap bahwa kemampuan direktur memotivasi anggota berlaku secara lisan yakni dengan memberikan dorongan atau motivasi langsung dari direktur

melalui tausiyah keagamaan dimana hal tersebut juga mampu mendorong anggota dalam bekerja selain berorientasi pada dunia ternyata juga mengorientasikan kinerja pada akhirat dengan bekerja tulus, ikhlas karena Allah. Dengan demikian kemampuan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam memberikan motivasi pada anggota juga terlaksana dengan baik.

#### 4. Kemampuan Mengarahkan Anggota

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, beliau mengungkapkan bahwa dalam mengarahkan anggota beliau menggunakan sistem kontrak kerja, dimana dalam kontrak tersebut telah ada kewajiban-kewajiban apa yang harus dipatuhi dan apa-apa saja jenis pelanggaran yang dilarang untuk dikerjakan anggota, adanya pembagian tugas kepada anggota adalah bentuk upaya beliau dalam mengarahkan anggotanya.

Fakta bahwa pondok pesantren Modern Imam Syuhodo tak cukup jika hanya dikelola seorang diri, maka terdapat pembagian tugas pada tiap-tiap bidang sesuai dengan kebutuhan pengembangan pendidikan agama Islam. Dalam menjalankan program pengembangan Pendidikan Agama Islam tentunya direktur tidak berjalan seorang diri dalam menggerakkan program-program tersebut, terdapat pembagian tugas dan penyerahan kepenanggung jawaban atas suatu bidang, beliau menambahkan bahwa dalam menjalankan kepengurusan pesantren direktur memberikan instruksi dan tugas kemudian dikeluarkannya SK bagi para anggota juga menjadi usaha direktur dalam mengarahkan anggota untuk melaksanakan kinerjanya.

Kemudian beliau juga mengungkapkan dalam wawancaranya bahwa dalam mengarahkan anggotanya, beliau memposisikan anggota sesuai dengan keahliannya, disini berkaitan dengan proses pendidikan jadi dalam pembagian tugas atau mengajar beliau juga menargetkan keahlian tenaga pendidik sesuai dengan bidang studi untuk mengajarkan pelajaran yang serupa., misalnya bagi tenaga pendidik lulusan studi fiqih maka dalam tugasnya sebagai tenaga pendidik di pesantren akan diberikan tugas mengkaji fiqih bersama santri.

Begitu pula hasil wawancara dengan wakil direktur ustadz Haidar Mubarak, Lc. bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pihak pondok pesantren telah menempatkan tenaga pengajar sesuai dengan bidang keahlian secara tepat. Hal tersebut tentunya menjadi faktor utama dalam pembelajaran dimana materi yang dikaji dalam kitab dapat tersampaikan dengan baik kepada para santri maka tak terkecuali direktur pondok pesantren yang ikut terlibat aktif dalam kegiatan belajar mengajar di pesantren, bukan hanya sebagai pemangku kekuasaan tetapi juga sebagai tenaga pendidik disana

Dengan demikian kemampuan direktur dalam mengarahkan anggota sudah jelas yakni dengan diberlakukannya SK kepada anggota, serta adanya instruksi dan aturan-aturan yang mengikat anggota dalam menjalankan kinerjanya, sehingga mampu diminimalisir adanya miss komunikasi anggota dalam menjalankan tugas.

## 5. Tanggung Jawab

Berdasarkan data wawancara dengan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo kewajiban seorang direktur di Pondok Pesantren adalah mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik yakni dengan menetapkan kebijakan serta mengarahkan dan mengelola keberlangsungan pondok pesantren. Beliau sebagai direktur utama bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pesantren, memanej kegiatan-kegiatan pesantren berjalan dengan lancar.

Berdasarkan wawancara dengan wakil direktur ustadz Haidar Mubarak, Lc beliau mengungkapkan bahwa sebagai direktur juga bertanggung jawab atas kurikulum yang ada di pesantren, beliau mengungkapkan bahwa Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo merupakan pondok dengan basis modern dimana di dalam nya terintegrasi kurikulum antara kurikulum madrasah dengan kurikulum pesantren. Hal ini menjadi tanggung jawab pimpinan dalam mengembangkan apa yang menjadi kebijakan kurikulum yang diterapkan di pesantren Muhammadiyah. Dalam hal tersebut beliau ustadz Haidar Mubarak juga menegaskan bahwa dalam upayanya mengembangkan pendidikan agama Islam pada kurikulum adalah dengan mengembangkan materi-materi pembelajaran, beliau mencontohkan jika santri kurang mampu menguasai materi dari referensi A maka akan ada pengembangan di materi terkait.

Kemudian tanggung jawab lain yang peneliti peroleh berdasarkan fakta temuan data adalah penentuan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan pesantren, menjadi sebuah tanggung jawab pimpinan juga bahwa SDM harus

memiliki syarat atau kualifikasi tertentu untuk dapat diposisikan sebagai tenaga pendidik di pondok pesantren. Berdasarkan hasil wawancara syarat umum yang harus dipenuhi oleh tenaga pendidik adalah profesionalisme, kader Muhammadiyah dan lebih diprioritaskan pada alumni Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Selain itu juga bentuk tanggung jawab pimpinan adalah terkait membentuk karakter santri, berdasarkan data wawancara bahwa dalam membentuk karakter santri pondok pesantren telah memiliki program-program yang dirancang sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tersebut yakni membentuk karakter santri, mulai dari jenis kegiatan pesantren, pembelajaran dalam maupun luar kelas, serta aturan-aturan yang mengikat santri dalam berkegiatan sehari-hari tidak lain untuk membentuk karakter-karakter santri.

Dengan adanya beberapa fakta temuan peneliti terkait bentuk tanggung jawab direktur dalam memimpin pondok pesantren maka disimpulkan bahwa kepemimpinan beliau di pesantren berjalan dengan lancar dan baik, sempat disebutkan oleh Sekretaris pesantren bahwa seluruh aktifitas pesantren dan berjalannya aktifitas tersebut semua berada di bawah tanggung jawab direktur.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA jika ditemukan permasalahan yang sukar dan dihadapi anggota dan sulit dipecahkan dalam forum rapat gabungan, beliau mengungkapkan bahwa pemecahan masalah akan khusus dilanjutkan di rapat pengurus harian yang dilakukan secara bersama-sama, hal tersebut menunjukkan bahwa direktur

menyampingkan emosi pribadi dalam menyelesaikan permasalahan, tidak serta merta mengambil keputusan secara sepihak dan meninggikan ego pribadi, hal tersebut menjadi bukti bahwa dalam mengendalikan emosi direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo tidak serta merta gegabah, artinya beliau mampu menyikapi permasalahan sesuai dengan alur yang seharusnya, tingkat kemampuan beliau dalam memahami keadaan juga telah dikategorikan baik, mengingat bahwa bukti tersebut terlaksana dengan baik.

Untuk mempermudah proses analisis dan penarikan kesimpulan maka peneliti akan uraikan data berdasarkan fakta temuan di lapangan terkait gaya kepemimpinan direktur dalam pengembangan pendidikan agama Islam di pondok pesantren modern Imam Syuhodo dalam bentuk tabel beberapa fakta temuan adalah sebagai berikut :

**Pelaksanaan Kepemimpinan Direktur Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023**

Tabel 4.2 Analisis Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	Pelaksanaan
1	Kemampuan Mengambil Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur menerapkan sistem kebijakan</li> <li>- Dalam pengambilan keputusan beliau menggunakan sistem musyawarah mufakat</li> <li>- Direktu bersama dengan pengurus harian dalam penetapan sebuah keputusan</li> <li>- Direktur akan meminta pertimbangan kepada dewan kyai atau yayasan jika diperlukan dalam</li> </ul>

		memecahkan masalah yang sulit dipecahkan
2	Kemampuan Memotivasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur memberikan motivasi kepada anggota dengan mengadakan diklat atau pelatihan</li> <li>- Direktur memotivasi anggotanya dengan menggunakan sistem <i>reward</i></li> <li>- Direktur mendorong anggota secara langsung dalam forum rapat gabungan</li> <li>- Direktur memotivasi anggota dengan tausiyah keagamaan</li> </ul>
3	Kemampuan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya interaksi atau timbal balik yang positif antara direktur dengan anggota</li> <li>- Adanya interaksi antara santri dengan direktur</li> <li>- Adanya proses komunikasi yang baik saat pelaksanaan forum rapat gabungan dimana direktur beserta jajarannya mendengarkan laporan-laporan seluruh bidang kepengurusan dalam tiap bulannya</li> <li>- Adanya evaluasi setiap bulan</li> </ul>
4	Kemampuan Mengarahkan Anggota	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur menggunakan sistem kontrak kerja dan SK bagi para anggotanya</li> <li>- Terdapat AD/ART atau aturan-aturan yang mengikat anggota</li> <li>- Direktur memberikan instruksi dan pembagian tugas pada anggotanya</li> <li>- Adanya kegiatan evaluasi setiap bulan</li> </ul>
5	Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur menetapkan suatu kebijakan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur memanaj seluruh kegiatan pesantren berjalan dengan baik</li> <li>- Adanya kurikulum yang terintegrasi dan pengembangan-pengembangan pendidikan agama Islam</li> <li>- Direktur memastikan kelancaran kurikulum atau proses pendidikan di pondok pesantren</li> <li>- Terlaksana program-program pesantren dengan lancar</li> </ul>
6	Kemampuan Mengendalikan Emosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur mampu mencari solusi dalam menghadapi sebuah permasalahan</li> </ul>

Berdasarkan tabel indikator diatas menjelaskan bahwasanya direktur telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin berjalan dengan baik dan optimal, sebagaimana yang terlihat dari beberapa indikator gaya kepemimpinan yang peneliti dapatkan di lapangan. Dengan begitu maka peneliti merumuskan bahwa kepemimpinan yang ada dalam Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo berjalan dengan baik sebagaimana mestinya baik dalam sikap direktur mengambil sebuah keputusan, cara direktur memotivasi anggotanya, kemudian kemampuan direktur dalam berkomunikasi, kemampuan direktur dalam mengarahkan anggotanya, tingkat tanggung jawab direktur serta cara direktur dalam mengendalikan emosi.

Dengan demikian maka selanjutnya peneliti akan lebih mudah dalam menganalisis jenis gaya kepemimpinan apa yang digunakan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, mengkaji kembali indikator-indikator setiap jenis gaya

kepemimpinan maka peneliti akan menarik benang merah terkait dengan data yang telah ditemukan di lapangan dalam pelaksanaan kepemimpinan direktur maka terdapat kesesuaian dengan teori yang ada pada gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) pada BAB II halaman 33, disana diuraikan indikator gaya kepemimpinan yang memenuhi data yang ditemukan peneliti. selain itu indikator gaya kepemimpinan jenis kharismatik pada BAB II halaman 36 juga memenuhi gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo. Maka bukan tidak mungkin kepemimpinan direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo menerapkan dua jenis gaya kepemimpinan tersebut dalam prosesnya memimpin pesantren.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian di Pondok Pesantren Imam Syuhodo terkait “Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Pengembangan PAI Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo Blimbing Polokarto Sukoharjo Tahun 2023”, maka dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan direktur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menerapkan dua jenis gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan demokratis dan kharismatik, dimana direktur mampu melaksanakan indikator-indikator kepemimpinan dibawah ini dengan baik, antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan direktur dalam mengambil keputusan, selaku direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo beliau telah menerapkan sistem musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Hal tersebut bertujuan agar keputusan yang dibuat tidak merugikan pihak lain dengan kata lain dengan adanya musyawarah maka terdapat berbagai sudut pandang yang berbeda dalam melihat dan merespon suatu permasalahan sehingga pengambilan dan penetapan keputusan bisa diambil secara bijaksana demi mencapai tujuan bersama.
2. Gaya kepemimpinan direktur dalam memotivasi anggota, selaku direktur beliau telah menerapkan pemberian dorongan bagi para anggotanya, dengan adanya forum rapat gabungan direktur mampu memanfaatkannya sebagai

wadah pengawasan, serta pengendalian bahkan mendorong anggotanya untuk dapat memaksimalkan dalam melaksanakan kinerjanya. Beberapa bentuk motivasi direktur diterapkan diantaranya adalah melalui lisan dengan tausiyah keagamaan, pemberian reward serta adanya diklat atau pelatihan bagi anggota termasuk usaha beliau dalam memberikan motivasi bagi anggota

3. Gaya kepemimpinan dalam berkomunikasi, selaku direktur beliau memiliki tingkatan komunikasi yang baik dan sehat antara direktur dengan warga pesantren baik itu anggota (asatidz/asatidzah), pegawai dan juga santri. Adanya komunikasi yang baik bertujuan untuk menciptakan interaksi yang harmonis dalam pesantren, serta meminimalisir adanya kesalahpahaman dalam pesantren.
4. Gaya kepemimpinan direktur dalam mengarahkan anggota, direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo telah dikatakan mampu mengarahkan anggotanya untuk berbuat atau bekerja sesuai dengan keputusan yang berlaku. Dalam mengarahkan anggota beliau menggunakan sistem kontrak kerja atau dapat dikatakan SK bagi para anggota, terdapat pembagian tugas serta menempatkan SDM yang sesuai dengan keahliannya dalam pengembangan pendidikan di pesantren. Selain itu dalam pelaksanaan tugas anggota beliau juga mengevaluasi kinerja anggota. Hal tersebut bertujuan agar direktur mampu mengontrol kinerja anggota serta mengarahkan langkah anggota dalam berbuat setelahnya.
5. Gaya kepemimpinan dalam hal tanggung jawab, tidak perlu diragukan lagi bahwa keberlangsungan kehidupan pesantren tak lain berada dalam tanggung

jawab direktur, maka dari itu berdasarkan bukti tersebut direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo memiliki rasa tanggung jawab yang besar.

