

**MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBENTUKAN
KARAKTER SANTRI**

(Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)

DISERTASI

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam (Dr.)



Oleh:

SRIDADI

NIM 206011001

**PROGRAM DOKTOR PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
SURAKARTA
2022**

**MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBENTUKAN
KARAKTER SANTRI**

(Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)

Disertasi
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Menyelesaikan Program Doktor
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
SRIDADI
NIM: 206011001

**PROGRAM DOKTOR PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN MAS SAID SURAKARTA
2022**

KATA PENGANTAR



Dengan nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa syukur kehadirat-Nya seraya mengucapkan segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, dengan terselesaikannya disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah “*Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)*”, disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor Strata Tiga pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Surakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Dengan tersusunnya penelitian ini, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. H. Mudhofir Abdullah, S.Ag., M.Pd., selaku Promotor, Dr. H. Imam Mujahid, S.Ag., M.Pd., selaku Co-Promotor, yang dengan kepakaran yang melekat telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, arahan dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya disertasi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

- 1) Yth. Prof. Dr. H. Mudhofir Abdullah, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta
- 2) Yth. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
- 3) Yth. Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum., selaku Ketua Program Pascasarjana Doktor Manajemen Pendidikan Islam
- 4) Seluruh Dosen dan staff Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
- 5) Ayah ibu yang selalu mendoakan, memberikan motivasi dan semangat agar menjadi orang yang sukses dunia akhirat, semoga beliau berdua selalu diberi kemudahan, kesehatan dan keberkahan dalam segala urusannya di dunia dan akhirat dan semoga Allah memudahkan beliau berdua umroh dan semoga amalannya diganti dengan janah firdaus, Aamiin Ya Robbal Alamin.
- 6) KH. Mudakir dan seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta semoga diberi segala kemudahan urusan dunia akherat dan dimasukkan ke Jannah Firdaus.
- 7) Pak Triyana, semoga beliau diberi ganti yang lebih banyak dan berkah dan menjadi sedekah yang akan mendapat naungan yang tidak ada naungan kecuali naungan Allah.
- 8) Istri tercinta, Jariyah, S.K.M. yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi

dan kelonggaran untuk belajar, dan ananda Suhail Muhammad Ilyas, Labib Muhammad Ihsan, Fathimah Nur'Aini, Abdurrahman Muhammad Isa, Zakariya, Annisa Sholihah, Aunurrofiq, Husna Labibah, Muhammad al-Fatih, dan Muhammad Firdaus al-Hafid yang selalu berdoa dan memberi dukungan penuh agar segera bisa menyelesaikan disertasi ini dengan baik dan benar serta berkah semoga Allah membalas dengan Jannah Firdaus.

- 9) Semua teman Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Angkatan V Tahun 2020, terima kasih atas kebersamaannya.
- 10) Semua pimpinan dan Pegawai FT UNS, yang telah memberikan kesempatan studi semoga diberi kemudahan segala urusan di dunia dan akherat.
- 11) Seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Al-Ikhlash, semoga barakah ilmunya dan dimasukkan ke Jannah Firdaus.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini belum sempurna dan penulis berharap semoga disertasi ini dapat sedikit memberikan manfaat bagi para praktisi pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang kajian Manajemen Pendidikan Islam serta dapat dijadikan salah satu rujukan bagi peneliti atau penulis karya ilmiah lainnya.

Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya.

Surakarta, 22 Maret 2022
Penulis,

Sridadi
NIM. 206011001

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah mengalihaksarakan suatu tulisan ke dalam aksara lain. Misalnya, dari aksara Arab ke aksara Latin.

Berikut ini adalah Surat keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158 Tahun 1987 - Nomor: 0543 B/U/1997 tentang Transliterasi Arab-Latin yang peneliti gunakan dalam penulisan disertasi ini.

Konsonan

ARAB	NAMA	Latin	KETERANGAN	RUMUS*
ا	Alif	-	-	-
ب	Ba'	B	Be	-
ت	Ta'	T	Te	-
ث	Ṣa'	Ṣ	Es dengan titik di atas	1E60 & 1E61
ج	Jim	J	Je	-
ح	Ḥa'	Ḥ	Ha dengan titik di bawah	1E24 & 1E25
خ	Kha	Kh	Ka dan ha	-
د	Dal	D	De	-
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet dengan titik di atas	017b & 017c
ر	Ra'	R	Er	-
ز	Zai	Z	Zet	-
س	Sin	S	Es	-
ش	Syin	Sy	Es dan ye	-
ص	Ṣad	ṣ	Es dengan titik di bawah	1E62 & 1E63
ض	Ḍaḍ	Ḍ	De dengan titik di bawah	1E0C & 1E0D
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah	1E6C & 1E6D
ظ	Ḍa	Ḍ	Zet dengan titik di bawah	1E92 & 1E93
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas	'
غ	Gain	G	Ge	
ف	Fa	F	Fa	
ق	Qaf	Q	Qi	
ك	Kaf	K	Ka	
ل	Lam	L	El	

م	Mim	M	Em	
ن	Nun	N	En	
و	Wau	W	We	
ه	Ha'	H	Ha	
ء	Hamzah	'	Apostrof	'
ي	Ya'	Y	ye	

NOTA PEMBIMBING DISERTASI

Hal: Disertasi
Sdr. SRIDADI
NIM. 206011001

Kepada:
Yth. Direktur PascaSarjana
UIN Raden Mas Said Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah kami memberikan bimbingan atas disertasi Saudara:

Nama : SRIDADI
NIM : 206011001
Judul : MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

Kami menyetujui bahwa disertasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada Ujian Terbuka Disertasi.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu

Surakarta, 22 Maret 2023

Promotor,

Co-Promotor,



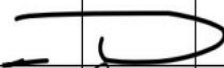


Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag. M.Pd
NIP. 19700802 199803 1 001



Dr. H. Imam Mujahid, S.Ag. M.Pd
NIP. 19740509 200003 1 002

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DISERTASI

Nama : SRIDADI
NIM : 206011001
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.	Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag. M.Pd NIP.197008021998031001 Promotor		
2.	Dr. H. Imam Mujahid, S.Ag. M.Pd NIP.197405092000031002 Co-Promotor		
3.	Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum NIP.196702242000031001 Ketua Program Studi		

Surakarta, Maret 2023
Mengetahui,
Direktur,



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP.19700926 200003 1 001








LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI

(Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)

Disusun oleh:
Sridadi
206011001

Telah dipertahankan di depan majelis dewan Penguji Disertasi Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta
Pada Hari Senin 8 Mei 2023
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr)

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.	Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag. M.Pd NIP.197008021998031001 Ketua Sidang/Promotor		
2.	Dr. H. Imam Mujahid, S.Ag. M.Pd NIP.197405092000031002 Sekretaris Sidang/Co-Promotor		
3.	Prof. Dr. Munawir Yusuf, M.Psi NIP. 195505011981031003 Penguji I		
4.	Dr. H. Mahsusi, M.M NIP. 196010111987031002 Penguji II		
5.	Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M.Hum NIP.196702242000031001 Penguji III		
6.	Dr. Drs. Yusup Rohmadi, M.Hum 19630202 199403 1 003 Penguji IV		12-05-2023
7.	Dr. Dra. Hj. Woro Retnaningsih, M.Pd 19681017 199303 2 002 Penguji V		

Surakarta, 8 Mei 2023

Direktur,



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP.19700926 200003 1 001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SRIDADI
NIM : 206011001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian : MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI (Studi Kasus
di pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan dan dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Surakarta, 22 Maret 2023

Hormat Saya

Sridadi
NIM. 206011001

MOTTO

**Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu
beberapa derajat**
(Al Mujadalah 11)

**Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan
mudahkan baginya jalan menuju surga**
(HR Muslim)

**Orang yang cerdas adalah yang menekan nafsunya dan beramal untuk
kehidupan setelah kematian**
(*HR At-Tirmidzi*)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	19
C. Pembatasan Masalah	20
D. Perumusan Masalah Penelitian	20
E. Tujuan Penelitian	21
F. Manfaat Penelitian	21
BAB II KERANGKA TEORITIS.....	22
A. Kajian Teori	22
1. Konsep Kepemimpinan.....	22
2. Fungsi Kepemimpinan	27
3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan	28
4. Model Kepemimpinan.....	33
5. Kepemimpinan abad ke-21	34
6. Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.....	39
7. Karakteristik Kepemimpinan Karismatik	40
8. Karakteristik Pengikut Kepemimpinan Karismatik	43
9. Kepemimpinan Karismatik Kiai	45
10. Kepemimpinan karismatik	47
11. Kepemimpinan dalam Islam	62
12. Tinjauan Umum Karakter	67
13. Proses Pembentukan Karakter.....	79
14. Pesantren.....	88
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	98

C. Kerangka Berpikir	102
BAB III METODE PENELITIAN.....	104
A. Pendekatan Penelitian	104
B. Seting Penelitian	105
C. Subjek dan Informan Penelitian	106
D. Teknik Pengumpulan Data.....	106
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	109
F. Teknik Analisa Data.....	110
BAB IV HASIL PENELITIAN	114
A. Deskripsi Data.....	114
B. Deskripsi Seting Penelitian	120
C. Deskripsi Hasil Penelitian	121
D. Interpretasi Data	164
BAB V PENUTUP.....	196
A. Simpulan	196
B. Implikasi.....	196
C. Saran.....	197
DAFTAR PUSTAKA	198
LAMPIRAN.....	203

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	103
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	119

ABSTRAK

SRIDADI, NIM 206011001 “MODEL KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Kepemimpinan di pondok pesantren dan produk kepemimpinan berupa karakter menjadi isu yang menarik untuk diteliti. Berbagai model kepemimpinan kiai dalam menghasilkan produk sumber daya manusia yang berkarakter serta bagaimana kiai dalam membentuk karakter dari berbagai pondok pesantren mempunyai ciri tersendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) menemukan model kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta, 2) menemukan karakter utama santri yang dikembangkan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta, 3) bagaimana proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Desain penelitian menggunakan deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan observasi langsung hingga memperoleh data yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al Islam Surakarta adalah: 1) Model kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah Paternalistic leadership, semi demokratis, semi otoriter dan karismatik. 2) Karakter utama santri yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah religius, kejujuran, disiplin, mandiri, gemar membaca dan kerja keras. 3) Proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta dengan pembiasaan, keteladanan, motivasi, nasihat, kisah dan hukuman.

Kata kunci: model kepemimpinan, karakter santri, Al-Islam.

ABSTRACT

SRIDADI, NIM 206011001 “KIAI LEADERSHIP MODELS IN FORMING THE CHARACTER OF SANTRI (Case Study at Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

Islamic Education Management Study Program, Raden Mas Said State Islamic University, Surakarta.

Leadership in Islamic boarding schools and leadership products in the form of character are interesting issues to study. Various models of kiai leadership in producing human resource products with character and how kiai in shaping the character of various Islamic boarding schools have their own characteristics. The aims of this study were to: 1) find out the kiai leadership model at the Al-Islam Islamic boarding school in Surakarta, 2) find out the main character traits of the students developed by the kiai at the Al-Islam Islamic boarding school in Surakarta, 3) what is the process of forming the character of the students at the Al-Islam Islamic boarding school Surakarta.

This research method is a qualitative research. The research design uses a descriptive phenomenological approach. Data collection techniques with interviews and direct observation to obtain data in accordance with what is needed.

The results of the study show that the Al Islam Surakarta Islamic Boarding School is: 1) The kiai leadership model at the Al-Islam Surakarta Islamic boarding school is Paternalistic leadership, semi-democratic, semi-authoritarian and charismatic. 2) The main characteristics of the students developed at Al-Islam Islamic Boarding School Surakarta are religious, honest, disciplined, independent, fond of reading and hard work. 3) The process of forming the character of the students at Al-Islam Islamic Boarding School Surakarta with habituation, example, motivation, advice, stories and punishments.

Keywords: leadership model, character of students, Al-Islam

تجريدي

في تشكيل شخصية سانترى (دراسة حالة في KIAI نماذج القيادة" NIM 206011001 ، SRIDADI ،
Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta).

برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، جامعة ولاية رادين ماس سعيد الإسلامية ، سوراكارتا

تعتبر القيادة في المدارس الداخلية الإسلامية والمنتجات القيادية في شكل شخصية من القضايا المثيرة في إنتاج منتجات الموارد البشرية ذات الطابع وكيف أن kiai للاهتمام للدراسة. نماذج مختلفة من قيادة في تشكيل شخصية المدارس الداخلية الإسلامية المختلفة لها خصائصها الخاصة. كانت أهداف هذه kiai في مدرسة الإسلام الداخلية في سوراكارتا ، (2 kiai الدراسة هي: 1) معرفة نموذج القيادة في مدرسة الإسلام الداخلية. في سوراكارتا ، kiai معرفة السمات الشخصية الرئيسية للطلاب التي طورها (3) ما هي عملية تكوين شخصية الطلاب في مدرسة الإسلام الداخلية سوراكارتا

طريقة البحث هذه هي بحث نوعي. يستخدم تصميم البحث منهجًا وصفيًا ظاهريًا. تقنيات جمع البيانات مع المقابلات والمراقبة المباشرة للحصول على البيانات وفق ما هو مطلوب

في مدرسة الإسلام kiai تظهر نتائج الدراسة أن مدرسة الإسلام الداخلية سوراكارتا هي: 1) نموذج القيادة سوراكارتا الداخلية الإسلامية هو القيادة الأبوية وشبه الديمقراطية وشبه السلطوية والكاريزمية. 2) الخصائص الرئيسية للطلاب الذين تم تطويرهم في مدرسة الإسلام الداخلية في سوراكارتا هي الخصائص الدينية والصادقة والانضباط والاستقلالية والمولعة بالقراءة والعمل الجاد. 3) عملية تكوين شخصية طلاب مدرسة الإسلام الداخلية في سوراكارتا مع التعود على سبيل المثال والدافع والنصح والقصص والعقوبات

الكلمات المفتاحية: نموذج القيادة ، شخصية الطلاب ، الإسلام

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pesantren merupakan fenomena yang sangat menarik untuk diteliti. Lembaga yang dikatakan “tradisional” ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh pendidikan formal pada umumnya (Mardiyah, 2012).

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut (Amir, 2007). Pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia (Madjid, 2015). Bisa dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya (Malik Fadjar, 2005).

Peranan lembaga pesantren di Indonesia cukup besar dalam membangun masyarakat, hal ini dapat dilihat pada masa penjajahan, pesantren di samping sebagai lembaga pendidikan Islam dan dakwah juga telah berperan sebagai tempat yang menjadi basis perlawanan terhadap kaum kafir penjajah. Kita ambil contoh salah satu pahlawan nasional yang berasal dari Tasikmalaya yaitu Asy-Syahid K.H. Zainal Musthafa yang memberontak kepada balatentara Jepang yang dilandasi dengan Islam (Hidayat et al., 2018).

Besarnya peran yang dimainkan oleh pesantren tersebut bukan suatu kebetulan, tetapi ada nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya (*culture*), dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk karakter, dan merupakan dasar atau landasan bagi perubahan dalam hidup.

Posisi kiai sebagai pemimpin di pesantren dituntut untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak, dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kiai dalam hidupnya sehingga apabila dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, secara langsung atau tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap Kiai atau pesantren akan pudar (Mardiyah, 2012).

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, dikarenakan dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kiai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan menyusun tata tertib lembaga, melainkan lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren sekaligus sebagai pembina masyarakat.

Oleh karena itu, sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, seorang Kiai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama dan menjadi suri teladan pemimpin yang baik, bahkan keberadaan Kiai sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat *supranatural*, di mana figur seorang kiai dianggap sebagai risalah kenabian (Hasyim, 1999), sehingga keberadaan Kiai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan (Madjid, 2015),

sehingga pertumbuhan suatu pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kiainya (Dhofier, 2015), apalagi di abad ke-21 ini frekuensi perubahan sangat tinggi sehingga diperlukan manajemen yang baik dan kualifikasi kepemimpinan yang andal.

Menurut (Ulrich, 1998), kualifikasi kepemimpinan yang andal pada abad ke-21 adalah: (1) menjadi rekan yang strategis, (2) menjadi seorang pakar, (3) menjadi seorang pekerja ulung, dan (4) menjadi seorang “*agent of change*” (Glinow, 1998). Masyarakat abad ke-21 merupakan masyarakat mega-kompetisi. Kompetisi akan menjadi prinsip hidup yang baru karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang baik.

Kepemimpinan masa depan adalah pemimpin yang terus belajar, memaksimalkan energi dan menguasai emosi yang terdalam, kesederhanaan, dan multifokus. Oleh karena itu, dinyatakan bahwa kualitas menjadi penting dan kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan bersaing. Mencari pengetahuan dan menggali ilmu harus terus dilakukan bagi pemimpin masa depan, sebab merupakan energi vital bagi setiap organisasi (Mardiyah, 2012).

Kepemimpinan dalam perspektif Islam menawarkan konsep karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para Rasul. Adapun sifat-sifat para Nabi dan Rasul adalah: 1. *Siddiq* 2. *Amanah* 3. *Tabligh* 4. *Fatanah* (Musyirifin, 2020). Penjelasan dari sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Siddiq* adalah sifat Nabi Muhammad SAW yang artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut

visi dan misi, efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan.

2. *Amanah* artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel. *Amanah* juga bisa bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. *Amanah* juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat *amanah* ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.

3. *Tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh* akan menyampaikannya dengan benar dan dengan tutur kata yang tepat. Sifat *tabligh bilhikmah* artinya berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami dan diterima akal, bukan berbicara yang sulit dimengerti.

4. *Fatanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan, dan kebijaksanaan. Sifat ini dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

Empat sifat kepemimpinan Nabi Muhammad SAW bisa dipahami dalam konteks lebih luas, secara umum sifat tersebut akan mengantarkan keberhasilan siapa saja yang menjalankan masa kepemimpinannya. Seorang pemimpin dituntut memiliki kelebihan ilmu, daya tahan mental, dan daya tahan fisik. Baik kepemimpinan kiai di pesantren maupun non pesantren.

Keberadaan seorang kiai di pondok pesantren diibaratkan seperti jantung manusia. Kiai berperan sangat otoriter karena merupakan perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan pemilik tunggal pondok pesantren. Sehingga kekuasaan kiai yang begitu besar akan mudah dipahami jika dilihat dari sejarah

berdirinya pesantren (Muhamad Matin Shopwan Amarullah et al., 2020). Pondok pesantren berdiri karena ide dan gagasan dari sang Kiai, dibantu masyarakat. Kadang sang Kiai mendapat warisan dari pendahulunya. Dengan demikian, mudah dipahami bahwa pesantren merupakan milik kiai pendirinya, yang memiliki kebijakan-kebijakan yang tergantung pada kiai tersebut (Maya, 2018).

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga muncul tingkah laku dan model yang membedakan dirinya dari orang lain. Model atau style hidupnya ini pasti mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan (Sunarto, 2018).

Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana model interaksi antara Kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.
2. Model kepemimpinan *paternalistic-otoriter*; dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga *otoriter*, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
3. Model kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

4. Model kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini adalah pihak kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspons secara negatif (Mardiyah, 2012).

Menurut A. M. Mangunhardjana, dilihat dari perbedaan cara menggunakan wewenangnya, pada garis besarnya, dikenal ada tiga model kepemimpinan yaitu model *otokratis*, *liberal* dan *demokratis* (A.M.Mangunhardjana, 2004).

1. Model kepemimpinan *otokratis*. Dalam model ini, pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai.

2. Model kepemimpinan *liberal*. Menurut model ini, pemimpin tidak merumuskan masalah serta pemecahannya. Dia membiarkan saja mereka yang dipimpinnya menemukan sendiri masalah yang berhubungan dengan kegiatan bersama dan mencoba mencari pemecahannya. Model ini hanya baik untuk kelompok orang yang betul-betul telah dewasa dan betul-betul insaf akan tujuan dan cita-cita bersama sehingga mampu menghidupkan kegiatan bersama.

3. Model kepemimpinan *demokratis*. Dalam model ini pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan mereka sebagai sejajar.

4. Model kepemimpinan *karismatik*. Kepemimpinan *karismatik* dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran perasaan dan tingkah laku orang lain, umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang

amat besar dan karenanya mempunyai pengikut yang besar, meskipun para pengikut itu sering kali tidak dapat menjelaskan mengapa mereka mengikutinya (Vithzal 2014).

Kepemimpinan merupakan fenomena sosiologis atau proses yang melibatkan penggunaan pengaruh oleh seseorang terhadap satu orang atau lebih. Kepemimpinan melibatkan fenomena sosiologis (hubungan manusia), penggunaan pengaruh, memandu aktivitas (mengorganisasi), mencapai sasaran kelompok/organisasi, dan tindakan interdependensi (pembentukan tim). Kaswan mengatakan bahwa tidak semua manajer adalah pemimpin dan tidak semua pemimpin adalah manajer. Keduanya merupakan konsep yang berbeda, tetapi keduanya saling melengkapi dan membentuk keseimbangan (Kaswan, 2019).

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua dengan segala keunikan dan kekhasan tersendiri. Dengan pola kehidupan yang unik tersebut, pesantren mampu bertahan berabad-abad. Di dalam institusi ini ada kiai sebagai *top figure* yang memiliki peran signifikan dalam menggerakkan semua aktivitas di dalamnya. Dengan demikian, kiai tidak dapat terlepas sebagai pusat perhatian maupun suri tauladan di segala aspek kehidupan para santri yang mengitari (Haryanto, 2012).

Pondok pesantren disusun dari beberapa unsur, diantara beberapa unsur tersebut adalah unsur-unsur pokok/dasar. Unsur-unsur dasar yang membentuk pondok pesantren adalah kiai, masjid, asrama, santri, dan kitab kuning (Dhofier, 2015). Kelima unsur yang membentuk pesantren itu merupakan unsur pokok yang menjadi ciri khusus pondok pesantren, yang membedakan antara pondok pesantren dengan

lembaga pendidikan umum. Dari kelima unsur itu yang paling berpengaruh adalah kiai.

Keberlangsungan pondok pesantren sangat tergantung pada kiai yang memimpin pondok pesantren tersebut. Jika sang Kiai meninggal, maka berhentilah pondok pesantren tersebut. Misalnya Pesantren Salafiyah Al-Maimun di Desa Sindang Barang, Jalaksana. Sejak meninggalnya pendiri pesantren, yakni Haji Zakaria, pesantren ini mengalami kemunduran. Begitu pula dengan Pondok Pesantren Isyis Al-Ghazali di Desa Mekarwangi, Lebakwangi. Pesantren ini perlahan-lahan meredup setelah meninggalnya pimpinan pesantren, yakni KH. Isyis Al-Ghazali (Saputra, 2019).

Dari sini, tampak aspek yang sangat penting dalam mempertahankan eksistensi pondok pesantren, yaitu model kepemimpinan dan karisma kiai pendirinya dan penerusnya. Hanya saja, kepemimpinan tunggal kiai mulai ditinggalkan oleh beberapa pondok pesantren dan dipilihlah kepemimpinan modern. Bahkan pesantren salaf pun memilih semi modern dengan tetap mempertahankan kearifan lokal, dengan model kepemimpinan modern. Karena itulah, banyak pesantren yang tetap eksis meskipun pendirinya sudah meninggal.