6. Gaya kepemimpinan direktur dalam mengendalikan emosi, setiap organisasi atau lembaga tentunya tak luput dari pada adanya permasalahan tak terkecuali lembaga pendidikan sekalipun, Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo memiliki direktur yang mampu mengendalikan emosinya saat adanya permasalahan, bagaimana cara beliau menuntaskan masalah serta memahami keadaan sekitar serta pondok pesantren tetap eksis hingga sekarang menjadi bukti bahwa sebagai pemimpin beliau dikatakan mampu mengendalikan emosinya.

## **B. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka penulis merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi direktur pondok pesantren agar dapat lebih memperhatikan dan peduli terhadap kinerja anggota dalam membentuk karakter santri, serta lebih memperhatikan karakter santri dalam kehidupan sehari-hari
2. Bagi bidang-bidang kepengurusan pondok agar dapat memberi perhatian terkait pengelolaan pengembangan seperti proses perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi yang dilakukan dengan baik
3. Bagi para santri untuk lebih menghormati dan menghargai ustadz dan ustadzah ketika belajar ataupun di luar pelajaran

4. Bagi calon-calon direktur mendatang agar dalam menjalankan gaya kepemimpinan direktur ini supaya mampu dipertahankan dan ditingkatkan terkait tugas dan fungsi pemimpin, agar apa yang diharapkan mampu berjalan secara maksimal, efektif dan efisien. Selain itu tingkat kematangan perencanaan perlu ditingkatkan, hal tersebut tentunya bertujuan untuk kemajuan dan perkembangan kualitas mutu pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, D. (2011). *Metodologi penelitian sejarah islam* (1 ed.). Ombak.
- Amin, F. (2019). Analisa Pendidikan Pesantren Dan Perannya Terhadap Pendidikan Islam. *Tadris*, 13(2), 56–73.
- Amin, R. (2015). *Pengembangan Pendidikan Agama Islam* (1 ed.). LKiS Pelangi Aksara.
- Anggito, A. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (D. E. Lestari (ed.); 1 ed.). CV. Jejak.
- Anggraini, F. S. (2019). Pengembangan Pendidikan Agama Islam Dalam Masyarakat Multikultural. *Al-Tarbawi Al-Haditsah : Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 106–122.
- Anwar, Faisal, D. (2022). *Pengembangan Media Pembelajaran “Telaah Perspektif Pada Era Society 5.0”* (V. Alti, Mudia Rahmi dan Riski (ed.); 1 ed.). CV. Tohar Media.
- Anwar, N. R. (2021). Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Literature Review ). *Jurnal Kependidikan Islam*, 2(01), 178–188. <https://doi.org/0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>
- Ayu, S., Sukatin, Maysara, G., Winda, L., Nur, A., & Nadiya, R. (2022). Mengenal Gaya Kepemimpinan Dalam Dunia Pendidikan. *Muntazam : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 23.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2023). *BAN-S/M Tegas Dengan Kepemimpinan Kolektif Kolegial*. [bansm.kemendikbud.go.id](https://bansm.kemendikbud.go.id). [https://bansm.kemendikbud.go.id/berita\\_/read/ban-s-m-tegas-dengan-kepemimpinan-kolektif-kolegial](https://bansm.kemendikbud.go.id/berita_/read/ban-s-m-tegas-dengan-kepemimpinan-kolektif-kolegial)
- Bawani, I. dkk. (2011). *Pesantren Buruh Pabrik : Pemberdayaan Buruh Pabrik Berbasis Pendidikan Pesantren* (F. Husniyah (ed.); 1 ed.). LKiS Yogyakarta.
- Dahwadin & Nugraha, F. (2019). *Motivasi Dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (1 ed.). CV. Mangku Bumi Media.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan* (1 ed.). Alfabeta.
- Departemen Agama Republik Indonesia. (2006). *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Magfirah Pustaka.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren*. LP3ES.
- Fatih, M., & Syadzili, R. (2018). Model Kepemimpinan dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam. *Cendikia: Jurnal Studi Keislaman*, 4(2).

- Firmansyah, M. I. (2019). Pendidikan Agama Islam : Pengertian, Tujuan, Dasar dan Fungsi. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, 17(2), 81.
- Fithriah, N. (2018). *Kepemimpinan Pendidikan Pesantren ( Studi Kewibawaan Pada Pondok Pesantren Salafiyah , Modern , dan Kombinasi )*. 12(1), 13–30.
- Hairudinator, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Administrasi Bisnis*, 10(1), 48–54.
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpin Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir : Jurnal Pendidikan*, 10(3).
- Kariyanto, H. (2019). Peran pondok pesantren dalam masyarakat modern. *Edukasia multikultura*, 1, 15–30.
- Kiliç, Y. (2022). *A Comparative Study on Democratic , Autocratic and Laissez-faire Leadership Styles of Public and Private School Principals*. 8(2), 128–141. <https://doi.org/10.38089/ekquad.2022.107>
- Kompri. (2018). *Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren* (I. Mutaqin (ed.); 1 ed.). PrenadaMedia Group.
- Lifornita, V., & Sholeh, M. (2021). Penerapan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar Di Masa Pandemi Covid-19. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(2).
- Machfudz. (2020). *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren* (F. M. Faiz (ed.)). Pustaka Ilmu.
- Mahfudz, S. (2020). Pergeseran Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pesantren. *Falasifa*, 11(1), 144–156.
- Mahrissa, R., Aniah, S., Daulay, H. P., & Dahlan, Z. (2020). *Pesantren dan Sejarah Perkembangannya di Indonesia*. 13(2), 31–38.
- Majid, A. (2005). *Perencanaan Pembelajaran*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Marginingsih, R. (2016). Kepemimpinan Kharismatik Sebagai Employer Branding. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(2), 32–42.
- Masnur, A. (2011). *Model Pesantren Modern Sebagai Alternatif Pendidikan Masa Kini dan Mendatang* (Zulmuqim (ed.); 1 ed.). Gaung Persada (GP) Press.
- Masrur, M. (2017). Figur Kyai dan Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 01(2), 272–282.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan Gaya Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Teoritis. *Jemma Jurnal Of Economic*, 2(4), 45–52.

- Meleong, L. . (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Milles B. Matthew, Huberman Michael A, S. J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3 ed.). Library of Congress Cataloging.
- Mu'is, A. (2021). Manajemen Pengembangan SDM Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember. *Fenomena*, 2(1), 33–44. <https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i1.45>
- Muntafi'ah, L. N. (2018). Sistem Pengambilan Keputusan Dalam Model Kepemimpinan Kolektif Di Bambrung Islam School Pattani Thailand. *Muslim Heritage*, 3(2), 268–269.
- Nasution, S. (2019). Pesantren : Karakteristik dan Unsur-Unsur Kelembagaan. *Tazkiya Jurnal Pendidikan Islam*, VIII(2), 125–136.
- Nata, A. (2016). *Ilmu Pendidikan Islam*. PrenadaMedia Group.
- Nihwan, M. dan P. (2019). Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern). *JPIK*, 02(1), 59–81.
- Nursam. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Pendidik. *Kelola : Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 27–38. <https://ejournal.iaianpalopo.ac.id/index.php/kelola>
- Pancaningrum, N. (2018). Kontekstual Konsep Pemimpin Dalam Teks Hadis. *Riwayah: Jurnal Studi Hadis*, 4(2), 204–224. [journal.stainkudus.ac.id/index.php/Riwayah](http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/Riwayah)
- Purba, S. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan* (Nomor April). Yayasan Kita Menulis.
- Purwanto, N. (2006). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (T. Sujarman (ed.)). PT. Remaja Rosda Karya.
- Purwanto, N. (2012). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (T. Sujarman (ed.)). PT. Remaja Rosda Karya.
- Rinawati. (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi* (1 ed.). Pustaka Baru.
- Rivadah, M. dkk. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Islam Berdasarkan Prespektif Muhammadiyah. *Y a s i n Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya*, 2(1), 61–71.
- Rodli, M. (2014). Pembentukan Karakter Berbasis Pendidikan Pesantren: Studi di Pondok Pesantren Tradisional dan Modern di Kabupaten Ponorogo. *Cendikia: Jurnal Studi Keislaman*, 12(2).
- Rosita, N. (2018). Kepemimpinan Kharismatik Kiyai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. *Sangkep Jurnal Kajian Sosial keagamaan*, 1(2).

- Saefuddin, Setiawati, Y. H., & Hamidah, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kompetensi Profesional Dosen Dalam Menghadapi Era Industrialisasi 4.0. *Dirasah Islamiyah*, 1(1), 106–108.
- Sagala, S. (2015). Manajemen dan kepemimpinan pendidikan pondok pesantren. *Jurnal Tarbiyah*, 22(2), 205–225.
- Salsabilla, B., Lestari, F. I., Erlita, M., & Insani, R. D. (2022). *Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan*. 6, 9979–9985.
- Sari, A. W. (2016). Pentingnya Keterampilan Mendengar Dalam Menciptakan Komunikasi yang Efektif. *EduTech*, 2(1), 1–3.
- Satori, D., & Komariyah, A. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Setiawan, Abdi, & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 25–26.
- Setiawan, Andre. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Agora*, 5(3), 1–7.
- Smith, G., Minor, M., Brashen, H., Communications, E., & Remaly, K. (2017). *Successful Instructional Leadership Styles In Education*. 6, 46–52.
- Sri, U., & Mustofa, H. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1).
- Sugiyono. (2015). *Metodo Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*.
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). *Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. 5, 332–338.
- Trafford, D. (2018). *What Is Collective Leadership And Why Is It Important?* Beyond Default. <https://beyond-default.com/why-collective-leadership-important/>
- UURI. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU No. 20 Pasal 1 Tahun 2003)* (hal. 72).
- Wahyuni, S., Fadhilah, N. I., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Edu-Leadership*, 1(2).
- Wahyuni, S. R. I., Fadilah, I. N. U. R., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Edu-Leadership*, 1(2), 123–130.
- Yakub. (2018). Pengembangan Pendidikan Agama Islam Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik. *Jurnal Tarbawi*, 3(2), 170.

Zakiyyah, I. (2023). *Model Pengembangan Pendidikan Islam Di Yayasan Khairul Ummah Syahroni Tahun 1989-2015* (M. Nasrudin (ed.); 1 ed.). PT. Nasya Expanding Management.

**LAMPIRAN**

Gambar kegiatan wawancara dengan kabid bidang Kesekretariatan (Ustadz Agus Susilo)



Gambar kegiatan wawancara dengan Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (Ustadz Sholahuddin Sirizar, Lc., MA.)



Gambar kegiatan wawancara dengan kabid bidang sarana dan prasarana (Ustadz Fajar Setiawan)



Gambar kegiatan wawancara dengan Wakil direktur sekaligus kabid bidang kurikulum (Ustadz Haidar Mubarak, Lc)



Gambar gedung kamar santri putra



Gambar kantor direktur dan wakil direktur



gambar gedung atau ruang administrasi pesantren

## جدول محاضري برنامج التفقه في الدين

الرقم	الموعد	اليوم	المستوى العاشر	المستوى الحادي عشر	المستوى الثاني عشر
1	06.00-05.30	الاثنين	التحبير ١ (الأستاذ عزمي فؤاد مبارك)	الصرف (الأستاذ مصباح النبرا)	فقه العاملة المعاصرة (الأستاذ حيدر مبارك)
2	06.00-05.30	الثلاثاء	التحبير المصغر (الأستاذ أحمد فطاني)	صحيح الأدب الإسلامية (الأستاذ فاروق ستيلاوان)	إيها الولد (الأستاذ محمد إرجام)
3	06.00-05.30	التييس	التحبير ١ (الأستاذ عزمي فؤاد مبارك)	التحبير ٢ (الأستاذ أحمد فطاني)	مشق الجميع وأصل الفقه (الأستاذ صلاح الدين سينيزارا)
4	06.00-05.30	الجمعة	الصرف (الأستاذ مصباح النبرا)	نوم المسوع (الأستاذ أحمد سيف النبرا)	الفراكه البنية على مسمة الأجهريية (الأستاذ كمال الدين إرشاد)
5	06.00-05.30	السبت	مكت الأجهريية (الأستاذ غلام آ. حملان)	مسمة الأجهريية (الأستاذ إرشاد أمر الله)	تفسير المجلدات (الأستاذ إنديرا ستيلاوان)

❖ Catatan :

1. Ustadz Pengampu dimohon hadir tepat waktu.
2. Mengisi daftar hadir
3. Santri mengabsen anggotanya.
4. Lokasi Tafaqquh fiddin ;
  - a. Kelas 12 : Aula Atas Tokis
  - b. Kelas 11 : Masjid Lantai 2
  - c. Kelas 10 : Gedung Baru SMA

Gambar Jadwal Kegiatan Forum *Tafaqquh Fii Ad-diin*



Gambar Kegiatan Kajian Ahad Pagi



Gambar Rapat dan kajian pengurus pesantren



Gambar kegiatan Da'i Hijrah Tahun 2023



Gambar Halaqah Tahfidz

DAFTAR ISI	
Tim Pengembang	1
Pengantar	ii
Ucapan Terima Kasih	v
Silabus Kurikulum Pesantren Muhammadiyah Kelas IV-VI (IX-XII)	
A. Kurikulum Wajib	1
1. Mata Pelajaran Al-Qur'an	37
2. Mata Pelajaran Hadis	89
3. Mata Pelajaran Ilmu Fiqih/Ajlaq	102
4. Mata Pelajaran Akhlaq	133
5. Mata Pelajaran Fiqih Muamalat	164
6. Mata Pelajaran Tarikh-Hasharah Isamiyah	192
7. Mata Pelajaran Kemuhimmadiyah/Keasyyihan	206
8. Mata Pelajaran Bahasa Arab	261
9. Mata Pelajaran Bahasa Inggris	281
B. Kurikulum Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan (IK)	297
1. Mata Pelajaran Tafsir-Ilmu Tafsir	313
2. Mata Pelajaran Hadis-Ilmu Hadis	383
3. Mata Pelajaran Fiqih-Ushul Fiqih dan Manhaj Tajrib	439
4. Mata Pelajaran Ilmu Kalam	470
5. Mata Pelajaran Akhlaq-Tasawuf	524
6. Mata Pelajaran Bahasa Arab	524
C. Kurikulum Keunggulan Pesantren Muhammadiyah	552
1. Mata Pelajaran Ilmu Falaq dan Astronomi	563
2. Mata Pelajaran Leadership	682
3. Mata Pelajaran Ilmu Pendidikan	682
4. Mata Pelajaran Kewirausahaan	538
Referensi Terpilih	

DAFTAR ISI	
Tim Pengembang	1
Kata Pengantar	ii
Ucapan Terima Kasih	v
Silabus Kurikulum Pesantren Muhammadiyah Kelas VIII (VIII-X)	
1. Mata Pelajaran Al-Qur'an	37
2. Mata Pelajaran Hadis	89
3. Mata Pelajaran Aqidah	102
4. Mata Pelajaran Akhlaq	133
5. Mata Pelajaran Fiqih	164
6. Mata Pelajaran Sirah Nabawiyah	192
7. Mata Pelajaran Kemuhimmadiyah/Keasyyihan	206
8. Mata Pelajaran Bahasa Arab	261
9. Mata Pelajaran Bahasa Inggris	281
Referensi Terpilih	105

Gambar Muatan Isi Kurikulum Muhammadiyah

## Lampiran 1

**PROFIL PONDOK PESANTREN MODERN IMAM SYUHODO**

## A. Susunan Pengurus Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

Tabel Susunan Kepengurusan Pesantren

<b>No.</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Nama</b>	<b>Keterangan</b>
1	Penasehat	Abdullah Mudzakir, B.Sc	Ketua PCM
2	Ketua Dewan Kyai	H. Muh Gufron, BA	
3	Anggota Dewan Kyai	Muh. Mansur	
4	Direktur	H. Sholahuddin Sirizar, Lc. MA	
5	Wakil Direktur Kurikulum	Haidar Mubarak, Lc	
6	Wakil Direktur Humas	Kamaluddin Irsyad, Lc	
7	Sekretaris	Agus Susilo, S.Pd.I	
8	Bendahara	M. A. Zaed Affandi	
9	Ka. Pengasuhan Putri	Drs. H. Masykur, M.Pd.I	
10	Pengawas Ustadz/Ustadzah	Muh. Fajar Ismail	
11	Pembina Bahasa dan Nahfu	H. Yunus Muhammadi	
12	Pembina IPM	Ahmad Fauzi	
13	Pembina K. Ibrahim	Muh. Isa Malik Ibrahim, S.Pd.I	
14	Koordinator Kesantrian	Misbahul Munir, S.Pd.I	
15	Kesantrian & Keamanan	Muh. Ismail Nur Khamidi, S.Pd.I	
16	Kesantrian & Keamanan	Ahmad Fathoni	
17	Kesantrian & Keamanan	Fahmi Ma'arif	

18	Tarbiyah	Ardi Santoso, Lc	
19	Tarbiyah	Sholikhin Fahmi, Lc	
20	Ibadah	Drs. Ahmad Fathoni	
21	Ibadah	Ahmad Syaiful Haq, S.Pd.I	
22	Ibadah & Tahfidz	Muh. Fatih Kanzul Akrom	
23	Koordinator Tahfidz	Faruqq Setiawan, S.Pd.I	
24	Tahfidz & Kesehatan	Jauhar Maknun	
25	Tahfidz & Kesehatan	Sana Aska Zain	
26	Tahfidz & Kebersihan	Umar Abdul Aziz	
27	Kebersihan	Azam Makarim	
28	Bahasa Inggris	Bachtiar Rifa'i, S.Pd	
29	Bahasa Arab	Muhammad Irham, Lc	
30	Bahasa Arab	Azmi Fuad Mubarak, Lc	
31	Bahasa Arab	Endro Setiawan, Lc	
32	Mukhadhoroh	Khori Ex Indarto, S.Si	
33	Media Islam & Isti'lamat	Nur Huda	
34	Media Islam & Isti'lamat	Alfian Maulana, S.Pd.I	
35	Olahraga, Sapala, HW, TS	M. Labib Mu'tashim, S.Pd.I	
36	Olahraga, Sapala, HW, TS	Akbar Fauzi	
37	Bapenta	Ahmad Suryadi, S.Pd.I	
38	Bapenta	Danang Suprihanto, S.HI	
39	Kesantrian	Arfi'atun, S.Ag, S.Pd.I	

40	Kesantrian	Sarah Rahmatillah	
41	Kesantrian	Zahratul Firdausi Hasan	
42	Kesantrian	Siti Zaenab	
43	Bahasa	Iffah Mar'atush Sholihah	
44	Bahasa	Nikamatus Sholihah	
45	Bahasa	Dzurriyata Qurrata A'yunin	
46	Ibadah	Lina Muthi'ah	
47	Ibadah	Intan Bintang Pamungkas	
48	Tarbiyah	Anis Sholikhah, S.Pd	
49	Tarbiyah	Rusiana Cahyaningrum	
50	Kebersihan	Eva Afifah, SKM	
51	Kebersihan	Rahma Azizi Melia Sani	
52	Kebersihan	Nur Afifah	
53	Kesehatan	Wafiq Azizah	
54	Kesehatan	Lathifah Kurniawati	
55	Muhadharah	Anisah Khusnul Khotimah, S.Pd	
56	Kantin	Puji Rahayu, A.Md	
57	Bapenta	Fika Hikmayani Nahrowi	
58	Bapenta	Luthfiah Kurniawati	
59	Olahraga/AsBo	Hidayah Sri Rahmawati	
60	Media Islam	Iffa Sorayya, S.Pd.I	
61	Media Islam	Nur Azizah Luthfiana	
62	Pembimbing IPM	Sri Mulati, SH.I	

## B. Keadaan Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

### 1. Keadaan Ustadz

Tabel Keadaan Tenaga Pendidik

No.	Pendidikan	Jumlah		Keterangan
		Laki-Laki	Perempuan	
1	S 3	-	-	
2	S 2	4	-	
3	S 1	18	9	
4	D 3	1	-	
5	SLTA	9	11	
6	Pesantren	-	-	
<b>Sub Jumlah</b>		<b>32</b>	<b>20</b>	
<b>Total Jumlah</b>		<b>52</b>		

### 2. Keadaan Pegawai

Tabel Keadaan Pegawai

No	Pendidikan	Jumlah		Keterangan
		Laki-Laki	Perempuan	
1	S 3	-	-	
2	S 2	-	-	
3	S 1	1	1	Administrasi
4	D 3	-	-	
5	SLTA	6	2	Petugas Kebersihan
6	Pesantren/Lain-lain	6	10	SATPAM/Juru Masak
<b>Sub Jumlah</b>		<b>13</b>	<b>13</b>	

<b>Total Jumlah</b>	<b>26</b>	
---------------------	-----------	--

### C. Keadaan Santri Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

Tabel Keadaan Santri

No	Pendidikan	Jumlah		Keterangan
		Laki-Laki	Perempuan	
1	MTs	213	197	
2	SMP	-	-	
3	SMA	211	218	
4	SMK	-	-	
5	Lainnya SD	-	-	
6	Lainnya PAUD	-	-	
<b>Sub Jumlah</b>		<b>424</b>	<b>415</b>	
<b>Total Jumlah</b>		<b>839</b>		

### D. Program Unggulan Di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo

1. Nahfu Shorof/Qiro'atul Kitab
2. Tahfidz 6 Juz (Reguler) dan 30 juz (Khusus)
3. ISCO (Islamic Science Olimpiade)
4. ISAC (Imam Syuhodo Association Club)
5. Majelis Syarqil Ausath
6. Pembinaan Olimpiade

### E. Prestasi/Penghargaan Yang di Peroleh

#### 1. Akademik

- a. Kompetisi Sains Madrasah (KSM) 2018 Se-Kab. Sukoharjo Cabang Matematika Juara 1
- b. Kompetisi Sains Madrasah (KSM) 2018 Tingkat Provinsi Cabang Matematika Juara 2

- c. Kompetisi Sains Madrasah (KSM) 2018 Se-Kab. Sukoharjo Cabang IPS Juara 2
- d. Lomba Olimpiade Ilmu Falak (SMP/MTs) OASE 2018 di PPMI Assalam Juara 2
- e. Lomba Olimpiade Qiro'atul Kitab (SMP/MTs) OASE 2018 Juara 2
- f. Juara 1 Olymiade Bahasa Arab Tingkat Provinsi 2019 Lanjut Tingkat Nasional
- g. Juara 1 Pidato Bahasa Arab Olimpivad Nasional di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2018
- h. Juara 2 Olympiade Bahasa Arab Tingkat Nasional 2018
- i. Juara 1 Olympiade Bahasa Arab Tingkat provinsi 2018
- j. Juara 1 Olympiade Bahasa Arab 2018 Se-Kab. Sukoharjo
- k. Juara 3 Lomba Seni Baca Al-Qur'an Tingkat Nasional 2018
- l. Juara 1 Lomba Jurnalistik Tingkat Nasional 2018
- m. Juara 3 Cabang Tilawatil Qur'an Golongan SMA/SMK/MA Tingkat Putra Sesukoharjo 2018
- n. Juara 2 Cabang Tilawatil Qur'an Golongan SMA/SMK/MA Tingkat Putri Sesukoharjo 2018
- o. Juara 1 Cipta Mading Festival Sastra Sesukoharjo 2018