Tidak sedikit pondok pesantren salaf telah bergeser menjadi pondok pesantren modern dan kehilangan ciri khas pondok pesantren, diantaranya kehilangan kemampuan membaca kitab kuning, hafalan Al-Qur`an, ketawadukan kepada kiai, kemampuan sosialisasi dengan masyarakat, dan berbagai kekurangan penguasaan ilmu syariat. Alasan mereka, pondok pesantren yang tidak menerima perubahan global ditinggalkan masyarakat. Pesantren yang tetap mempertahankan ciri khas

pondok pesantren model salaf, dengan pengajaran utama Al-Qur`an dan Hadis, tidak terbawa arus deras globalisasi di zaman ini dan tetap eksis, bahkan semakin berkembang pesat. Fenomena ini unik untuk diteliti dan mungkin bisa dijadikan model pendidikan di zaman modern tanpa kehilangan kemodernannya.

Terlepas dari model kepemimpinan, kiai sebagai pemimpin pondok pesantren juga mempunyai peran penting yaitu membentuk karakter santri yang dapat membedakan dengan lembaga lain. Karena karakter ini sebagai identitas pondok pesantren, maka kiai sebagai pemimpin pondok tersebut dituntut juga untuk membentuk karakter yang sudah ada dalam diri seseorang.

Pembentukan karakter bangsa, budi pekerti, adab sopan santun, nilai-nilai etika, nilai-nilai agama, harus menjadi perhatian dunia pendidikan kita dalam rangka pembangunan manusia ke depan, menempatkan pendidikan karakter menjadi hal yang sangat penting untuk melahirkan sumber daya manusia (SDM) bangsa yang unggul (Putranto, 2020). Pendidikan karakter menjadi perhatian semua orang, sesuai dengan fitrah manusia dilahirkan dalam keadaan suci yang dianggap sebagai suatu kepribadian. Kepribadian ini merupakan ciri, atau karakteristik, model atau sifat khas dari diri seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, juga bawaan sejak lahir (Koesoema: 2007).

Tujuan pendidikan tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan berbagai informasi, tetapi juga untuk meningkatkan karakter, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku jujur dan bermoral, serta menyiapkan para santri dengan etika agama di atas etika-etika yang lain. Tujuan pendidikan

pesantren bukan untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang, dan keagungan duniawi, tetapi menanamkan kepada para santri bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan (Madjid, 2015).

Pendidikan diutamakan juga di dalam Al-Qur`an surat At-Taubah: 122, menyatakan bahwa hendaklah ada beberapa orang dari setiap kelompok orang beriman, memperdalam dan mempelajari agama, supaya ada yang bisa mengajarkan perintah dan larangan Allah.

(At-Taubah: 122) *“Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya.”* (Alqur`an Robbani, 2012).

Para santri dibentuk karakternya agar berakhlak mulia dan berkepribadian baik. “Karena individu yang baik hanya bisa diperoleh dari lingkungan yang baik” (Jumeri, 2020). Kepribadian merupakan kumpulan tata nilai yang menuju suatu sistem, yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku yang ditampilkan. Kepribadian mencakup kebiasaan–kebiasaan, sikap, sifat yang khas dimiliki seseorang ketika berhubungan dengan orang (Putri & Irawan, 2019). Lingkungan yang baik dan dipimpin orang yang baik melahirkan generasi berkarakter.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis bertanggungjawab (UU NO 20, 2003).

Pendidikan karakter di Indonesia mulai diperkenalkan oleh presiden Susilo Bambang Yudoyono pada tanggal 2 Mei 2010, sehingga pemerintah memiliki komitmen yang kuat dalam pengembangan pendidikan karakter dan budaya bangsa, sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional (Burhanuddin, 2019). 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 (UU NO 20, 2003).

Tiga pilar utama dalam pendidikan Islam, yaitu karakter, adab, dan keteladanan (Andayani, 2012). Karakter merujuk kepada tugas dan tanggung jawab secara umum, adab merupakan sikap yang dihubungkan dengan tingkah laku yang baik, sedangkan keteladanan merujuk pada kualitas karakter yang ditimbulkan oleh seorang muslim yang mengikuti keteladanan Nabi Muhammad SAW dalam perbuatan dan ucapan di kehidupan sehari-hari.

Deputi Bidang Koordinasi Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Moderasi Beragama, Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK), Agus Sartono di Jakarta pada tanggal 10 Desember 2020 mengatakan bahwa berkarakter artinya memiliki akhlak yang baik. Menyitir pandangan dari Imam Ghazali, maka akhlak atau karakter merupakan tingkah laku yang melekat pada diri seseorang yang dapat memicu perbuatan tanpa berpikir terlebih dahulu. Hal ini dapat dilakukan melalui pembiasaan sehari-hari, baik di

rumah, di sekolah, maupun di masyarakat. Dengan demikian, pendidikan karakter harus dimulai sejak dini melalui pembiasaan sepanjang waktu dalam kehidupan sehari-hari dan keteladanan (Mursid, 2021).

Menurut Lickona (2014), karakter adalah:

“A reliable inner disposition to respond to situations in a morally good way. Character so conceived has three interrelated parts: moral knowing, moral feeling, moral behavior.” (Dalmeri, 2014).

Menurut Lickona, karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan (*moral knowing*), lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan (*moral feeling*), dan akhirnya benar-benar melakukan kebaikan (*moral behaviour*). Karakter menunjuk kepada serangkaian pengetahuan (*cognitives*), sikap (*attitudes*), dan motivasi (*motivations*), serta perilaku (*behaviours*) dan keterampilan (*skills*). Dapat dipahami bahwa karakter identik dengan akhlak (Istiharoh & Yogyakarta, 2019). Dengan demikian, karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang universal dan meliputi seluruh aktivitas manusia, baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhannya, dengan dirinya, dengan sesama manusia, maupun dengan lingkungannya. Itu terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum tata krama, budaya, dan adat istiadat.

Karakter merupakan “campuran kompatibel dari seluruh kebaikan yang dicirikan dengan tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, kumpulan orang berakal sehat” (Karakter, 2012). Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Allah, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan, yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan

perbuatan, berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat (Muslich, 2011).

Namun dalam kenyataan di lapangan masih didapati krisis karakter di berbagai bidang, sebagaimana laporan *Indonesia Corruption Watch (ICW)* tahun 2021 bahwa kasus korupsi mulai dari tingkat kabupaten, desa, kota, BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan kementerian masih ada dan cenderung meningkat, kriminalitas di musim pandemi semakin meningkat (*Laporan ICW 2021, 2021*). Kerusakan karakter sudah begitu mencemaskan, karena terjadi hampir di semua lini, baik birokrasi pemerintahan, aparat penegak hukum, maupun masyarakat umum. Jika kondisi ini dibiarkan, negara bergerak menuju kehancuran. Di kalangan birokrasi pemerintahan, hampir semua lembaga negara tidak bersih dari kasus korupsi (Mu'in, 2020).

Laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tentang Indeks Persepsi Korupsi Indonesia, 2004-2020 menunjukkan peningkatan kasus korupsi terjadi di berbagai tingkatan jabatan dan strata pendidikan. Korupsi yang dilakukan di BUMN/BUMD (Badan Usaha Milik Daerah), 2020-2019 menunjukkan peningkatan yang tajam (Suyatmiko, 2021). Korupsi sudah melanda pejabat tingkat menteri. Di saat rakyat membutuhkan bantuan untuk kemanusiaan, Ketua KPK menangkap tangan pejabat negara tersebut. Kemunduran karakter yang luar biasa tidak hanya melanda masyarakat akar rumput, tapi juga menjangkiti kalangan pemimpin tinggi yang notabene menjadi panutan. Kenyataan tentang akutnya problem karakter ini kemudian menempatkan penyelenggara pendidikan pada posisi yang penting (Depiyanti, 2014).

Kasus di atas hanya sebagian contoh kecil saja dan itu merupakan *output* dari lembaga pendidikan yang hanya berorientasi kerja dan hasil dunia. Ini tidak terlepas dari salah satu faktor utamanya, yakni kepemimpinan bangsa yang kurang mampu melakukan pembangunan karakter (*character building*) (Mu'in, 2020). Para agamawan juga tidak pernah mengarahkan kritik dan nasihat pada para koruptor. Kementerian Agama sendiri menjadi salah satu lembaga negara paling korup (data terlampir). Anggota dewan (wakil rakyat) dari partai yang menganggap dirinya agamis dan religius, malah ketahuan menonton film porno saat sidang paripurna. Kiranya tidak salah sepenuhnya, bila orang memelesetkan istilah sidang paripurna menjadi “sidang pariporno” (Mu'in, 2020).

Data Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) menyebutkan bahwa kasus tawuran di Indonesia meningkat sebanyak 1,1% sepanjang 2018. Komisioner Bidang Pendidikan KPAI, Retno Ustiyanti, mengatakan bahwa pada tahun 2017, angka kasus tawuran hanya sebanyak 12,9%. Namun pada tahun 2018, meningkat menjadi 14% (*Update-Data-Infografis-Kpai-per-31-08-2020*, n.d.). Dengan maraknya kasus penyelewengan perilaku dan karakter anak bangsa, menjadi perhatian para pemimpin bangsa dan semua pihak terkait di dunia pendidikan. Degradasi karakter masih menjadi tantangan dunia pendidikan Indonesia saat ini. Meskipun pendidikan karakter telah ditanamkan di sekolah, tetapi pergaulan bebas, konsumsi minuman keras, narkoba, praktik aborsi, dan tawuran pelajar, tiap tahun angkanya selalu meningkat.

Salah satu contohnya ialah kasus seorang guru di Bandung tega memaksa santri-santri perempuannya untuk melayani nafsunya sampai hamil, dan hasil

hubungan paksaan digunakan untuk mencari dana kegiatan sekolah tersebut dengan dalih anak yatim piatu (data terlampir). Kasus tersebut masuk ke pengadilan, ini merupakan tamparan keras bagi dunia pendidikan Indonesia yang saat ini tengah mencanangkan penerapan pendidikan karakter di Indonesia (Huyogo simbolon, 2021). Bahkan dalam Permendikbud No. 20 tahun 2018 pasal 2, disebutkan bahwa penguatan pendidikan karakter dilaksanakan dengan menerapkan nilai-nilai Pancasila. Dengan penguatan pendidikan karakter ini diharapkan dapat menanamkan karakter mulia bagi peserta didik melalui pendidikan di lingkungan sekolah, mengingat semakin lunturnya nilai-nilai karakter siswa saat ini. Kasus pemaksaan guru kepada santri perempuannya tersebut hanyalah salah satu contoh nyata merosotnya karakter guru (Septianto, 2021).

Pondok pesantren berperan sebagai salah satu pilar dalam mengurai permasalahan pendidikan karakter, berkaitan dengan model pendidikan yang diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah kemanusiaan yang berkembang di negeri ini (Mu'in, 2020). Pondok pesantren adalah lembaga yang bisa dikatakan merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional (Madjid, 2015). Dari segi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung keaslian Indonesia (Indigenous).

Urgensi dari penelitian ini adalah sebagai langkah awal dari studi tentang model kepemimpinan karismatik kiai di pondok pesantren berkaitan dengan pembangunan karakter bangsa. Karisma dipengaruhi oleh penguasaan terhadap berbagai ilmu, kepribadian kiai, amalan rutin kiai, silsilah kiai, jaringan kiai, dan kemampuan supranatural kiai (Junaedi, 2017).

Karisma kiai luntur disebabkan berbagai faktor. *Pertama*, zaman modern yang mempunyai ciri mengedepankan rasionalitas, sikap kritisisme, bukti fisik, dan “*open*” terhadap segala bentuk pemikiran, tindakan, maupun pengetahuan. *Kedua*, munculnya generasi muda santri yang memang berkarakter modern. *Ketiga*, meningkatnya jumlah kelas muslim yang terdidik, munculnya intelektual muda yang kebanyakan kemampuannya melebihi sosok kemampuan karisma kiai di zaman dahulu. Ketiga faktor tersebut yang menyebabkan karisma kiai mengalami krisis di zaman modern ini (Diasti, 2021).

Kiai dan pemerintah memiliki kekuasaan di tengah masyarakat. Kiai memiliki kekuasaan dalam bidang agama karena kultur dan budaya, sementara pejabat memiliki kekuasaan karena undang-undang. Maka kedua belah pihak kadang menjalin kerja sama untuk tujuan tertentu, bahkan mereka menggunakan kekuasaannya untuk tawar-menawar dan mencari keuntungan (Ahmad Subakir, 2018). Dari perspektif ini, karisma kiai cukup kuat untuk memengaruhi tindakan sosial-politik masyarakat, sebab kiai telah lama menjadi “rujukan” dalam masalah-masalah agama Islam. Bahkan, sebagian umat Islam di Indonesia dalam menjalankan urusan duniawi pun membutuhkan legitimasi kiai, misalnya untuk menentukan hari pernikahan atau hari memulai usaha, masyarakat masih sering meminta nasihat kiai.

Pondok pesantren Al-Islam Surakarta merupakan salah satu dari ribuan pesantren di Indonesia, yang ikut dalam membangun karakter generasi bangsa dan tetap eksis serta berkembang pesat di era globalisasi. Pondok ini mempertahankan pendidikan salaf dan dipimpin oleh seorang kiai yang tidak terpengaruh oleh arus

deras modernisasi lembaga pesantren. Pondok pesantren ini menerapkan kurikulum, metode belajar dan mengajar, pengelolaan SDM, struktur organisasi, visi dan misi, anggaran, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, logistik, dan setumpuk persoalan, di tangan seorang kiai.

Keberhasilan alumni yang mempunyai karakter positif membuktikan bahwa pondok ini sukses dalam menyelenggarakan pendidikan untuk masyarakat. Bahkan, masyarakat sangat antusias untuk memasukkan anak-anak mereka ke pondok ini dan merelakan buah hatinya untuk dididik kiai pesantren ini. Kiai Haji Mudzakir, pengasuh pondok ini, telah menjadi panutan yang sangat di segani dan memiliki karisma yang mengagumkan dalam memimpin pondok ini. K.H. Mudzakir terkenal di kalangan masyarakat Surakarta khususnya, terutama dalam menegakkan kebenaran dan amar ma'ruf nahi mungkar. Hal ini dibuktikan pada tahun 1998, ketika di Surakarta terjadi pembakaran dan penjarahan. Beliau tampil menghalau para penjarah dan perusuh dengan mengajak santri-santri beliau turun ke jalan untuk mengamankan dan menghalau para perusuh tersebut (Mudzakir, 2000).

K.H. Mudzakir dituduh sebagai pengikut Syiah oleh sebagian kalangan yang punya ilmu dan berpendidikan, sehingga memengaruhi gerak dakwah beliau. Ada cerita, suatu daerah binaan beliau tiba-tiba bubar karena beliau diisukan sebagai pengikut Syiah, tapi beliau tetap konsisten dalam mengajarkan dan mengamalkan Al-Qur`an dan As-Sunnah. Tuduhan yang mereka lontarkan tidak ada pada diri beliau (wawancara 10 Mei 2022 di pondok). Masyarakat dan santri-santri beliau melihat amalan beliau sehari-hari sangat jauh dari tuduhan tersebut. Ini merupakan bukti yang tidak mungkin tertolak. Yang mengagumkan, beliau tetap istikamah dan

tidak mencela orang yang menuduh beliau. Pak Kiai membuka kesempatan seluas-luasnya kepada siapa saja yang ingin melakukan tabayun kepada beliau.

Berangkat dari latar belakang persoalan kepemimpinan dan karakter bangsa secara umum yang perlu mendapat perhatian lebih dari lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren, maka kami membuat disertasi ini. Pondok Pesantren Al-Islam sebagaimana pondok pesantren lainnya, juga dipimpin seorang kiai yang memiliki peran penting dan telah memberikan sumbangan besar dalam pembangunan karakter ini.

Kenyataan ini menarik bagi peneliti untuk melakukan pengkajian lebih mendalam di pondok pesantren tersebut terkait dengan model kepemimpinan yang kiai jalankan dalam pembentukan karakter santri dan merumuskan model kepemimpinan kiai yang membentuk karakter santri. Hal yang menarik adalah bahwa pondok pesantren ini dipimpin oleh ustaz yang tidak berpendidikan tinggi dan bukan lulusan pondok pesantren, biaya operasional di tanggung sendiri, kurikulum disusun sendiri, tidak mengeluarkan ijazah sebagai bukti kelulusan, biaya pendidikan 200 ribu perbulan, lulusannya dimanfaatkan berbagai lembaga pendidikan formal maupun non formal, ada yang diterima di Madinah dan Mesir, fasilitas pendidikan lengkap, ada fasilitas kesehatan, fasilitas olah raga, bangunan gedung bertingkat, fasilitas keamanan, dan pelayanan masyarakat umum (wawancara staf, 19 juni 2022 di pondok).

Santri sangat taat dengan fatwanya dan sangat loyal. Keadaan itu semakin menambah jumlah santri yang belajar di pondoknya. Dengan bertambahnya santri

bertambah pula tempat belajar sehingga sekarang sudah terbangun tempat pendidikan di lima cabang. Hasil lulusan pondok ini mampu bersaing dengan pondok pesantren yang sebaliknya dengan pondok pesantren ini (wawancara guru, tanggal 19 Juni 2022 di pondok). Maka, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan, dengan latar belakang yang sudah peneliti uraikan di atas. Dalam kajian ini peneliti memfokuskan model kepemimpinan karisma kiai dalam pembentukan karakter santri selanjutnya peneliti akan melakukan riset mengenai “Model Kepemimpinan Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta”.

B. Identifikasi Masalah

Dari kajian latar belakang yang telah dipaparkan, ditemukan permasalahan antara lain sebagai berikut:

1. Krisis kepemimpinan karismatik kiai di pondok pesantren dalam pembangunan karakter santri.
2. Pudarnya kewibawaan nilai-nilai luhur budaya dalam pembangunan karakter santri di berbagai pondok pesantren.
3. Pengaruh globalisasi di pondok pesantren semakin terasa dalam kepribadian santri.
4. Hilangnya kewibawaan orang tua dalam meneruskan estafet pendidikan generasi muda.
5. Krisis kepercayaan dan keteladanan dari para guru di beberapa pondok pesantren.
6. Hilangnya teman curhat dalam menyelesaikan problem pribadi dan masyarakat.

7. Tingkah laku generasi muda yang tidak memperhatikan adab sopan santun dalam berbicara dan berbuat.
8. Tingginya konsumsi hal-hal instan dalam berbagai segi kehidupan.
9. Hilangnya forum diskusi dan silaturahmi antar individu.
10. Hilangnya lingkungan kesalihan sosial di zaman 4.0.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dilakukan agar penelitian lebih fokus dan terarah serta tidak menimbulkan keraguan dalam penafsiran. Karena itu, peneliti menetapkan pembatasan masalah berupa:

1. Pembahasan model kepemimpinan Kiai sebagai pemimpin dan pengasuh pondok pesantren Al-Islam Surakarta dalam membentuk karakter santri.
2. Karakter Utama santri yang dikembangkan di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.
3. Proses Pembentukan Karakter santri di Pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

D. Perumusan Masalah Penelitian

Permasalahan yang diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta?
2. Apa karakter utama yang dikembangkan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta?
3. Bagaimana proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menemukan model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.
2. Menemukan karakter utama santri yang dikembangkan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.
3. Mendeskripsikan proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh melalui penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara teoritis adalah:
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan konsep dan teori tentang ilmu kepemimpinan kiai.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan tentang pembentukan karakter santri.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengelolaan lembaga pendidikan secara Islami.
2. Manfaat secara praktis adalah:
 - a. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat meneliti masalah yang terkait dengan penelitian ini.

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Kajian Teori

1. Konsep Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin (Mardiyah, 2012). Sebagian besar teori menjelaskan teori kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi kegiatan dan saling interaksi di dalam kelompok. Definisi berbeda dalam menafsirkan berbagai hal, siapa yang menanamkan pengaruhnya, tujuan dari pengaruh, cara menanamkan pengaruh, dan hasil dari pengaruh itu sendiri.

Perbedaan itu bukan saja pada pandangan secara ilmiah tetapi perbedaan yang memperlihatkan ketidaksetujuan yang mendalam mengenai identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Dari hasil penelitian yang berbeda kosepsinya mengenai kepemimpinan memilih fenomena yang berbeda untuk diteliti dan diinterpretasikan. Ketika kepemimpinan didefinisikan secara sempit, maka definisi kepemimpinan telah dipersempit, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi awal tentang efektivitas kepemimpinan. Hal ini terjadi karena peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya.

Stogdill dalam Mardiyah mengatakan “ *there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu (Mardiyah, 2012). Walau demikian, tampaknya ada kata sepakat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, seperti yang dikatakan Stephen P. Robbins: “*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals* (Robbins, 2003). Dengan demikian definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu (Sutisna, 1982). Sehingga kepemimpinan menyangkut hal-hal yang bersifat memengaruhi, mengatasi, mengarahkan dan mengembangkan perubahan suatu visi terhadap masa depan lembaga.

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan *kepemimpinan*. Jadi harus ada *pemimpin* demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan (Kartini, 2004).

Tema kepemimpinan meliputi: (1) teori kepemimpinan dan (2) teknik kepemimpinan. Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi

pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain: (1) latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan, (2) sebab-musabab munculnya pemimpin, (3) model kepemimpinan, dan (4) syarat-syarat kepemimpinan.

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama. Allah telah memberitahukan kepada malaikat melalui firman-Nya dalam Q.S Al Baqarah ayat 30, bahwa "Sesungguhnya, Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Ayat tersebut menerangkan bahwa Allah SWT akan menciptakan Adam dan keturunannya yang sebagian darinya akan menjadi khalifah (Ningsih, 2012).

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Fiedler berpendapat, "*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan (Sidiq, 2021).

Dalam Bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, berasal dari kata dasar *leader* yang berarti pemimpin dan akar kata *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan; bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil

langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran pendapat orang lain, membimbing, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya (Mangunhardjana, 2021).

Pemimpin merupakan suatu lakon/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan mempunyai kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian tujuan (Sidiq, 2021).

Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi (Duryat, 2016). Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama

seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu memimpin harus melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan tidak mengenal hubungan hierarki antara atasan dan bawahan, karena hubungan tersebut menjadikan adanya perbedaan kelas status. Padahal dalam Islam, kepemimpinan merujuk kepada makna “*khalifah*” yang berarti “pemimpin” di muka bumi yang semuanya mempunyai tanggungjawab yang sama (Duryat, 2016).

Ayat Al-Qur’an yang menjelaskan hal tersebut terdapat dalam QS. Al-Baqarah : 30 yaitu sebagai berikut:

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah di muka bumi. Mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (Ningsih, 2012).