## **2. Non Akademik**

- a. Lomba Panahan Tradisional Tingkat SMP/MTs di Ponpes Al Mukmin Ngruki Juara 1
- b. Lomba POPDA SMP/MTs Tingkat Kabupaten Cabang Bulu Tangkis Juara 1
- c. Lomba POPDA SMP/MTs Tingkat Kabupaten Cabang Sepak Bola Juara 3
- d. Lomba POPDA SMP/MTs Tingkat Kabupaten Cabang Pencak Silat Juara 3
- e. Lomba Futsal Tingkat Karesidenan SMA/SMK Tahun 2019 Juara 2
- f. Juara 2 Lomba Futsal Tingkat Pilgub jateng 2018







<b>43</b>	Bimbingan Konseling	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>44</b>	Bahasa Jawa	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>45</b>	English Lesson	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>46</b>	Tapak Suci	2	2	2	2	-	-	2	2	2	2	2	2	-	-	2	2
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>	<b>53</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>2</b>	<b>5</b> <b>2</b>	<b>5</b> <b>2</b>	<b>5</b> <b>2</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	<b>5</b> <b>4</b>	

### G. Jadwal Kegiatan Harian Santri

#### JADWAL KEGIATAN HARIAN SANTRI PONDOK PESANTREN MODERN IMAM SYUHODO

Tabel Jadwal Kegiatan Harian Santri

<b>WAKTU</b>	<b>KEGIATAN</b>
03.00	BANGUN TIDUR
03.45 – 05.00	QIRO'ATUL QUR'AN, SHOLAT SHUBUH
05.00 – 05.30	MUFRODAT (PENGAYAAN BAHASA), MUHADATSAH (ARAB & INGGRIS)
05.30 – 06.45	PERSIAPAN SEKOLAH, SARAPAN
06.45 – 07.00	APEL PAGI
07.00 – 11.55	KBM (KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR)

11.55 – 12.40	ISHOMA
12.40 – 14.00	KBM (KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR)
14.00 – 15.00	ISTIRAHAT (TIDUR), MENCUCI, DLL
15.00 – 16.00	SHOLAT ASHAR BERJAMA'AH, QIRO'ATUL QUR'AN
16.00 – 16.30	OLAHRAGA, MCK, DLL
16.30 – 18.00	PERSIAPAN SHOLAT MAGHRIB, QIRO'AH, TA'LIM
18.00 – 18.30	SHOLAT MAGHRIB, QIRO'ATUL QUR'AN
18.30 – 19.00	MAKAN MALAM, PERSIAPAN SHOLAT ISYA'
19.00 – 19.30	SHOLAT ISYA'
19.30 – 21.00	BELAJAR WAJIB MALAM (TERPIMPIN)
21.00 – 22.30	BELAJAR SUNNAH
22.30 – 03.45	ISTIRAHAT WAJIB

**JADWAL KEGIATAN MINGGUAN SANTRI  
PONDOK PESANTREN MODERN IMAM SYUHODO**

Tabel Jadwal Kegiatan Mingguan Santri

WAKTU	KEGIATAN
AHAD	TAUSIYAH (TARIKH ISLAM)
	KEPANDUAN HISBUL WATHAN
SENIN	PUASA SUNNAH *

	MUHADATSAH (BAHASA ARAB & INGGRIS)
	LATIHAN PIDATO/MUHADHOROH (BAHASA ARAB)
SELASA	LARI PAGI/OLAHRAGA*
	SENI BACA AL-QUR'AN
RABU	TAPAK SUCI
	LAFAL MA'NA (TAFSIR AL-QUR'AN)
KAMIS	PUASA SUNNAH *
	LATIHAN PIDATO/MUHADHOROH (BAHASA INDONESIA & INGGRIS)
JUM'AT	SAPALA (SANTRI PECINTA ALAM)
SABTU	SEPAK BOLA

## H. Organisasi Otonom Muhammadiyah

1. IPM (Ikatan Pelajar Muhammadiyah) Ranting Imam Syuhodo
2. Kepanduan HW Qobilah Imam Syuhodo
3. Tapak Suci Putra Muhammadiyah Imam Syuhodo

## I. Program Ekstra Kulikuler

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 1. Sepak Bola   | 8. Tahfidz dan Tahsin  |
| 2. Football     | 9. Halaqoh Arabiyah    |
| 3. Bulu Tangkis | 10. Olimpiade Sains    |
| 4. Tennis Meja  | 11. Qiro'atul Kutub    |
| 5. Kaligrafi    | 12. Munaqosah Arobiyah |
| 6. Panahan      | 13. Pidato 3 Bahasa    |

7. Sapala (Santri Pecinta Alam) 14. Kokam

### J. Sarana dan Prasarana

Tabel Kondisi Sarana dan Prasarana

No.	Jenis Bangunan	Jumlah	Keterangan
1	Masjid	3	Ponpes putra 1, putri 1, SMK 1
2	Asrama	22	
3	Aula	1	
4	Ruang Kelas	37	
5	Perpustakaan	2	
6	Lab. Bahasa	1	
7	Lab. IPA	1	
8	Lab. Fisika	1	
9	Lab. Kimia	1	
10	Lab. Matematika		
11	Lab. IPS	1	
12	Lab. Komputer	1	
13	Lab. Multimedia		
14	Rumah Kyai	2	
15	Rumah Ustadz	6	
16	Rumah Pengasuh		
17	MCK	40	
18	Dapur Umum	2	
19	Ruang Makan	2	

20	Ruang Tamu	2	
21	Ruang Penginapan Tamu	2	
22	Pos Satpam	2	
23	Koperasi	2	
24	Kantin	3	
25	Klinik	1	

(Dokumentasi Profil Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, 2023)

## Lampiran 2

**PEDOMAN OBSERVASI 1**

Tabel Pedoman Observasi 1

<b>No.</b>	<b>Aspek Yang Diamati</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
1	Unsur pondok pesantren lengkap			
2	Pengembangan kurikulum, SDM, sarana dan prasarana, administrasi, serta nilai dasar lembaga pendidikan berjalan dengan baik			
3	Program-program pesantren dalam upaya mengembangkan PAI berjalan			

**PEDOMAN OBSERVASI 2**

Tabel Hasil Observasi 2

<b>No.</b>	<b>Indikator Gaya Kepemimpinan / Aspek Yang Diamati</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kemampuan direktur dalam mengambil keputusan	
2	Kemampuan Memotivasi	
3	Kemampuan Komunikasi	
4	Kemampuan Mengendalikan Anggota	
5	Tanggung Jawab	
6	Kemampuan Mengendalikan Emosi	

## Lampiran 3

**HASIL OBSERVASI 1**

Tabel Hasil Observasi 1

No	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak
1	Unsur pondok pesantren lengkap	✓	
2	Pengembangan kurikulum, SDM, sarana dan prasarana, administrasi, serta nilai dasar lembaga pendidikan berjalan dengan baik	✓	
3	Program-program pesantren dalam upaya mengembangkan PAI berjalan dengan baik	✓	

**HASIL OBSERVASI 2**

**Kegiatan : Rapat bulanan dengan Unit SMA**

**Hari/Tanggal : Rabu, 18 Oktober 2023**

**Pukul : 13.00 s/d Selesai**

Tabel Hasil Observasi 2

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan / Aspek Yang Diamati	Keterangan
1	Kemampuan direktur dalam mengambil keputusan	- Direktur memerintahkan kepada pengajar-pengajar khususnya di Unit SMA untuk mampu bersinergi dalam membangun karakter santri
2	Kemampuan Memotivasi	- Direktur memberikan motivasi kepada anggota dengan siraman rohani atau tausiyah keagamaan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan inspirasi kepada anggota dengan tausiyah keagamaan</li> <li>- Anggota merespon dorongan dari direktur dengan baik</li> </ul>
3	Kemampuan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaksi yang terjalin antara direktur dengan anggota berjalan dengan baik ( adanya timbal balik yang positif)</li> <li>- Tidak ada perbincangan yang tidak penting antara anggota dan direktur (anggota segan dengan direktur)</li> </ul>
4	Kemampuan Mengendalikan Anggota	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengajak anggota untuk lebih bekerja keras dan ikhlas dalam pendidikan</li> <li>- Mengajak anggota untuk bersinergi dalam membangun kualitas pendidikan di pesantren (bersinergilah dalam membentuk karakter islamiyah santri di lingkungan sekolah)</li> </ul>
5	Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktur membuka rapat dengan disiplin waktu</li> <li>- Direktur bersungguh-sungguh dalam mengarahkan anggotanya</li> </ul>
6	Kemampuan Mengendalikan Emosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beliau mampu mengekspresikan diri saat meminta anggota untuk bersinergi beliau mampu mengeskpresikan dengan ketegasan</li> <li>- Kemudian disaat momen berpamitan juga beliau mampu menyampaikan kabar tersebut dan mengekspresikan nya dengan menasehati anggota untuk saling berhubungan baik dan tidak boleh saling menjatuhkan</li> </ul>

### HASIL OBSERVASI 3

**Kegiatan : Mengajar di Kelas XI IPS 2 (Ushul Fiqh)**

**Hari/Tanggal : Rabu, 18 Oktober 2023**

**Pukul : 11.15 s/d 11.45 WIB**

Tabel Hasil Observasi 3

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan / Aspek Yang Diamati	Keterangan
1	Kemampuan direktur dalam mengambil keputusan	- Direktur memerintahkan santri menunggu adzan selesai kemudian disambung lagi pembelajarannya
2	Kemampuan Memotivasi	- Direktur memberikan motivasi secara tersirat dari suatu kasus yang sedang dijelaskan dalam pembelajaran
3	Kemampuan Komunikasi	- Interaksi yang terjalin antara direktur dengan santri berjalan dengan baik (adanya timbal balik yang positif)
4	Kemampuan Mengendalikan Anggota	- Mengajak santri dalam menganalisis kasus - Mengajak santri menemukan solusi permasalahan dari kasus tersebut
5	Tanggung Jawab	- Direktur dalam mengajar disiplin waktu - Tidak melebihi atau mengurangi jam pembelajaran
6	Kemampuan Mengendalikan Emosi	- Beliau mampu mengekspresikan diri saat berinteraksi dengan santri - Saat santri tidak mampu menjawab pertanyaan, beliau tidak serta merta marah kepada santri

## Lampiran 4

**PEDOMAN WAWANCARA**

Subjek Penelitian Utama : Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (ustz. KH. Sholahuddin Sirizar, LC. MA.)

1. Jika dilihat secara kuantitatif dan kualitatif, pondok pesantren Imam Syuhodo mengalami perkembangan yang baik., apa saja bentuk upaya Bapak sebagai direktur pesantren dalam mengembangkan pendidikan agama Islam di pesantren?
2. Bagaimana upaya Bapak dalam membentuk karakter santri sesuai dengan visi, misi dan tujuan pesantren?
3. Apakah seluruh anggota kepengurusan pesantren terlibat aktif dalam pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam di dalam pesantren?
4. Setelah disebutkan tugas direktur sebagai pengatur kebijakan, adakah fungsi dan tugas lain dari seorang direktur?
5. Untuk aturan-aturan itu sendiri apakah sudah ada penentuan sebelumnya atau memang didiskusikan tiap tahunnya disini?
6. Adakah peraturan bagi para pengurus pesantren?
7. Bagaimana cara Bapak menentukan pembagian tugas tersebut? Siapa saja yang ikut serta dalam menentukan pembagian tugas, apakah berdasarkan keputusan pribadi direktur dengan langsung menunjuk berdasarkan keahlian atau dengan cara yang lainnya?