Selain merujuk pada kata “*Khalifah*”, yang ada dalam QS. Al-Baqarah:30. Kepemimpinan juga merujuk pada kata “*Imam*” ataupun “*Ulil amri*” dalam (QS. An Nisa: 59) yaitu sebagai berikut:

“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 pada Allah (AlQur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dari hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Ningsih, 2012).

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap orang wajib menaati Allah SWT, menaati Rasul Allah dan menaati pemimpinnya, baik pemimpin negaranya maupun pemimpin organisasi yang ia ikuti. Jelas bahwa hukumnya wajib selagi dalam koridor yang baik. Selain itu, mengenai kepemimpinan Rasulullah SAW juga bersabda : Dari Ibnu Umar ra. dari Nabi SAW, beliau bersabda: “ *Kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami adalah seorang pemimpin seluruh keluarganya, demikian pula seorang istri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya. Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian, seorang isteri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya. Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian*”. (Zubaidi, 2010).

2. Fungsi Kepemimpinan

Pendapat Reza dalam Lano (2015:75) mengemukakan bahwa, secara operasional ada 5 fungsi pokok kepemimpinan antara lain: 1) Fungsi instruktif, pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. 2) Fungsi konsultatif, pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang

dipimpinnya. 3) Fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. 4) Fungsi delegasi, dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri. 5) Fungsi pengendalian, fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha dan mampu mengatur aktivitas anggota-anggotanya secara terarah dalam mengoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Menurut Umiarso (2012 : 84) prinsip kepemimpinan dalam Islam terdapat empat prinsip yaitu : Prinsip Kejujuran (*Amanah*), Prinsip Adil, Prinsip Musyawarah, dan Prinsip Etika.

a. **Prinsip Kejujuran (*Amanah*)**

Dalam Kamus Arab–Indonesia, kata *Amanah* dapat diartikan dengan kejujuran dan kepercayaan dari orang lain. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata amanah diartikan sebagai a) sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain, b) keamanan, ketentraman, c) dapat dipercaya, setia, (Baharuddin dan Umiarso, 2012 : 84). *Amanah* merupakan sebuah kepercayaan yang dititipkan oleh orang lain kepada seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk menjalankan amanahnya sebaik mungkin dan tidak mengkhianati orang yang dipimpinya. Allah SWT berfirman dalam (QS. Al-Anfal : 27).

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul serta janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu, sedangkan kamu mengetahui.”

Jelas dikatakan dalam ayat di atas bahwa seorang pemimpin harus menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada orang yang dipimpinya tanpa berbohong dan mengkhianati mereka.

b. **Prinsip Adil**

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka seorang pemimpin dituntut untuk berlaku adil terhadap dirinya dan orang yang dipimpinya. Asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. Firman Allah SWT dalam (QS. Shaad : 26)

“(Allah berfirman,) “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu Khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”

Dari ayat di atas dapat diambil hikmah bahwa seorang pemimpin harus benar-benar adil dalam memberikan proporsi tanggung jawab dari segi kuantitas maupun kualitas yang disertai dengan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasi tingkah lakunya disertai dengan nilai etika yang baik.

c. Prinsip Musyawarah (*syuro*)

Prinsip Musyawarah (*Syuro*) dapat didefinisikan sebagai pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atas penyelesaian masalah. Musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam berorganisasi antara pemimpin dan yang dipimpin, (Baharuddin dan Umiarso, 2012: 84).

Musyawarah sama dengan rapat atau perembukan yang bertujuan untuk membahas suatu masalah dan pengambilan keputusan dalam rangka kepentingan organisasi. Pengambilan keputusan tidak bisa dilakukan dengan sepihak, namun dibutuhkan musyawarah. Allah SWT berfirman dalam (QS. Asy Syura: 38).

“(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka”.

Jelas bahwa ayat di atas menganjurkan setiap pengambilan keputusan harus dilakukan dengan bermusyawarah. Karena dengan bermusyawarah semua orang menjadi tahu yang diputuskan, paham dan dapat menyesuaikan yang harus dilakukan.

d. Etika Tauhid dan Amar Ma’ruf Nahi Munkar

Kepemimpinan Islam dikembangkan di atas prinsip tauhid yang akhirnya akan memunculkan perilaku (prinsip) *Amar Ma’ruf Nahi Munkar*. Prinsip etika tauhid sendiri merupakan prinsip kepemimpinan Islam yang mengutamakan pendekatan

diri kepada sang Maha Kuasa (Allah). Sedangkan prinsip *Amar Ma'ruf Nahi Munkar* merupakan saling mengingatkan dalam kebaikan dan keburukan, (Baharuddin dan Umiarso, 2012). Tentang amar ma'ruf nahi munkar Allah SWT berfirman dalam (QS. Ali-Imran: 104)

“Hendaklah ada di antara kamu segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar”.

Istilah *ma'rufat* (jamak dari makruf) itu menunjukkan semua kebaikan-kebaikan dan sifat-sifat yang baik sepanjang masa diterima oleh hati nurani manusia sebagai suatu yang baik, sebaliknya istilah *munkarat* (jamak dari munkar) menunjukkan semua dosa dan kejahatan-kejahatan yang sepanjang masa telah di kutuk oleh watak manusia sebagai suatu hal yang jahat.

Sedangkan Stephen R. Coney (Ambarita, 2015) juga mengungkapkan prinsip kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Seorang yang pembelajar seumur hidup; tidak hanya melalui pendidikan formal, namun juga di luar sekolah, belajar melalui membaca, menulis, observasi, mendengar dan berdiskusi. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
- b. Berorientasi pada pelayanan; seorang pemimpin tidak dilayani melainkan melayani, sebab prinsip pemimpin dengan melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberikan pelayanan pemimpin diharuskan memberikan pelayanan yang baik.
- c. Membawa energi yang positif; setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan

mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif membangun hubungan baik.

Dari tiga prinsip di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai semangat belajar yang tinggi. Menggunakan semua kesempatannya untuk menambah ilmu pengetahuan. Memberikan pelayanan yang terbaik terhadap orang yang dipimpinnya. Selain itu, dituntut untuk mempunyai energi positif, memberikan dorongan dan motivasi kepada yang dipimpinnya untuk dapat bersama-sama bergerak mencapai tujuan.

Tiga prinsip dasar kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara di antaranya adalah:

Ing ngarsa sung tulada. Artinya, di depan memberi teladan. Pemimpin harus menjadi contoh bagi anak buahnya. Ing madya mangun karsa. Artinya di tengah membangun kehendak atau niat. Pemimpin harus berjuang bersama anak buah. Tut wuri handayani. Artinya, dari belakang memberikan dorongan. Ada saatnya pemimpin membiarkan anak buah melakukan sendiri
(Baharudin, 2012)

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah:

- a. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:
 - 1) Pemimpin itu tidak dibuat, tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
 - 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi-kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
 - 3) Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.
- b. *Teori sosial* (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:
 - 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahir begitu saja.

- 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.
- c. *Teori ekologis* atau *sintetis* (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya (Sunindhia dan Ninik Widiyanti, 1998).

4. Model Kepemimpinan

Studi mengenai *leadership skills* berkembang sejak tahun 1900-an. Paling tidak terdapat lima model kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam studi-studi kepemimpinan dijelaskan oleh Stephen P. Robbins (Robbins, 2003), sebagai berikut:

- a. *Traits model of leadership* (1900-1950-an) yang lebih banyak meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lain.
- b. *Model of situational leadership* (1970-an-1980-an) yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.
- c. *Model of effective leaders* (1960-an-1980-an). Model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus.
- d. *Contingency model* (1960-an-1980-an). Sekalipun lebih dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun belum dapat menghasilkan klarifikasi yang

jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variabel situasional.

e. *Model of transformational leadership* (1970-an-1990-an). Sekalipun relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan, model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan di banding dengan model-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini pun dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.

5. Kepemimpinan abad ke-21

a. Kepemimpinan Transaksional

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu model kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut.

Sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba

memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pemimpin menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan

pola kerja, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Dengan cara demikian, antara pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti;

attribut charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

1) *Attributed Charisma*; Karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inheren* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin karismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

2) *Idealized influence*; pemimpin tipe ini berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahannya berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

3) *Inspirational motivation*; pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan

tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

4) *Intellectual stimulation*; yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.

5) *Individualized consideration*; pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga mempunyai tingkah laku dan model atau model yang membedakan dirinya dari orang lain. Model atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan (Sunarto, 2018).

6. Model kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

Model kepemimpinan seorang kiai tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* dan pengaruh ajaran *Sufi*. Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut (Sunarto, 2018):

- a. Model kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu model interaksi antara Kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.
- b. Model kepemimpinan *paternalistic-otoriter*; di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
- c. Model kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini adalah pihak Kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspons secara negatif (Mardiyah, 2012).

7. Karakteristik Kepemimpinan Karismatik

Menurut Prihantoro, (2016 : 313), pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Sifat yang secara umum dimiliki oleh pemimpin karismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya terhadap bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya. Menurut Ichsan (2010) yang dikutip dalam Ummi (2011:20) hal-hal yang memengaruhi proses pengaruh seorang pemimpin karismatik yaitu:

a. *Personal Character*

Karakter dasar dari seorang pemimpin sangat menentukan apakah dia memiliki karisma atau tidak terhadap bawahannya. Karakter pemimpin tidak akan tampak ketika kita hanya berinteraksi sesaat, atau dalam kondisi tekanan normal. Dalam kondisi tekanan yang luar biasa, karakter pemimpin yang asli akan muncul ke permukaan dan tampak jelas. Apakah dia gampang marah, gampang mengeluh, gampang menyerah, mudah panik, atau menggantungkan dirinya pada orang lain. Bahkan, apakah ia sesungguhnya punya karakter *offensive* (menyerang orang lain), *defensive* (sekadar menjaga diri), atau *offensive-defensive* mempertahankan diri dengan cara menyerang). Apakah ia juga memiliki karakter *uncontrolled* (tidak mampu mengendalikan diri), *short-sighted* (berpandangan jangka pendek), *impulsive* (reaktif sesaat), bahkan *explosive* (meledak-ledak).

b. Width and depth knowledge.

Aura kepemimpinan makin bersinar terang ketika orang tersebut secara terus menerus memperluas dan memperdalam pengetahuannya, terutama dalam bidangnya. Pemimpin menjadi sumber pembelajaran dan inspirasi bagi orang-orang di sekitarnya. Sehingga secara tidak langsung hal ini memengaruhi para bawahannya.

Yulk (1994) dalam Marganingsih (2016: 36) mengemukakan bahwa pemimpin karismatik memiliki perilaku-perilaku berikut ini, yaitu:

- a. Pemimpin karismatik memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kompetensi sehingga semua keputusan yang diambil seorang pemimpin memberikan kesan dan kepercayaan bagi anggotanya yang pada akhirnya anggota menjadi lebih patuh dan taat.
- b. Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya.
- c. Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya, pemimpin mampu memberikan pengaruh lebih karena anggota telah memiliki kesamaan keyakinan

dan nilai-nilai, sehingga hal tersebut mengakibatkan kepuasan dan motivasi anggota menjadi lebih besar.

e. Pemimpin karismatik mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Tujuan dilakukannya hal itu adalah agar anggota memiliki percaya diri sehingga anggota memiliki kinerja dan komitmen tinggi terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

f. Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugas-tugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan.

Sementara Hadari Nawawi dalam Sudaryono (2014:236) mengemukakan bahwa karakteristik utama kepemimpinan karismatik yaitu sebagai berikut:

- a. Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya.
- b. Memiliki visi dan tujuan yang ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang.
- c. Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang.

- d. Perilaku yang keluar dari aturan, memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma atau norma aturan, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan.
- e. Dipahami sebagai agen perubahan, bukan pengikut *status quo*.
- f. Memiliki kepekaan terhadap lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan.

Menurut Kurniawati (2014:315), model kepemimpinan karismatik adalah model kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas
- b. Mengkomunikasikan visi itu secara efektif
- c. Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus
- d. Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya

8. Karakteristik Pengikut Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik biasanya tampak dikaruniai oleh kualitas-kualitas luar biasa. Akibatnya, pengikut sering kali secara alamiah rela dan tunduk terhadap otoritas dan superioritas sang pemimpin. Pengikut tampak berhenti berpikir kritis; mereka tidak banyak mempertanyakan maksud atau keahlian sang pemimpin, ketepatan visi atau inisiatif perubahan, maupun tindakan yang diambilnya untuk mewujudkan visinya, (Hughes dkk, 2015:537). Pengikut kepemimpinan karismatik cenderung menurut dan *manut* terhadap pemimpinnya, mereka menurut seolah

tidak ada pertanyaan dan keraguan untuk melakukan dan mengikuti nasihat-nasihatnya.

Yulk dalam Sudaryono (2014:235) memberikan indikator kepemimpinan karismatik sebagai berikut: (1) Pengikut-pengikutnya meyakini kebenarannya dalam cara memimpin. (2) Pengikut-pengikutnya menerima model kepemimpinannya tanpa bertanya. (3) Pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya. (4) Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya. (5) Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional. (6) Mempertinggi pencapaian kinerja (*performance*) pengikutnya. (7) Dipercayai pengikutnya bahwa kepemimpinannya mampu mewujudkan misi organisasinya.

Susanto (2007: 116) para pengikut pemimpin karismatik sering bersikap labil dan mudah berubah. Hingga batas tertentu mereka sangat loyal dan loyalitasnya nyaris mengabaikan kewajiban kerjanya dan menjual sesuatu untuk mengikuti anjuran pemimpinnya. Dengan demikian antara pemimpin dan pengikut terkonstruksi hubungan erat, layaknya sebuah keluarga, dan hubungan demikian, juga terjalin di antara sesama pengikut dalam komunitas tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik pengikut kepemimpinan karismatik; 1) mereka mempunyai keyakinan bahwa apa yang dikatakan pemimpinnya pasti benar, hal tersebut bisa dibuktikan dengan tidak adanya keraguan dan pertanyaan ketika pemimpinnya memberikan saran dan nasihat; 2) pengikut kepemimpinan karismatik cenderung menurut dan tunduk terhadap pemimpinnya; 3) mereka suka rela melaksanakan anjuran pemimpinnya;

4) mempunyai loyalitas tinggi terhadap pemimpinnya bahwa mereka berani menjual apa yang mereka punya untuk kepentingan anjuran pemimpinnya; 5) pengikut dan pemimpinnya mempunyai kedekatan emosional yang sangat erat.

9. **Kepemimpinan Karismatik Kiai**

Menurut Babun Suharto dalam Ansor (2014:653), kiai merupakan figur sentral setiap pesantren, dimana kiai selain memiliki keilmuan yang tinggi juga merupakan pendiri, pemilik dan pewakaf pesantren. Kiai merupakan sebutan bagi seseorang yang memiliki pengetahuan agama Islam yang mumpuni. Kiai biasa disebut juga dengan panggilan ustaz. Pengaruh karisma kiai merupakan kekuatan yang dapat menggerakkan pengikutnya secara militan dan dapat mengimplementasikan harapan serta tujuan yang dipercaya pengikutnya bisa memberikan kebahagiaan di masa depan. Kepemimpinan kiai telah banyak memberikan kontribusi bagi proses kemerdekaan bangsa dan pengembangan pendidikan di Indonesia.

Kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda. Pertama, sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat, misalnya "*Kiai Garuda Kencana*", sebutan kereta emas di Keraton Yogyakarta. Kedua, gelar kehormatan untuk orang tua, dan ketiga, gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren Zamakhsari Dhofier (dalam Arifin, 2015:352). Arifin juga menambahkan kepemimpinan kiai di pesantren bersumber pada kombinasi antara (tradisi) pendidikan Islam dan karisma yang diperoleh atau diwarisi (secara geneologis) atau sifat kepemimpinan karismatik kiai. Kepemimpinan kiai, sering diidentikkan dengan atribut kepemimpinan karismatik. Dalam konteks tersebut,

Sartono Kartodirjo menyatakan bahwa kiai-kiai pondok pesantren, dulu dan sekarang, merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga Muslim di Indonesia (Kartodirjo dalam Susanto, 2007:114). Kepemimpinan Kiai dalam mengelola pesantren tidak hanya dilandasi kemampuan mengatur pesantren, tetapi juga dilandasi kekuatan spiritual dan nilai-nilai ketaatan kepada Allah SWT. Atas dasar inilah, Kiai mampu menjadi aktor perubahan sosial (Arifin, 2015:356).

Menurut Ansor (2014:650), kepemimpinan karismatik Kiai merupakan kepemimpinan yang mendapat anugerah yang Maha Kuasa dan pemimpin yang memiliki karisma dianggap mempunyai kemampuan supranatural, yang dapat memotivasi para pengikutnya agar rela berkorban untuk sebuah ide dan gagasan pemimpin. Pemimpin karismatik biasanya memiliki pengikut yang banyak dan memiliki loyalitas yang luar biasa (Susanto, 2007:12). Kharisma kiai memperoleh dukungan masyarakat, hingga batas tertentu, disebabkan karena dia dipandang memiliki kemantapan moral dan kualitas keimanan yang melahirkan suatu bentuk kepribadian magnetis bagi para pengikutnya. Proses ini mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, sekitar kediamannya, kemudian menjalar ke luar ke tempat-tempat yang jauh. Karisma yang dimiliki kiai tersebut dalam sejarahnya mampu menjadi sumber dan inspirasi perubahan dalam masyarakat.

Bryan S. Turner (dalam Susanto, 2007: 112) mengatakan bahwa kiai dengan kharisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten

dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan terutama dalam pesantren. Tipe karismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dilihat dari segi kehidupan santri, karisma Kiai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugerah Tuhan.

Sartono Kartodirjo (dalam Susanto, 2007:114) menyatakan bahwa Kiai pondok pesantren, baik dulu maupun sekarang, merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga muslim di Indonesia. Pengaruh kiai terhadap kehidupan santri tidak terbatas pada saat santri masih berada di pondok pesantren, tetapi berlaku dalam kurun waktu panjang, bahkan sepanjang hidupnya, ketika sudah terjun di tengah masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, tampak sekali kepemimpinan kiai di pesantren adalah kepemimpinan yang mempribadi, di mana orientasi kepemimpinannya dipersonifikasikan kepada seorang figur Kiai. Mengelola pesantren tidak hanya dilandasi kemampuan mengatur pesantren, tetapi juga dilandasi kekuatan spiritual dan nilai-nilai ketaatan kepada Allah SWT. Atas dasar inilah, kiai mampu menjadi aktor perubahan sosial.

10. Kepemimpinan Karismatik

Karismatik berasal dari bahasa Yunani, $\chi\alpha\rho\iota\sigma\mu\acute{\alpha}\tau\omicron\nu$ = *charismatōn* yang artinya karismatik = karisma = *gifts* = pemberian Tuhan. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kekuatan yang diberikan oleh Tuhan kepada seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mau dan mengikuti kehendaknya (kehendak Tuhan). Dengan kata lain, model kepemimpinan karismatik adalah kemampuan dan

kekuatan yang diberikan Tuhan kepada seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dan mengelola segala sesuatu yang telah Tuhan berikan.

Penggunaan istilah karisma untuk menjelaskan bentuk dari pengaruh suatu persepsi terhadap bawahan yang menunjukkan bahwa pemimpin diberkahi oleh suatu kemampuan lebih. Karisma adalah daya tarik seseorang yang tidak bisa dibeli dengan apa pun, karena ia merupakan pemberian Tuhan kepada seseorang. Kiai merupakan energi tidak tampak yang dimiliki seorang pemimpin karismatik, tetapi efeknya nyata. Hal inilah yang membuat para pengikut atau bawahannya menjadi tertarik dan meyakini bahwa pimpinannya memiliki kelebihan yang luar biasa (Sica, 2017).

Interaksi dari jenis kepemimpinan karismatik ini adalah lebih banyak bersifat informal karena dia tidak diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Sedangkan menurut kartono (2016: 81). Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang tidak di tunjuk dan diangkat oleh sebuah organisasi atau individu. Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan informal. Ia ada karena pengakuan masyarakat atas keunggulan yang ada pada dirinya. Menurut Pius A. Partanto dan M. Dahlan al-Barry (dalam Baharuddin dan Umiarso, 2012: 206) mengemukakan bahwa secara leksikal *karisma* diartikan sebagai wibawa; kewibawaan; karunia kelebihan dari Tuhan kepada seseorang yang memiliki. Truskie (dalam Qori, 2013: 72) juga berpendapat, karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”, Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Kemudian Qori (2013:72) juga berpendapat bahwa karisma dianggap sebagai kombinasi dari

pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Dengan begitu, karisma merupakan daya tarik berupa kekuatan yang luar biasa yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Istilah karismatik menunjuk kepada kualitas kepribadian, sehingga ia dibedakan dengan orang lain. Ia dianggap bahkan diyakini memiliki kekuatan *supranatural*, manusia serba istimewa. Kehadiran seseorang yang mempunyai tipe seperti ini dipandang sebagai seorang pemimpin, yang meskipun tanpa ada bantuan orang lain pun, ia akan mampu mencari dan menciptakan citra yang mendeskripsikan kekuatan dirinya. Sehubungan dengan ini Weber dalam Susanto (2007 : 115) menyatakan:

The term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supranatural, superhuman or at least specifically exceptional powers or qualities.

Tipe kepemimpinan yang demikian itu memunculkan suatu tipe kepemimpinan sebagai pemimpin yang karismatik. Menurut Hasri (dalam Rahmat, 2016:58) mengemukakan bahwa pemimpin dikatakan karismatik karena mempunyai karakteristik tertentu, antara lain:

- a. Pemimpin mempunyai kepercayaan diri
- b. Memiliki visi kepemimpinan
- c. Prilaku kepemimpinannya tidak biasa (extraordinary)
- d. Mengakui perlunya perubahan
- e. Sensitif terhadap perubahan

Adapun menurut Sunardi (2017:133), kepemimpinan karismatik bisa dilihat dari berbagai segi seperti keilmuannya, ketegasannya, kebijaksanaannya, ketaatannya, lebih mementingkan orang lain dari pada kepentingan diri sendiri, kemudian sangat disegani oleh masyarakat, para ustad, guru, santri/ siswa dan mahasiswanya. Menurut Sunardi (2017:132) model kepemimpinan yang karismatis adalah model kepemimpinan di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju. Sunardi juga menambahkan bahwa karismatik ini muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut yang mana kelebihan ini bisa karena penguasaan agamanya yang luas atau kepribadiannya yang baik dimata masyarakat. Sunardi juga menambahkan ciri-ciri kepemimpinan karismatik ini menjelaskan sebagai berikut:

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam bidang yang dipimpinya dan mengetahui seluk-beluk bidang kegiatannya, baik dari dalam maupun dari luar.

1) Mempunyai keberanian dan inisiatif.

Keberanian merupakan kemampuan batin yang mengakui adanya rasa takut, akan tetapi mampu untuk menghadapi bahaya atau rintangan dengan tenang dan tegas. Dalam hal ini pemimpin harus bersikap seperti komandan, menumbuhkan sugesti keberanian pada bawahan, pada saat tertentu seorang pemimpin juga harus

bisa menjadi pengayom atau pelindung, sehingga para bawahannya merasa senang dan tentram dengan kehadirannya.