8. Bagaimana sistem pembagian tugas tersebut?
9. Adakah pembagian job desk pada tiap2 tugas atau bidang?
10. Apakah anggota diberi kebebasan dalam menentukan keputusan atau dalam pelaksanaan job desk tersebut?
11. Sebagai seorang direktur, apakah Bapak menegur anggota secara langsung bila didapati anggota tersebut melakukan kesalahan?
12. Jika didapati anggota tidak mampu menjalankan tugasnya dengan maksimal atau dengan kata lain tidak mampu mencapai tujuan yang seharusnya, adakah solusi dari anda selaku direktur?
13. Apakah Bapak selaku direktur menerapkan sistem *reward-punishment* bagi anggota dalam menyelesaikan tugas? Bagaimana cara anda menerapkannya?
14. Menurut Bapak, apakah anggota membutuhkan dorongan atau motivasi dalam bekerja? Bagaimana cara Bapak dalam memberikan motivasi anggota agar maksimal dalam bekerja atau menjalankan tugasnya?
15. Jika ditemui permasalahan yang sukar untuk dituntaskan dalam sekali forum, maka adakah solusi dari bapak selaku direktur?
16. Selaku direktur, tentunya Bapak memiliki peran dalam mengawasi anggota. Bagaimana cara Bapak mengawasi anggota dalam menjalankan tugasnya? Apakah Bapak mengawasi secara mandiri atau dibantu dengan orang kepercayaan Bapak?

## PEDOMAN WAWANCARA

Subjek Utama Penelitian : Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo  
(Ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc. MA.)

1. Siapa tokoh yang mencetuskan berdirinya Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
2. Apa dan bagaimana perkembangan dan perjalanan pondok dari awal tahun berdiri hingga sampai saat ini? (Tahun, persebaran, prosesing pembangunan, kepengurusan)
3. Terkait sumber daya manusia (SDM), bagaimana langkah atau proses perencanaan tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
4. Bagaimana proses pengadaan dan rekrutmen tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
5. Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh para calon tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
6. Apakah tenaga pendidik disini juga dapat atau ada kegiatan pelatihan (diklat atau dauroh)?
7. Bagaimana direktur menentukan kebutuhan pengembangan SDM yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
8. Pola yang njenengan gunakan sebagai direktur di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam memimpin seperti apa?
9. Apakah pondok memiliki jadwal khusus terkait rapat-rapat kepengurusan ?
10. Bagaimana sistem rapat kepengurusan, dan siapa saja yang dilibatkan dalam rapat?

## PEDOMAN WAWANCARA

Informan Penelitian 1 : Wakil Direktur Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, kabid kurikulum Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (Ustadz Haidar Mubarak, Lc)

1. Apa misi dari pada pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
2. Setelah adanya perubahan kurikulum kemendikbud terkait uji coba kurikulum baru (merdeka belajar) apakah memiliki dampak bagi kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
3. Apakah direktur berperan aktif dalam pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
4. Bagaimana proses perencanaan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
5. Bagaimana cara direktur dalam penentuan pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
6. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
7. Apa saja program-program yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
8. Untuk program unggulan di pesantren ini, apakah program halaqah tahfidz menjadi salah satu program yang disediakan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
9. Bagaimana langkah pengembangan kurikulum yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
10. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan kurikulum?
11. Adakah evaluasi yang dilakukan dalam mengembangkan kurikulum di pesantren?
12. Dengan adanya pengembangan kurikulum sendiri adakah dampak dari proses tersebut yang amat dirasa pesantren?

13. Terkait prestasi yang diperoleh santri dalam kurun beberapa tahun terakhir apa saja?

## PEDOMAN WAWANCARA

Informan Penelitian 2 : Kabid Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (Ustadz Fajar Setiawan)

1. Berapa lama Anda menjabat sebagai bagian bidang sarpras pondok?
2. Bagaimana langkah Anda dalam menganalisis kebutuhan sarpras di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
3. Bagaimana proses perencanaan sarpras di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
4. Bagaimana peran direktur dalam pengembangan sarpras disini?
5. Bagaimana teknik Anda dalam melakukan survei keseluruhan unit sarana dan prasarana yang ada?
6. Apakah pondok memiliki teknik khusus dalam mengembangkan sarana dan prasarana pondok pesantren?
7. Darimana dana pengadaan sarpras pondok berasal?
8. Apakah dalam pengadaan sarpras, direktur ikut mengawasi pengadaan tersebut?
9. Apakah terdapat aturan yang dibuat pondok pesantren dalam penggunaan sarpras yang ada?
10. Bagaimana teknik Anda agar sarpras terhindar dari kerusakan dan kehilangan?
11. Adakah hambatan ustadz dalam pengembangan sarpras pondok ?
12. Bagaimana cara mengatasinya?
13. Bagaimana teknik ustadz dalam pemeliharaan sarpras?
14. Bagaimana Anda melakukan pengawasan dan evaluasi pengembangan sarpras di pondok?
15. Bagaimana peran direktur dalam pengembangan sarana dan prasarana pondok?

## PEDOMAN WAWANCARA

Informan Penelitian 3 : Sekretaris Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (Ustadz Agus Susilo, S. Pd)

1. Berapa lama Anda menjabat sebagai bagian kesekretariatan?
2. Apakah bisa dikatakan bagian kesekretariatan di pondok sama dengan bagian ketatausahaan?
3. Bagaimana langkah Anda dalam menganalisis kebutuhan pengembangan administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
4. Dalam sistem operasional administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, apakah menggunakan sistem manual (catatan tangan) atau sudah menggunakan teknologi ?
5. Adakah kendala yang dialami bidang administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
6. Apakah dalam perencanaan PSB direktur melaksanakan musyawarah sebelum kegiatan PSB atau penerimaan santri baru, apakah ada kepanitiaan PSB? Bagaimana proses pembentukannya?
7. Apakah ada seleksi untuk calon peserta didik baru ?
8. Bagaimana pengadaan SDM di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
9. Apakah ada syarat khusus sebagai calon SDM di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
10. Bagaimana pola yang digunakan pemimpin atau direktur terkait baik itu pengembalin keputusan, kebijakan dan pelaksanaan kepemimpinannya?
11. Apakah fungsi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo sudah berjalan sesuai?

## Lampiran 5

**TRANSKIP WAWANCARA**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc., MA. selaku direktur di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (pada hari Rabu tanggal 18 Oktober 2023 pukul 12.07 sampai dengan 12.28 WIB) beliau mengungkapkan :

1. Jika dilihat secara kuantitatif dan kualitatif, pondok pesantren Imam Syuhodo mengalami perkembangan yang baik., apa saja bentuk upaya Bapak sebagai direktur pesantren dalam mengembangkan pendidikan agama Islam di pesantren?

: Baik, sebenarnya secara kuantitas itu dapat dikatakan kita naik turun juga, karena memang pondok pesantren Muhammadiyah sudah semakin banyak, dulu tempat-tempat dari luar pulau misal Palembang, Makassar yang paling banyak masuk ke sini. Ya berarti ada plus minusnya, plusnya berarti kita bisa merasakan perkembangan pondok pesantren Muhammadiyah ini nyata yang dulunya ponpes Muhammadiyah di Indonesia hanya sekitar 60 an sekarang sendiri sudah lebih dari 450 an yang tersebar di seluruh Indonesia. Berarti diantara efeknya ya memang persaingannya semakin nyata, dulu banyak yang mereka ngirim kesini dan ternyata sekarang mereka lebih ke menghidupkan pondok-pondok mereka masing-masing nah itu diantara tantangan bagi kita juga, maka mau tidak mau kita harus berinovasi itu tadi, harus ada atau bisa menyampaikan keunggulan-keunggulan kalau belajar di pondok kita. Maka kita punya program tahfidz, kita punya program untuk menjadi seorang mufasir itu

contoh program yang kita florkan untuk menarik minat calon-calon santri. Tapi kalau untuk pendidikannya (pengembangannya) ya SDM nya itu kita kuatkan dengan bertambahnya waktu ini alhamdulillah ustadz-ustadz kita itu alumni-alumni kita yang dari Timur Tengah untuk studi lanjutan sebagian besar sudah lulus, sehingga bisa kita rekrut sehingga banyak sekarang itu pengajar-pengajar atau SDM kita kelasnya sudah sarjana-sarjana dari Timur Tengah, atau yang umum pun yang dari UGM, UNS, UIN itu juga sudah ada yang mengajar disini, SDM nya meningkat juga.

2. Bagaimana upaya Bapak dalam membentuk karakter santri sesuai dengan visi, misi dan tujuan pesantren?

: Ya, kita memang selalu sosialisasikan panca jiwa pondok itu. Ada keikhlasan, ada kesederhanaan, ukhuwah islamiyah, kemandirian serta kebebasan nah itu selalu kita dengungkan, kita jabarkan. Anak-anak kita fahamkan lewat pendidikan formal di sekolah juga lewat kegiatan-kegiatan pondok, kita ini kan ada *Al-A'mal Al Yaumiyyah* kegiatan dari bangun tidur sampai tidur lagi disitu ada penguatan-penguatan karakter santri jadi nanti setelah baca Al-Qur'an shubuh ada kegiatan forum *Tafaqquh Fii Ad Diin* terus nanti di sore harinya itu ada kajian-kajian atau ta'lim di kamar masing-masing dengan ustadz/ustadzah pembina kamar atau musyrif itu juga termasuk dalam rangka upaya membangun karakter anak-anak, kemudian aturan pondok umpamnya di bagian kebersihan anak saat makan harus habis, jadi aturan-aturan itu kita kuatkan ada sanksi-sanksi bagi anak-anak yang melanggar itu juga dalam rangka

menguatkan karakter santri yang nantinya diharapkan mudah-mudahan anak itu setelah lulus dari pesantren memiliki kebiasaan yang baik.

3. Apakah seluruh anggota kepengurusan pesantren terlibat aktif dalam pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam di dalam pesantren?

: Baik, tentunya memang kita semua ada *job description* ya, jadi umpamanya kalau direktur itu kebijakan, wakil-wakilnya nanti lebih kepada menerapkan kebijakan-kebijakan ke pengasuh-pengasuhnya, nah pengasuhnya ini bermacam-macam ada yang memang di pendidikan, ada yang di kesarifan terus ada juga nanti yang berkaitan ke tahfidz. Nah itu nanti ada *job-job* nya mereka kita bagi-bagi untuk bidangnya masing-masing. tapi prinsipnya begini diantara tugas mereka itu adalah menjadi pembina IPM, ada pembagian ya ada yang di keamanan, kebersihan, ibadah, bahasa, tarbiyah ya itu nanti mereka juga ikut dalam mengawasi berjalannya program-program pengembangan PAI sesuai dengan bidangnya masing-masing di pesantren.

4. Setelah disebutkan tugas direktur sebagai pengatur kebijakan, adakah fungsi dan tugas lain dari seorang direktur?

: ya sebenarnya, bahasanya pondok kita ini sebenarnya memiliki sistem modern ya. Jadi pakainya manajerial ya, jadi ada *job description* agak berbeda dengan pondok-pondok yang salafiah lah atau pondok-pondok yang tradisional, kalau di tradisional itu kan kyai center ya, jadi semua nya ke kyai. Beda kalau modern ini kan pakainya sistem jadi ada *job description*nya ada bagian-bagiannya itu memang lebih kepada manaj atau manajemen lah jadi bertanggung jawab berjalannya pendidikan di unit-unit yang ada nah itu tanggung jawab berada di

pimpinan atau kegiatan-kegiatan yang ada di pondok ini tanggung jawabnya di pimpinan tapi pimpinan itu bisa menginstruksikan kepada bagian-bagiannya untuk jalan, jadi bukan berarti pimpinan harus terjun langsung satu-satu itu tidak. Jadi tugasnya disini memanej saja, contoh misal kegiatan ini harus ada, oh kegiatan ini jalan, oh ini sudah ada dan seterusnya, jadi maksud memanejemen lebih kesitu dengan menggunakan sistem modern lah seperti itu. Jika di pesantren tradisional itu kan lebih ke *kyai minded* ya jadi semuanya lebih ke *one man show*. Kalau dikita tidak, ada sistem artinya ada aturan-aturannya, ada AD/ART nya.

5. Untuk aturan-aturan itu sendiri apakah sudah ada penentuan sebelumnya atau memang didiskusikan tiap tahunnya disini?

: Ada, jadi kita itu ada kontrak kerja namanya, jadi begini di dalam aturan itu ada kewajiban-kewajiban, umpamanya pengasuh itu kewajibannya apa, fulltimer atau pengasuh itu ada tiga disini kewajibannya. Pertama, mengasuh atau membina kamar, kemudian yang kedua itu pembina IPM, kemudian yang ketiga itu nanti piket

6. Adakah peraturan bagi para pengurus pesantren?

: Ada, tadi sudah disebutkan ya kontrak kerja itu tadi AD/ART pegawai atau pun SK anggota.

7. Bagaimana cara Bapak menentukan pembagian tugas tersebut? Siapa saja yang ikut serta dalam menentukan pembagian tugas, apakah berdasarkan keputusan pribadi direktur dengan langsung menunjuk berdasarkan keahlian atau dengan cara yang lainnya?

: Kebijakannya itu pengurus harian, dimana pengurus harian itu ada direktur, wakil-wakil direktur, sekretaris dan bendahara yang mana kita itu ada rapat tiap pekan. Dimana rapat itu bertujuan untuk mengkoordinir, mendeteksi apakah ada permasalahan-permasalahan apa selama sepekan ini, nah dari situ diusahakan kita cari solusi, atau ada progress apa yang ingin kita kembangkan kedepan. Jadi intinya kebijakan itu kolektifnya di pengurus harian itu tadi direktur dan wakil-wakilnya nah disitulah nanti juga pembagian tugas atau rencana-rencana pesantren dibagi. Misal kan kita ada agenda rihlah, nah nanti di ph itu kita putuskan siapa ini nanti yang bisa diberi tugas untuk mengatur agenda, contoh lain kegiatan p3s atau pengembangan pendidikan prestasi santri itu nanti siapa yang mengetahui nah itu diputuskan dari ph, contoh lain misal ini agenda akhirussanah itu nanti siapa bagaimana kegiatannya itu nanti dari ph dulu. Kasus lain di PSB misalkan itu nanti di rapat ph kita putuskan siapa ketua, siapa saja yang akan diberi SK itu juga bareng-bareng dipengurus harian setelah dari ph lalu baru disampaikan ke anggota dipilih lah dan ditunjuk tim-tim lain yang khusus yang bertugas.

8. Bagaimana sistem pembagian tugas tersebut?

: Ya, setelah tadi ada agenda atau rencana pengembangan yang didiskusikan dengan ph atau pengurus harian maka selanjutnya ya kita sampaikan di rapat gabungan atau fulltime, siapa-siapa saja yang bertugas untuk agenda terkait kemudian siapa-siapa saja yang mendapat SK dan bagaimana gambaran besar agenda itu kita sampaikan pada anggota ya.

9. Adakah pembagian job desk pada tiap2 tugas atau bidang?

: Iya, ada pastinya jadi untuk pembagian tugas atau job desk itu kita dari ph keluarkan SK kemudian mereka yang bertugas atau mendapat SK bisa menjalankan sesuai dengan SK nya.

10. Apakah anggota diberi kebebasan dalam menentukan keputusan atau dalam pelaksanaan job desk tersebut?

: Baik, contoh misal kan berkaitan dengan pegawai atau bon lah kira-kira itu nanti kita punya bagian sarpras, pemimpin sarpras yang sudah kita beri SK akan mengumpulkan anggotanya secara berkala di setiap pekannya untuk memotivasi kinerjanya, mengapresiasi itu ada, nah itu nanti dilaporkan ke kita, jika ada masalah juga dilaporkan ke kita, ada progress yang bagaimana itu juga disampaikan. Jadi pimpinan sarpras ini menyampaikan kepada kita ada terjadi sesuatu. Dan itu berlaku bagi semua bidang. Intinya untuk program-program atau job desk disini mereka yang mengatur, ada program apa yang mereka buat disampaikan ke kita kira-kira ph setuju atau tidak, jika setuju maka mereka jalan, jika tidak ya sudah, pimpinan memberi kebebasan bagi anggota dalam mengatur bidangnya masing-masing asal tetap dengan melaporkan atau persetujuan pimpinan terlebih dahulu. Tapi persetujuan pondok itu pasti sudah ada tanda tangan dari pengasuh yang bersangkutan. Ada umpamanya di bidang kebersihan oh sudah ada tanda tangan dari pengasuh kebersihan ini berarti sudah ada sortir dari pengasuh yang berkaitan, maka pimpinan bisa menyetujui. Jadi harus terstruktur terlebih dahulu tidak sembarang langsung lompat ke ph.

11. Sebagai seorang direktur, apakah Bapak menegur anggota secara langsung bila didapati anggota tersebut melakukan kesalahan?

: Ya, disistem ini sudah disebutkan ada kewajiban termasuk nanti ada sanksi-sanksi bagi pelanggar, ada jenis pelanggaran ringan, sedang sampai pelanggaran berat itu nanti bisa sampai di off kan dari kepengasuhan pesantren. Jika melanggar pelanggaran ringan itu ada namanya pengurangan nilai (gaji). Jadi memang jika secara langsung saya jarang mendapati namun semua akan tersampaikan di forum rapat gabungan itu tadi, ada pengawas juga yang mengawasi pelaksanaan kinerja anggota itu juga ada. Selain dari pada pengurangan nilai itu ada juga peringatan lisan kalau masih dilanggar ada peringatan tertulis, tapi jika peringatan tertulis tidak bisa menjadi alat memperbaiki diri ya mau tidak mau akan kita ganti dengan yang kita harapkan mampu lebih bekerja dengan baik.

12. Jika didapati anggota tidak mampu menjalankan tugasnya dengan maksimal atau dengan kata lain tidak mampu mencapai tujuan yang seharusnya, adakah solusi dari anda selaku direktur?

: Biasanya kalau kita dapat informasi terkait kinerja anggota, itu nanti di pengurus harian dirapatkan, nanti selanjutnya sekretaris itu yang akan memanggil anggota yang bersangkutan ada peringatan dan pengarahan secara lisan itu ada nanti. Atau jika tidak ya dengan tertulis. Tapi intinya untuk pemanggilan itu ada.

13. Apakah Bapak selaku direktur menerapkan sistem *reward-punishment* bagi anggota dalam menyelesaikan tugas? Bagaimana cara anda menerapkannya?

: Ada, di kita biasa di akhir tahun sistem reward dengan sepuluh anggota terbaik masing-masing lima dari putri lima dan dari putra lima juga, mana yang terbaik

pondok akan memberi *reward*. Ya meski sedikit kita masih memperhatikan kesejahteraan anggota dengan adanya *reward* ini.

14. Menurut Bapak, apakah anggota membutuhkan dorongan atau motivasi dalam bekerja? Bagaimana cara Bapak dalam memberikan motivasi anggota agar maksimal dalam bekerja atau menjalankan tugasnya?

: Ya memang tentunya bermacam-macam ya, ada yang sudah punya motivasi tinggi, ada yang memang perlu dorongan. Jadi sebenarnya kan jika dilihat dari kinerjanya itu kan bakal ketahuan ya motivasi anggota itu. Tapi paling tidak itu kita ada rapat yang namanya rapat khusus, jadi setiap bulan pengasuhan putri kumpul sesama pengasuh putri begitu pula di putra juga sama dilaksanakan tiap satu bulan sekali kemudian dalam setiap bulan juga ada rapat fulltimer atau rapat gabungan baik pengasuh putra dan putri. Jadi dalam penggabungan ini ada problem atau permasalahan terkait dengan pondok nanti bisa dikeluhkan di forum gabungan dan khusus itu tadi. Di rapat gabungan tersebut ya ada lah sekedar memotivasi anggota untuk mampu memaksimalkan kinerja agar hasil yang diharapkan bisa tercapai.

15. Jika ditemui permasalahan yang sukar untuk dituntaskan dalam sekali forum, maka adakah solusi dari bapak selaku direktur?

: ya, berarti nanti akan dirapatkan khusus di forum ph atau pengurus harian maka pengurus harian lah yang akan memutuskan dan mencari solusi kalau harus minta pertimbangan dewan kyai atau yayasan ya nanti pengurus harian yang akan datang ke dewan kyai atau yayasan untuk meminta pertimbangan terbaik. Intinya pengurus harian akan mengambil alih untuk memnuntaskan

masalah yang sulit dituntaskan di rapat gabungan itu tadi, jadi anggota mau tidak mau harus ditaati karena sudah diputuskan oleh pimpinan atau pengurus harian.

16. Selaku direktur, tentunya Bapak memiliki peran dalam mengawasi anggota. Bagaimana cara Bapak mengawasi anggota dalam menjalankan tugasnya? Apakah Bapak mengawasi secara mandiri atau dibantu dengan orang kepercayaan Bapak?

: Dalam rapat gabungan itu sendiri nanti di awal forum akan dilaporkan progress-progress kinerja, jadi nanti setelah diabsen siapa yang hadir biasanya dibuka dengan penjelasan umum, informasi-informasi umum dan penting dari direktur nah itu nanti setelahnya barulah penyampaian progres kinerja satu bulan terakhir, ada catatan kinerja tiap bulannya jadi akan terlihat mana saja yang baik, cukup atau bahkan kurang itu ada. Disini juga dewan kyai turut mengawas, jika memang kinerja nya kurang bahkan cenderung memburuk maka nanti akan di tegasi. Ya jadi secara umum benar forum tersebut menjadi akses pimpinan mengawasi anggota, jika saya sendiri secara langsung tidak, saya tidak mengawasi secara langsung kinerja anggota tapi terkadang saya minta kepada salah satu pengurus harian untuk berkomunikasi.

## TRANSKIP WAWANCARA

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ustadz KH. Sholahuddin Sirizar, Lc. MA. selaku direktur di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (pada hari Sabtu tanggal 01 April 2023 pukul 09.00 sampai dengan 09.25 WIB dikediaman rumah beliau) beliau mengungkapkan :

1. Siapa tokoh yang mencetuskan berdirinya Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?  
: “nanti secara tertulis ada di buku panduan, silahkan kamu nanti minta panduan atau profil. Ya secara umum saja ya, ada tokoh-tokoh Muhammadiyah yang ada di pimpinan cabang Blimbing.”
2. Apa dan bagaimana perkembangan dan perjalanan pondok dari awal tahun berdiri hingga sampai saat ini? (Tahun, persemian, prosesing pembangunan, kepengurusan)  
: “satu, jumlah santri yang semakin besar dilihat dari awal berdiri di tahun 1995. Kemudian jumlah fisik bangunan, kemudian dari sisi pendidikan ada pengembangan disini ada muatan kepesantrenan di unit-unit yang dikelola pesantren ada sekitar 20-24 jam perpekannya.”
3. Terkait sumber daya manusia (SDM), bagaimana langkah atau proses perencanaan tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?  
: “Untuk tenaga pengajar sendiri yang kami bidik adalah para alumni terbaik dari pondok ini, terlebih mereka-mereka yang melanjutkan studi ke Timur Tengah seperti Maroko, Yordania, Mesir, Baghdad dan lain sebagainya. Selain itu pun kami juga mencari alumni yang kami ambil sebagai tenaga pengajar di pondok yang lulus studi dari PTN dan Swasta dalam Negeri seperti UNS, IAIN, UMS, dan lain sebagainya.”
4. Bagaimana proses pengadaan dan rekrutmen tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?  
: “Ya, terkait sumber daya manusia kita ada beberapa cara. Salah satunya, mengambil alumni-alumni terbaik. Jadi ada yang lulus pondok kami ambil ada

yang setelah lulus dari Timur Tengah diambil, untuk sekarang kita punya alumni yang lulus dari Maroko, Tunisia, Liberia, Mesir. Tapi memang untuk tenaga pengajar disini kita optimalkan pada mereka yang punya hubungan dengan pondok artinya adalah para alumni. Jadi hampir semua SDM disini adalah para alumni.”

5. Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh para calon tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Ya secara umum ada dua syarat yang wajib dipenuhi oleh calon tenaga pengajar, yang pertama adalah profesionalisme. Jika dibutuhkan tenaga pengajar matematika maka dia harus lulusan matematika, jadi disesuaikan dengan kebutuhan. Yang kedua, karena pondok kita adalah Pondok Pesantren Persyarikatan Muhammadiyah maka kita juga membutuhkan profesi kemuhammadiyah, tujuan pondok kita juga adalah mencetak kader maka tenaga pendidik pun kita utamakan kader-kader muhammadiyah, walaupun bukan kader tentunya harus yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam.”

6. Apakah tenaga pendidik disini juga dapat atau ada kegiatan pelatihan (diklat atau dauroh)? Berapa kali?

: “Ada, tentu saja SDM kita beri pelatihan atau diklat. Kita kadang-kadang menghadirkan lembaga-lembaga yang kredibel untuk membantu dalam program peningkatan SDM disini, salah satu contohnya terkait dengan peningkatan mutu santri.”