2) Tegas, bijaksana, adil dan taat.

Tegas di sini dapat diartikan mempunyai kesanggupan untuk mengambil keputusan-keputusan dengan segera bila dibutuhkan dan mengutarakannya dengan tegas, lengkap dan jelas. Ketegasan bersumber pada keyakinan dan kepercayaan kepada diri sendiri.

3) Mempunyai pembawaan yang baik, semangat yang besar dan memiliki keuletan.

Pembawaan atau tampang dan sikap seseorang berarti penjelmaan yang nyata dari isi dari yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

4) Tidak mementingkan diri sendiri dan dapat menguasai diri sendiri.

Seorang pemimpin yang tidak akan mengambil keuntungan dari pekerjaan kelompok untuk kepentingan diri sendiri serta tidak menyalahgunakan jabatannya

5) Bertanggung jawab, ikhlas dan bisa menjalin kerjasama yang baik.

6) Dapat menguasai persoalan secara terperinci dan menaruh simpati serta pengertian.

Kartodirdjo (1990) dalam Rahmat (2016:58) juga menambahkan, bahwa kepemimpinan karismatik ini juga biasa didapat dari pengabdian diri terhadap kesucian, kepahlawanan tertentu, atau sifat-sifat yang patut dicontoh dari seseorang, dan dari corak tata tertib yang diperhatikan olehnya. Pemimpin yang memiliki karisma disebut dengan pemimpin karismatik. Robbins dalam Sudaryono (2014 : 234) mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau heroik dalam mengamati perilaku-perilaku

tertentu. Tipologi kepemimpinan karismatik ini diwarnai oleh indikator yaitu sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robert House dalam Suharsaputra (2016: 61) pemimpin karismatik adalah pemimpin yang dengan kekuatan pribadinya, mampu memiliki efek yang luar biasa kepada bawahannya. Pemimpin karismatik memiliki hasrat kekuasaan yang sangat tinggi dan rasa mampu yang juga tinggi serta keyakinan akan kebenaran moral dari keyakinannya. Jadi, pada intinya pemimpin karismatik memiliki kekuatan karismatik yang luar biasa dalam memengaruhi bawahannya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental, serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut (Baharuddin dan Umiarso, 2012 : 203). Selaras dengan hal itu, Kartono (2016 : 81) juga menyampaikan hal yang sama bahwa :

Tipe kepemimpinan memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarangpun orang tidak mengetahui secara benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (Subnatural Power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Ia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan keyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang memiliki daya tarik tersendiri terhadap pengikutnya. Kepemimpinan karismatik mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan wibawa dan kelebihan spiritualnya. Kepemimpinan karismatik bersumberkan pada kesucian, kepahlawanan, dan kualitas (karakter) luar biasa dari pemimpinnya weber (dalam Arifin, 2015 : 354)

Kepemimpinan karismatik merupakan tipe kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-visi organisasi dengan lebih baik Delbecq *et al* (dalam Marganingsih, 2014 : 33).

Lebih lanjut ia juga menambahkan bahwa nilai-nilai yang disampaikan tersebut kemudian memengaruhi emosi anggota sehingga nilai-nilai tersebut diterapkan oleh para anggotanya. Pemimpin karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut (Qori, 2013 : 72). Kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang tersebut, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah Tuhan.

Hughess dkk, menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen hubungan kepemimpinan karismatik dalam kerangka kerja sebuah organisasi. *Pertama*, pemimpin yang karismatik memiliki empat indikator di antaranya; 1) pemimpin memiliki Visi. Dengan Visi yang jelas dan visioner, pemimpin mampu menjalankan dan memikirkan dengan matang tentang apa yang akan di capai oleh

sebuah lembaga atau organisasi baik di masa ini maupun di masa yang akan datang; 2) dalam menjalankan visi tersebut pemimpin harus memiliki keahlian beretorika atau berkomunikasi dengan baik; 3) pemimpin juga harus dapat atau mampu membangun citra dan kepercayaan masyarakat baik di lingkungan lembaga maupun di luar organisasi. Karena dengan begitu pemimpin akan lebih mudah merealisasikan visi yang telah ditentukan; 4) kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang individu/personal tidak struktural kepengurusan, oleh karenanya ia tidak bergantung pada orang lain, namun dengan kualitas kepribadiannya ia mampu menunjukkan jalan hidupnya sendiri.

Selanjutnya, komponen *kedua* adalah pengikut. Secara garis besar dapat disebutkan bahwa dengan karisma dan kekuatan yang dimiliki oleh Kiai pengikut dapat tergugah emosinya dan bersedia serta setia mengikuti apa yang dianjurkan pemimpin. Sedangkan komponen yang *ketiga* adalah situasi. Situasi organisasi yang dipimpin oleh pemimpin dengan model kepemimpinan karismatik akan lebih bergantung pada instruksi pemimpin.

Interaksi dari jenis kepemimpinan karismatik ini adalah lebih banyak bersifat informal karena dia tidak diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Sedangkan menurut kartono (2016 : 81). Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang tidak ditunjuk dan diangkat oleh sebuah organisasi atau individu. Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan informal. Ia ada karena pengakuan masyarakat atas keunggulan yang ada pada dirinya. Menurut Pius A. Partanto dan M. Dahlan al-Barry dalam Baharuddin dan Umiarso (2012 : 206) mengemukakan

bahwa secara leksikal *karisma* diartikan sebagai wibawa; kewibawaan; karunia kelebihan dari Tuhan kepada seseorang yang memiliki. Truskie (dalam Qori, 2013: 72) juga berpendapat, karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”, Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Kemudian Qori (2013: 72) juga berpendapat bahwa karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Dengan begitu, karisma merupakan daya tarik berupa kekuatan yang luar biasa yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang memiliki daya tarik tersendiri terhadap pengikutnya. Kepemimpinan karismatik mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan wibawa dan kelebihan spiritualnya. Kepemimpinan karismatik bersumberkan pada kesucian, kepahlawanan, dan kualitas (karakter) luar biasa dari pemimpinnya (weber dalam Arifin, 2015 : 354)

Menurut Qori (2013 : 72) Kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin, bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu, pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Pengikut pemimpin karismatik ikut

menikmati karisma yang dimiliki pemimpinnya karena mereka merasa memperoleh inspirasi dan kebenaran (Prihantoro, 2016 : 309). Kepemimpinan karismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikitnya perubahan.

Kepemimpinan karismatik merupakan tipe kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-visi organisasi dengan lebih baik (Delbecq *et al* dalam Marganingsih, 2014 : 33).

Lebih lanjut ia juga menambahkan bahwa nilai-nilai yang disampaikan tersebut kemudian mempengaruhi emosi anggota sehingga nilai-nilai tersebut diterapkan oleh para anggotanya. Pemimpin karismatik menekankan tujuantujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, citacita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut (Qori, 2013 : 72). Kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang tersebut, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah Tuhan.

Teori karismatik menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai karisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan, dan pengaruh yang sangat besar. Seorang pemimpin karismatik mempunyai pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin

tersebut adalah benar, sehingga menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi.

Dengan senang hati mereka tunduk kepadanya dan menyayangi pemimpin tersebut. Secara emosional, mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi dan percaya bahwa mereka dapat memberikan kontribusi guna menunjang keberhasilan tersebut. Tentunya mereka juga mempunyai beberapa tujuan dan kinerja yang tinggi (Wursanto, 2005). Bagaimana caranya membedakan antara pemimpin karismatik yang positif dan negatif? Tidak selalu mudah dan jelas apakah seorang pemimpin bisa digolongkan sebagai karismatik positif atau negatif.

Satu pendekatan adalah dengan mengukur konsekuensi bagi pengikut. Namun, kebanyakan pemimpin karismatik memiliki pengaruh positif dan negatif pada pengikut, dan mungkin terjadi perselisihan tentang urgensi pemisahan pengaruh tersebut.

Terkadang bahkan tidak disepakati apakah suatu hasil bersifat menguntungkan atau merugikan. Sebuah pendekatan yang lebih baik untuk membedakan antara karismatik positif dan negatif adalah dilandaskan pada nilai dari kepribadian atau karakter mereka (House & Howell, 1992). Interaksi dari jenis kepemimpinan karismatik ini lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang tidak ditunjuk dan diangkat oleh sebuah organisasi atau individu (Kartono, 2009).

Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan informal. Kepemimpinan karismatik ada karena pengakuan masyarakat atas keunggulan yang

ada pada dirinya. Truskie berpendapat, karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugerah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi pribadi tersebut dan mempromosikannya dengan bersemangat. Dengan demikian, karisma merupakan daya tarik berupa kekuatan luar biasa yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain (Hurin dalam Lia Amalia Qori, 2013).

Kepemimpinan karismatik bisa dilihat dari berbagai segi, semisal keilmuannya, ketegasannya, kebijaksanaannya, ketaatannya, lebih mementingkan orang lain daripada kepentingan diri sendiri, kemudian sangat disegani oleh masyarakat, para ustaz, guru, santri (siswa), dan mahasiswanya. Model kepemimpinan yang karismatis adalah model kepemimpinan yang di dalamnya pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim dan sangat energik dalam mendorong untuk maju.

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Sifat yang secara umum dimiliki oleh pemimpin karismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya kepada bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi, dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya.

Para pemimpin yang berkarisma sering menjaga perilakunya di depan para bawahannya agar dirinya terkesan kompeten di bidangnya. Seorang pemimpin yang berkarisma pandai dalam menyuarakan ide-idenya yang berhubungan dengan tujuan organisasi, sehingga dapat menciptakan aspirasi bersama yang diakomodasikan terhadap bawahan. Keterlibatan emosi seorang pemimpin dengan bawahannya memberikan suatu tujuan yang jelas bagi bawahannya. Ketidakhadiran seorang pemimpin memberikan dampak yang besar bagi para bawahannya.

Pemimpin yang karismatik suka memberikan contoh-contoh perilaku yang baik agar ditiru oleh para bawahannya. Dalam proses ini, pemimpin mampu memberikan kepuasan dan motivasi kepada bawahannya. Mereka suka memberikan motivasi secara bertahap dan berkesinambungan kepada bawahannya agar menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap para bawahannya. Motivasi ditumbuhkan dengan memberikan pujian dan daya tarik emosional kepada bawahannya.

Hal ini menumbuhkan rasa percaya diri seorang bawahan dan secara tidak langsung menghidupkan karisma seorang pimpinan. Proses memengaruhi, beberapa teori membahas mengenai bagaimana seorang pemimpin karismatik memengaruhi bawahannya untuk menyelesaikan sebuah misi. Hal-hal yang memengaruhi proses pengaruh karismatik seorang pemimpin adalah:

- 1) Identifikasi pribadi (*personal identification*), identifikasi pribadi merupakan sebuah proses memengaruhi yang *dyadic* (hubungan individual antara pemimpin dan pengikut masing-masing unit kerja) yang terjadi pada beberapa orang pengikut, namun tidak pada yang lainnya. Proses ini paling banyak terjadi pada para pengikut

yang mempunyai rasa harga diri rendah, identitas diri rendah, dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh yang berkuasa.

2) Identifikasi sosial (*social identification*). Identifikasi sosial merupakan sebuah proses memengaruhi yang menyangkut definisi diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektivitas. Pemimpin karismatik meningkatkan identifikasi sosial dengan membuat hubungan antara konsep diri sendiri para pengikut individual dan nilai-nilai yang dirasakan bersama serta identitas-identitas kelompok. Seorang pemimpin karismatik dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas yang unik, yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok-kelompok yang lain.