“untuk jadwal nya insidental itu jadi tidak ada patokannya, belum ada jadwal rutin.”

7. Bagaimana direktur menentukan kebutuhan pengembangan SDM yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “kebutuhannya memang disesuaikan dengan kebutuhan, contoh umpamanya santrinya semakin banyak, atau kamar asrama nya semakin banyak sementara ustadz nya terbatas, nah itu maka kita tambahkan ustadz. Kalau sudah cukup ya sudah. Jadi memang kita sesuaikan dengan kebutuhan pesantren saja. contoh

lain misal kita ada program khusus tahfidz berarti kita butuh muhafidz/ah yang bisa mendampingi santri dan menyimak tahfidz maka kita adakan, kita cari lagi.”

8. Pola yang njenengan gunakan sebagai direktur di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo dalam memimpin seperti apa?

: “yaa pada dasarnya prinsip saya sebagai direktur sebagai pemimpin itu kebijakan, jadi kebijakan-kebijakan itu dari pemimpin tapi kembali lagi kita serahkan juga pada ustadz-ustadz sesuai bidangnya. Jadi ada bidangnya masing-masing ada beberapa tugas para ustadz yang pertama adalah satu untuk mengampu kamar dan mengasuh kamar, yang kedua tugas piket harian, yang ketiga nanti terkait dengan IPM jadi pembina IPM (kesantrian, keamanan, kebersihan, dll). kemudian dari pimpinan sendiri menerima dan mengecek laporan dari para pengurus tadi., setiap bulan di awal bulan kita sampaikan progressnya (laporan tiap bidang) sebagai pemimpin saya menyerahkan pada pengasuh-pengasuh sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan tugas masing-masing.”

9. Apakah pondok memiliki jadwal khusus terkait rapat-rapat kepengurusan dan bagaimana sistem rapat kepengurusan, dan siapa saja yang dilibatkan dalam rapat?

: “ada, paling tidak nanti ada rapat khusus (rapat khusus itu yang pengasuh putri mengadakan rapat khusus putri dan sebaliknya) minimal sekali sebulan. Kemudian nanti ada rapat gabungan atau rapat fulltimer yang dilaksanakan di Jum’at pertama tiap bulan, disana nanti kita sharing adakah keluhan atau permasalahan nanti kita cari solusinya bersama, jika ada progress ya disampaikan disana juga. Jika ada keluhan dan solusi sudah dibahas maka nantinya keputusan diputuskan oleh pimpinan, jika tidak maka akan dilanjutkan oleh pengurus harian atau rapat PH (rapat struktural atau hanya pimpinan pondok saja). untuk rapat PH sendiri dilaksanakan tiap minggu sekali.”

## TRANSKIP WAWANCARA

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ustadz H. Haidar Mubarak, Lc selaku wakil direktur serta kepala bidang kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (pada hari Sabtu tanggal 01 April 2023 pukul 08.20 sampai dengan 08.45 WIB) beliau mengungkapkan :

1. Apa misi dari pada pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Misi yang kami gunakan dalam kegiatan kepesantrenan atau kurikulum disini adalah mendalami sumber hukum Islam yang asli sehingga dijadikanya sebagai referensi rujukan utama dalam pengembangan kurikulum kami. Yang pertama kami kombinasikan kurikulum dari Kementerian Agama dengan kurikulum Kementerian Kependidikan dan Budaya, kemudian yang kedua pondok Imam Syuhodo merupakan pondok Muhammadiyah tentunya apa yang kita pelajari di dalamnya juga berdasarkan atas pemikiran ulama-ulama Muhammadiyah, yang ketiga pondok Pesantren ini juga berbasis modern artinya adalah satu kurikulum yang terkombinasikan antara kurikulum klasik, maksud klasik disini adalah kami masih menggunakan sistem pengajaran *talaqi* (mengkaji kitab-kitab klasik/ulama terdahulu) serta kita kombinasikan dengan kitab-kitab kontemporer .”

2. Setelah adanya perubahan kurikulum kemendikbud terkait uji coba kurikulum baru (merdeka belajar) apakah memiliki dampak bagi kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Secara umum, pemberlakuan kurikulum kemendikbud tidak memiliki pengaruh besar bagi kurikulum pesantren. Dengan adanya merdeka belajar justru hal itu malah menjadikan kurikulum di pesantren kita ada pengembangan, terutama dalam hal pengalaman dakwah santri. Kita bisa mengajak turut anak serta keluar ke masyarakat sembari dakwah betulan di tengah-tengah masyarakat sekitar. Jadi penerapan kurikulum merdeka bisa

maksimal di tiap unitnya, dan tidak ada pertentangan dengan kurikulum di pesantren.”

3. Apakah direktur berperan aktif dalam pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Ya, tentunya dalam pengembangan kurikulum sendiri direktur dan saya sebagai wakil direktur menjadi bagian dari pengajar tentu dengan basis kita masing-masing sesuai dengan studi kita, seperti misalnya bapak direktur yang menangani masalah fiqih maka beliau ikut mendampingi kurikulum pesantren terutama dalam hal fiqih atau PAI nya.”

4. Bagaimana proses perencanaan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Sebenarnya kurikulum sendiri sudah ditentukan sejak awal berdirinya pesantren oleh para pendiri, kami hanya bertugas menjalankan dan mengembangkan kebutuhan kurikulum dengan mengembangkan materi-materi atau yang lainnya sesuai dengan kebutuhan santri. Perlu ditekankan lagi bahwa kurikulum kita bukan yang bersifat statis melainkan dinamis, maksud dari dinamis sendiri adalah dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman sesuai dengan kebutuhan masa. Misalnya salah satu contoh kita menggunakan referensi yang A akan tetapi anak sulit untuk menerima materi maka kita bisa rubah atau mengganti referensi baru dengan bahasa atau susunan yang lebih mudah dipahami atau dimengerti anak dengan tetap menggunakan pada pedoman kurikulum yang telah ditetapkan.”

5. Bagaimana cara direktur dalam penentuan pengembangan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Jadi sebetulnya penentuan yang ada di pesantren sendiri berdasarkan hasil musyawarah antara yang pertama dewan kyai kemudian dewan penasihat harian, pengurus harian ma’had dan kepala unit. Jadi untuk memajukan pondok, seluruh bagian kepengurusan berkontribusi di dalamnya. Untuk penetapan keputusan sendiri tetap di bawah tanggung jawab direktur beserta pengurus yayasan atau dewan Kyai.”

6. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan kurikulum di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
- : “untuk siapa saja yang dilibat untuk menyusun program pengembangan kurikulum ya yang tadi sudah saya sebutkan, ada dewan kyai, dewan penasehat harian, pengurus harian ma’had dan kepala unit.”
7. Apa saja program-program yang ada di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
- : “Untuk program-program yang kami adakan di pondok pesantren, ada program-program unggul diantaranya *halaqah tahfidz* yakni program khusus untuk memaksimalkan kemampuan santri dalam membaca dan menghafalkan Al-Qur’an dengan target hafalan 15-30 Juz selama 6 tahun, *halaqah tahfidz* sendiri merupakan bimbingan khusus untuk anak-anak tertentu, jadi program tersebut tidak diikuti oleh semua santri hanya santri-santri terpilih yang telah mengikuti seleksi khusus yang tentu didampingi oleh *muhafidz/muhafidzah* nya. Kemudian ada program atau forum *Tafaquh fi Ad-dinn* yakni forum pengkajian ilmu bahasa Arab, tafsir, nahwu, sharaf, qira’at al kutub dan fiqih. Seperti yang menjadi usulan para *stakeholder*/pendiri adalah bagaimana ketika anak itu lulus dari pesantren diharapkan mampu membaca kitab-kitab tafsir dan juga kitab-kitab gundul. Forum *Tafaquh fi Ad-dinn* sendiri ada jadwalnya setiap hari dengan pengajar yang profesional, kegiatannya biasa di pagi hari sekitar jam 05.00-06.00 pagi setelah subuh. Selanjutnya ada program ISCO dan ISAC, keduanya adalah kelas pendampingan olimpiade bagi santri berprestasi. Kemudian terdapat *Majlis Syarqil Ausath*, program ini diperuntukkan bagi para santri kelas 6 atau 12 untuk kelas pendampingan santri yang hendak melanjutkan studi di Timur Tengah. Selain *Majlis Syarqil Ausath* ada juga forum pendampingan ke PTN dan swasta bagi santri kelas 6 atau 12.”
8. Untuk program unggulan di pesantren ini, apakah program *halaqah tahfidz* menjadi salah satu program yang disediakan Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “ya untuk program halaqoh sendiri adalah program khusus untuk membantu santri memaksimalkan kemampuan membaca serta menghafal Al-Qur’an yang tentunya kita sudah memiliki pendamping halaqoh yang profesional yakni muhafidz dan muhafidzoh. Halaqoh qur’an sendiri tidak untuk seluruh santri hanya beberapa santri yang lulus seleksi dengan kegiatan halaqah setiap ba’da shubuh dan ashar. Selain itu kita memiliki program unggulan yakni kita lebih pada pengkajian ilmu Bahasa Arab dan tafsirnya, serta tentunya sesuai dengan usulan amanah para pendiri atau *stake holder* yaitu harapannya ketika santri lulus dari pondok itu bisa membaca kitab tafsir dan juga kitab gundul. Maka di pesantren kita sejak anak kelas 7 MTs itu sudah dikenalkan dengan ilmu ‘alat yakni dengan pembelajaran dalam kelas seperti qiroatul kitab menggunakan kitab nahwu wadhiih.”

9. Bagaimana langkah pengembangan kurikulum yang ada di Pondok Pesantren Modern ImamSyuhodo?

: “Jadi begini, terutama pengembangan dari kita sendiri adalah lebih pada pengembangan materi atau pengembangan buku referensi. Jadi misal dulu kita belum punya buku panduan khusus untuk pesantren. Alhamdulillah untuk tahun 2020 kemarin kita mulai bekerja sama dengan lembaga pengembangan pondok pesantren Muhammadiyah pusat di Jakarta untuk membuat buku pegangan pesantren, misalnya buku fiqih, tafsir, dan lain sebagainya kita sudah punya.”

10. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan kurikulum?

: “yang pertama tentunya masalah SDM, kita perlu filtrasi untuk tenaga pengajar. Kita perlu meletakkan tenaga pendidik yang sesuai dengan bidangnya, Tapi kita 80% lebih pada jalur para alumni, tapi tetap dengan mapping tenaga pengajar.”

11. Adakah evaluasi yang dilakukan dalam mengembangkan kurikulum di pesantren?

: “Ada tentunya, kita biasa tiap tahun sekali mengadakan evaluasi dan peninjauan terkait dengan materi, tenaga pengajarnya, dan buku pendamping.”

12. Dengan adanya pengembangan kurikulum sendiri adakah dampak dari proses tersebut yang amat dirasa pesantren?

: “munculnya para alumni yang berkualitas tentunya mbak itu yang paling kelihatan, pesantren kita tiap tahunnya sekitar 3-4 santri lolos untuk melanjutkan studinya di luar negeri. Karena kan gini salah satu aspek yang dilihat dari luar atau masyarakat itu kan kualitas lulusannya ya. Ya jadi alhamdulillah ada dampak baik dari pengembangan yang kita lalui itu diantaranya.”

13. Terkait prestasi yang diperoleh santri dalam kurun beberapa tahun terakhir apa saja?

: “untuk prestasi alhamdulillah banyak, ya lebih lah dari satu dua penghargaan santri yang terakhir kemarin. Kita pernah juara olimpiade bahasa Arab, dan lain sebagainya.”

## TRANSKIP WAWANCARA

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ustadz Fajar Setiawan selaku kapid sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (pada hari Sabtu tanggal 03 Mei 2023 pukul 10.08 sampai dengan 10.36 WIB di kantor kesekretariatan pesantren) beliau mengungkapkan :

1. Berapa lama Anda menjabat sebagai bagian bidang sarpras pondok?  
: “saya itu menjabat itu menjelang corona mbak ya belum lama lah, sekitar ditahun 2019 an akhir awal 2020 sepertinya. itu sebenarnya berdasarkan SK saya disini bertanggung jawab atas sarana dan prasarana tidak sendiri, secara umum ada 3 penanggung jawab yang ditunjuk yakni saya, pak Agus, dan pak Yayat.”
2. Bagaimana langkah Anda dalam menganalisis kebutuhan sarpras di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?  
: “Untuk sarpras secara umum, untuk pembangunan gedung-gedung inti yang sifatnya besar dan pokok langsung di bawah panitia yayasan, saya dan bagian sarpras yang ditunjuk pondok bertugas untuk sarana dan prasarana yang sifatnya perbaikan dan proyek kecil-kecil. Untuk kebutuhan sarpras sendiri saya biasanya menunggu laporan, walaupun saya sendiri juga sering turun langsung ke lapangan.”
3. Bagaimana proses perencanaan sarpras di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?  
: “Secara umum ya mbak, untuk perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana yang pasti itu kami setahun sekali pas tahun ajaran baru, jadi untuk proses perencanaannya ya manual aja (pendataan) kita koordinasi dengan panitia PSB terkait jumlah santri yang masuk berapa, fasilitas yang dibutuhkan berapa setelahnya baru kita adakan.”
4. Bagaimana teknik Anda dalam melakukan survei keseluruhan unit sarana dan prasarana yang ada?

: “Untuk mengetahui keadaan barang, kita melakukan survey manual yakni ya dengan keliling. Secara periodik biasanya saya sendiri yang langsung turun ke lapangan untuk mengecek keadaan barang atau fasilitas di pondok, jika memang ada yang terlewat ya kita menunggu laporan baik itu asatidz ataupun santri.”

5. Apakah pondok memiliki teknik khusus dalam mengembangkan sarana dan prasarana pondok pesantren?

: “ya secara khusus memang belum ada mbak, kita menerima SK dari yayasan tu ya apa adanya mbak. Untuk pengembangan sarpras sendiri kita memilih barang yang standart lah tidak murah ya tidak mahal, terjangkau tapi berkualitas. Jadi secara khusus tidak ada, pengadaan kita sifatnya dadakan.”

6. Darimana dana pengadaan sarpras pondok berasal?

: “Untuk dana pengadaan sarana dan prasarana pondok, kita swadaya dari pondok mbak. Swadaya pondok itu ya dari syahriah bulanan santri. Untuk pembangunan gedung-gedung juga pernah ada hibah yang terakhir kemarin ada dari Surabaya yang hibah.”

7. Apakah dalam pengadaan sarparas, direktur ikut mengawasi pengadaan tersebut?

: “untuk itu biasanya kita bertiga langsung eksekusi mandiri jika ada kerusakan sarana dan prasarana, jadi direktur sendiri tidak turun langsung mengawasi pengadaan, karena direktur kita setelah SK diserahkan maka direktur menyerahkan tugas dan tanggung jawab kepada para pengurus. Direktur hanya menerima laporan diakhir tiap bulannya di rapat fulltimer, misal bulan ini ada barang baru atau prasarana baru kita sampaikan setelahnya. Kita sendiri tidak begitu interfensi lah, karena direktur sendiri sudah memberikan kepercayaan kepada kita.”

8. Apakah terdapat aturan yang dibuat pondok pesantren dalam penggunaan sarpras yang ada?

: “ada pastinya, ya hanya sebatas aturan dilarang atau jaga barang atau fasilitas.”

9. Bagaimana teknik Anda agar sarpras terhindar dari kerusakan dan kehilangan?

: “tidak ada teknik khusus sih mbak, kita memberikan anjuran yang disampaikan ke asatidz untuk pengguna fasilitas atau sarana dan prasarana khususnya bagi para santri untuk menjaga barang, selain anjuran secara lisan kami juga memberikan aturan atau anjuran tertulis pada barang atau fasilitas yang rawan kerusakan

10. Adakah hambatan ustadz dalam pengembangan sarpras pondok ?

: “dibilang hambatan pasti ada mbak, namanya juga fasilitas yang digunakan banyak orang dan tiap orang kan pasti beda-beda dan kita paham bahwa santri kita ini juga anak, yaa biasa lah tangan anak itu ada yang suka usil sengaja merusak fasilitas atau yang lain sebagainya.”

11. Bagaimana cara mengatasinya?

: “ya kami hanya memberikan aturan-aturan yang bersifat verbal maupun non verbal serta sanksi jika melanggar aturan tersebut. Selain itu cara lainnya juga memperhatikan kualitas barang”

12. Bagaimana teknik ustadz dalam pemeliharaan sarpras?

: “Untuk pemeliharaan sendiri ya seperti yang sebelumnya saya sampaikan, kita hanya keliling biasa mengecek keadaan fasilitas tiap harinya. Jika dirasa sudah tidak layak atau hampir tak bisa digunakan ya kita ganti dengan yang baru atau kita perbaiki. Secara umum semuanya serba langsung mbak. nah kalau untuk gedung-gedung tiap 2/3 tahun kita cat ulang, kemudian kelistrikan dan pompa air kita mencari teknisi untuk rutin melakukan pengecekan. Pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok sendiri sebenarnya juga memberikan anjuran yang kami sampaikan ke asatidz untuk seluruh pengguna fasilitas atau sarana dan prasarana khususnya bagi para santri, selain anjuran secara lisan kami juga memberikan aturan atau anjuran tertulis pada barang atau fasilitas yang rawan kerusakan.”

13. Bagaimana Anda melakukan pengawasan dan evaluasi pengembangan sarpras di pondok?

: “Untuk evaluasi sarpras sifatnya juga kondisional mbak, jadi secara khusus evaluasi dengan anggota bagian sarana dan prasarana pondok itu tidak punya

jadwal rutin (yang sifatnya kumpul di ruangan). Tapi tetap untuk rapat fulltimer atau rapat bulanan tentunya tetap kita sampaikan perkembangan sarana dan prasarana.”

14. Bagaimana peran direktur dalam pengembangan sarana dan prasarana pondok?  
: “seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya direktur menyerahkan penuh kepercayaan kepada kita, begitu SK turun maka tugas dan tanggung jawab menjadi milik bidang masing-masing. bagaimana perencanaan, pengelolaan dan sebagainya dijalankan oleh masing-masing bidang kepengurusan pesantren. Kita menyampaikan laporan tiap satu bulan sekali terkait adakah kendala atau progress tiap bidangnya.”

## TRANSKIP WAWANCARA

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ustadz Agus Susilo selaku kabid Administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo (pada hari Sabtu tanggal 13 Mei 2023 pukul 10.13 sampai dengan 10.32 WIB di kantor kesekretariatan) beliau mengungkapkan :

12. Berapa lama Anda menjabat sebagai bagian kesekretariatan?

: “sudah sejak tahun direktornya ustadz Yunus Muhammadi di tahun 2003 sepertinya.”

13. Apakah bisa dikatakan bagian kesekretariatan di pondok sama dengan bagian ketatausahaan?

: “ya sebetulnya kalau di pesantren sini itu strukturnya direktur, wakil direktur, bendahara, sekretaris dan bagian-bagian pengurus lainnya, sehingga tidak ada tata usaha, tata usaha yaa juga dikelola oleh sekretaris pesantren.”

14. Bagaimana langkah Anda dalam menganalisis kebutuhan pengembangan administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “Ya mohon maaf untuk pondok sendiri tidak seadministratif unit-unit yang dikelola, kalau di unit itu kan harus lengkap sistem-sistem nya, tapi kalau pondok sendiri ya hanya sebutuhnya saja. Maksudnya jika perlu atau ada kebutuhan apa ya baru dianggarkan dan diadakan. Jadi sifatnya sendiri kondisional”

15. Dalam sistem operasional administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo, apakah menggunakan sistem manual (catatan tangan) atau sudah menggunakan teknologi ?

: “Untuk pengolahan alhamdulillah kami pakai keduanya, ya terkadang masih menggunakan catatan manual tapi sudah pakai microsoft.”

16. Adakah kendala yang dialami bidang administrasi di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?

: “karena ya, apa yang kami layani di pesantren tidak begitu banyak. Jadi ya sementara hingga saat ini belum ada kendala yang berarti.”

17. Apakah dalam perencanaan PSB direktur melaksanakan musyawarah sebelum kegiatan PSB atau penerimaan santri baru, apakah ada kepanitiaan PSB? Bagaimana proses pembentukannya?
- : “Untuk PPDB, sebelum pembukaan PPDB pimpinan melakukan musyawarah dimana disana pimpinan menunjuk siapa yang menjadi panitia PPDB. Setelah ditentukan ya nanti tugas semua yang mengerjakan panitia, jadi pimpinan hanya menjadi penanggung jawab atau penasehat saja di kepanitiaan PPDB.”
18. Apakah ada seleksi untuk calon peserta didik baru ?
- : “untuk seleksi pasti ada, dimanapun sekarang pasti butuh adanya proses seleksi (passing grade) jika terpenuhi lulus jika tidak ya tidak.”
19. Bagaimana pengadaan SDM di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
- : “Untuk SDM sendiri kita sesuaikan dengan kebutuhan, jika dirasa membutuhkan maka kita adakan perekrutan calon tenaga baru untuk mengisi kebutuhan tersebut. Setelah direkrut nantinya ustadz ustadzah ada pembinaan ataupun kajian yang dilakukan setiap satu bulan 2 kali”
20. Apakah ada syarat khusus sebagai calon SDM di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo?
- : “jadi lamaran itu ditujakan ke pondok pesantren, pesantren sendiri menerima pengumpulan berkas-berkas dan syarat yang dibutuhkan pesantren seperti ijazah dan lain sebagainya. Untuk musyrif atau pembina kamar maka kami prioritaskan para alumni yang berkualitas, sedang untuk karyawan tentunya kami kualifikasikan sesuai dengan keahliannya atau penguasaan sesuai bidang yang dimiliki dengan posisi karyawan yang dibutuhkan. Kemudian jika seluruh persyaratan calon SDM terpenuhi baik syarat tertulis hingga berkas dan tes-tes yang dilalui maka ditentukan atau tidaknya mereka bekerja di pesantren ini dikembalikan pada keputusan dewan kyai. Jadi nanti dewan kyai yang langsung menunjuk dan menentukan diterima atau tidaknya dengan meninjau atau pertimbangan dari segi kualitas akademik dan kader persyarikatan serta domisili.”

21. Bagaimana pola yang digunakan pemimpin atau direktur terkait baik itu pengembalin keputusan, kebijakan dan pelaksanaan kepemimpinannya?

: “direktur itu memang sebagai manajerial keseluruhan, tetapi untuk mengambil keputusan, suatu kebijakan itu memang dimusyawarakan dulu dengan prinsip kolegial. Karena setiap pekan sekali sabtu pagi habis subuh kumpul rapat PH untuk membahas semua yang ada dalam pesantren. Jadi semua kebijakan itu sebenarnya diambil bersama-sama, tapi ya tetap yang menentukan tetap direktur, misalkan direktur kurang cocok ya dipertimbangkan lagi tapi ya tetap bersama.”

22. Apakah fungsi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Imam Syuhodo sudah berjalan sesuai?

: “ya menurut saya pribadi, insyaAllah apa yang beliau ustadz Sholahuddin jalankan telah sesuai, mengingat pesantren kita ini dibawah yayasan Muhammadiyah dan dewan kyai jadi semua instruksi Muhammadiyah dan dewan kyai itu sami’naa wa ‘Ata’naa langsung disampaikan kepada seluruh kepengurusan.”

## Lampiran 6

**BIODATA PENULIS****I. DATA DIRI**

Nama Lengkap : Azka Rahmawati

Nama panggilan : Azka

Tempat, Tanggal Lahir : Sukoharjo, 14 Januari 2000

Alamat Asal : Pijilan RT 04/13, Makamhaji, Kartasura,  
Sukoharjo

Kewarganegaraan : Indonesia

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Perempuan

Anak Ke : 2 dari 2

Email : [azkamaryono@gmail.com](mailto:azkamaryono@gmail.com)

Sosial Media : IG @rachmawatty\_4101

**II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

Tabel Riwayat Pendidikan Penulis

<b>Jenjang</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Tahun</b>
TK	TKIT Al-Ausath, Pabelan	2005-2006
SD	SDIP Al-Madinah, Makamhaji	2006-1012
SMP	MTs Muhammadiyah Blimbing, Polokarto	2012-2015
SMA	SMA Muh Pontren Imam Syuhodo, Polokarto	2015-1018
PT	UIN Raden Mas Said Surakarta	2019-2023