3) Internalisasi (*internalization*). Pemimpin karismatik memengaruhi para pengikut untuk merangkul nilai-nilai baru, namun lebih umum bagi pemimpin karismatik untuk meningkatkan kepentingan nilai-nilai yang ada sekarang pada para pengikut, dengan menghubungkannya dengan sasaran-sasaran tugas. Pemimpin karismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, heroik, dan secara moral benar. Pemimpin karismatik tersebut juga tidak menekankan pada imbalan-imbalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada imbalan-imbalan intrinsik dan meningkatkan komitmen mereka kepada sasaran-sasaran objektif.

4) Kemampuan diri sendiri (*self-efficacy*). Efikasi diri individu merupakan suatu keyakinan bahwa individu tersebut mampu dan kompeten untuk mencapai sasaran tugas yang sukar. Efikasi diri kolektif menunjuk kepada persepsi para anggota

kelompok bahwa jika mereka bersama-sama, mereka dapat menghasilkan hal-hal yang luar biasa. Para pemimpin karismatik meningkatkan harapan dari para pengikut bahwa usaha-usaha kolektif dan individual mereka untuk melaksanakan misi kolektif, berhasil.

Sunardi juga menambahkan ciri-ciri kepemimpinan karismatik antara lain sebagai berikut: 1) Berpengetahuan, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam bidang yang dipimpinya dan mengetahui seluk-beluk bidang kegiatannya, baik dari dalam maupun dari luar. 2) Mempunyai keberanian dan inisiatif. Keberanian merupakan kemampuan batin yang tetap mengakui adanya rasa takut, tetapi mampu untuk menghadapi bahaya atau rintangan dengan tenang dan tegas. Dalam hal ini, pemimpin harus bersikap seperti komandan yang menumbuhkan sugesti keberanian pada bawahan.

Dua syarat sosok karismatik, yaitu memiliki sifat ideal yang dijunjung tinggi dan kemampuan yang sulit dicapai atau dipertahankan oleh sekelompok masyarakat (sekultur). Tradisi pesantren, pengaruh karisma kiai terletak pada keyakinan pengikutnya bahwa kiai mempunyai sifat-sifat transendental, menjadi teladan sempurna bagi semesta, dan merupakan contoh hidup tentang makrifat.

Hal-hal yang memengaruhi proses pengaruh seorang pemimpin karismatik yaitu: 1) Personal Karakter. Karakter dasar dari seorang pemimpin sangat menentukan apakah dia memiliki karisma atau tidak terhadap bawahannya. Karakter seorang pemimpin tidak tampak ketika kita hanya berinteraksi sesaat, atau dalam kondisi tekanan normal. Dalam kondisi tekanan yang luar biasa, karakter pemimpin yang asli muncul ke permukaan dan tampak jelas. Apakah dia gampang

marah, gampang mengeluh, gampang menyerah, mudah panik, atau menggantungkan dirinya pada orang lain. Apakah sesungguhnya punya karakter *offensive* (menyerang), *defensive* (menjaga diri), atau *offensive-defensive* (mempertahankan diri dengan menyerang). Apakah ia juga memiliki karakter *uncontrolled* (tidak mampu mengendalikan diri), *short-sighted* (berpandangan jangka pendek), *impulsive* (reaktif sesaat), bahkan *explosive* (meledak-ledak) (Ichsandyanti, 2019).

11. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam sudah dimulai sejak sejarah manusia pertama, yaitu Nabi Adam AS, sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam AS telah mendapat amanah dari Allah SWT sebagai khalifah atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta dengan baik. Sebagaimana Allah berfirman kepada para malaikat di Surat Al-Baqarah ayat 30 yang artinya:

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".” (QS. Al Baqarah: 30). (Alqur'an Robbani, 2012)

Dalam ayat tersebut Allah menggunakan diksi khalifah yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Dengan demikian, masalah kepemimpinan sudah ada sejak dalam rencana Allah SWT. Nabi Muhammad SAW menyebutkan masalah kepemimpinan, yang beliau mengatakan:

“Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami

adalah pemimpin seluruh keluarganya, demikian pula seorang istri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya. Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian”.(Bukhari, n.d.).

Pendapat Syekh Islam Ibnu Taimiyah, sebagai berikut:

“Urusan memimpin orang banyak adalah satu diantara kewajiban-kewajiban agama yang terbesar, bahkan agama tidak bisa tegak tanpa adanya pemimpin, karena kemaslahatan umat manusia tidak bisa sempurna kecuali dengan bermasyarakat, sebab masing-masing pribadi saling membutuhkan satu sama lain, sedang masyarakat itu tidak bisa harus mempunyai pemimpin”.(Taimiyah, 1967).

Secara rasional setiap komunitas membutuhkan seorang pemimpin. Karena sebagai makhluk sosial, manusia selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Untuk mencapai hubungan yang harmonis diantara anggota masyarakat, maka diperlukan seorang pemimpin yang mengatur dan menata interaksi sosial tersebut.

Akal sulit menerima apabila ada sekelompok masyarakat hidup tanpa seorang pemimpin. “ Nabi Muhammad SAW berpesan, apabila kalian bertiga atau lebih dalam suatu perjalanan, maka angkatlah salah seorang diantara kalian sebagai pemimpinnya. “ Ini menunjukkan signifikansi seorang pemimpin dalam masyarakat secara normatif, al-qur’an menggunakan tiga term yang menunjukkan makna kepemimpinan.

1. Khilafah

Khilafah adalah sebuah sistem kepemimpinan yang pernah dirumuskan dan diaplikasikan pada masa Islam klasik. Para ulama masa lalu telah mencoba memahami dan memformulasikan konsep khilafah sebagaimana yang termaktub dalam al-qur’an tentang kehidupan bermasyarakat, berpolitik dan berbangsa.

Allah Ta’ala mengatakan,

“Ingatlah ketika Tuhanmu berkata kepada para Malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata, mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berkata, sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah/ 2:30).

Pertanyaan Malaikat bukan protes atau kritik kepada Allah Ta’ala tetapi keinginan mereka untuk menjadi khalifah karena mereka telah bertasbih dan menyucikan-Nya. Permohonan ini juga menjadi isyarat bahwa khalifah itu bukan sistem politik dunia tetapi sistem universal yang berlaku dunia dan akherat hingga malaikat berhasrat juga untuk menjadi khalifah. Namun Allah Ta’ala menjawab bahwa pengetahuan malaikat tentang itu tidak cukup hingga Allah Ta’ala menegaskan bahwa Dia Maha tahu dari apa yang diketahui oleh malaikat.

2. Wilayah

Wilayah artinya kepemimpinan. Orang yang memimpin disebut wali. Secara umum pemimpin umat adalah Allah Ta’ala, Rasulullah SAW dan orang-orang beriman. Allah Ta’ala berkata:

“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan Orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).” (QS. Al-Maidah/5:55).

Para Ulama berbeda pendapat tentang makna wali. Sebagian berpendapat bahwa makna wali adalah “teman dekat”. Sebagian yang lain berpendapat wali artinya “penolong” dan sebagian ulama mengatakan wali adalah “pemimpin”.

Dalam terminologi keindonesiaan, kata wali bermakna pemimpin, seperti kata wali kota artinya pemimpin kota bukan penolong kota dan bukan pula teman kota.

Allah Ta’ala berkata:

“ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Inginkah kamu mengadakan alasan yang nyata bagi Allah (untuk menyiksa kalian)?” (QS. Annisa’/4:144).

Ayat ini menjelaskan larangan mengangkat orang kafir sebagai pemimpin bukan larangan berteman dengan orang kafir.

3. Imamah

Imamah adalah sistem kepemimpinan dan orang yang memimpin disebut Imam. Imamah adalah kepemimpinan yang bersifat umum, baik kepemimpinan negara atau kepemimpinan “ibadah mahdah” seperti sholat. Pemimpin dalam ruang lingkup orang-orang bertaqwa adalah “*imam li al-muttaqin*” atau pemimpin bagi orang-orang yang bertaqwa.

Pemimpin orang yang beriman disebut “*imam li al-mukminin*” atau pemimpin orang beriman dan pemimpin manusia disebut “*imam li al-nas*” atau pemimpin seluruh manusia tanpa membedakan agama, suku, daerah dan sebagainya.

Kepemimpinan ketiga inilah yang pernah “eksis” pada masa Rasulullah SAW.

Allah Ta’ala berkata:

“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhanya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berkata sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia. Ibrahim berkata, Dan saya mohon juga dari keturunanku, Allah berkata, Janji-Ku ini tidak mengenai orang yang zalim.” (QS. Al-Baqarah/2:124).

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin harus adil dan orang-orang zalim tidak boleh menjadi pemimpin. Nabi Ibrahim adalah hamba Allah, setelah melalui proses pendekatan diri kepada Allah, hingga naik menjadi kekasih Allah atau “khalilullah”. Setelah menjadi “khalilullah” naik lagi menjadi Rasulullah dan saat menjadi Rasulullah, Allah mengangkatnya menjadi “imam” bagi seluruh

manusia. Saat Nabi Ibrahim berharap agar semua keturunannya menjadi imam, Allah Ta'ala menjawab bahwa kepemimpinan tidak akan jatuh ke tangan orang-orang yang zalim.

Pemimpin adalah orang yang paling berkualitas diantara anggota komunitas. Allah Ta'ala Maha Tahu siapa diantara umatnya yang paling berkualitas hingga diangkat menjadi nabi dan rasul. Nabi dan rasul adalah "*al-musthafa*" atau orang pilihan dan yang memilih dan mengangkatnya adalah Allah Ta'ala.

Pemimpin yang bukan nabi dan rasul dipilih dan diangkat oleh orang-orang diantara mereka. Karena yang mengetahui orang cerdas hanyalah orang cerdas. Memberikan hak pilih kepemimpinan kepada orang awam hanya akan melahirkan kegagalan dalam memilih pemimpin. Oleh sebab itu politik adalah perwakilan komunitas bukan perwakilan pribadi. Al-Qur'an mengisyaratkan umat Islam dengan "khairu umat" umat terbaik atau umat pilihan. Allah Ta'ala berkata:

"Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli kitab beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik." (QS. Ali Imran/3:110).

Rasulallah SAW ditanya tentang "khairu umat."

Beliau menjawab, khairu umat itu mempunyai empat syarat, yaitu; pertama, mereka paling banyak membaca teks maupun konteks. Kedua, orang yang paling bertaqwa, baik individual maupun sosial. Ketiga, orang yang paling banyak membangun jaringan silaturahmi. Keempat, mereka selalu melakukan amar ma'ruf dan nahi munkar.

Dari beberapa ayat dan riwayat para ulama memformulasikan bahwa syarat pemimpin itu adalah:

1. Adil
2. Berilmu pengetahuan yang luas
3. Sehat indrawi seperti sehat pendengaran, penglihatan dan pembicaraan
4. Sehat anggota tubuh dari kekurangan yang menghalanginya melakukan aktivitas.
5. Memiliki pemikiran yang cerdas dalam menyikapi perkembangan politik dan kemaslahatan umat.
6. Berani dalam menegakkan kebenaran

12. Tinjauan Umum Karakter

a. Pengertian Karakter

Kata karakter diambil dari bahasa Inggris yaitu "*Character*", yang juga berasal dari bahasa Yunani "*Character*". Awalnya, kata ini digunakan untuk menandai hal yang mengesankan dari koin (keping uang). Namun, belakangan ini secara umum istilah *character* digunakan untuk mengartikan hal yang berbeda antara satu hal dengan yang lainnya, dan akhirnya juga digunakan untuk menyebut kesamaan kualitas pada tiap orang yang membedakan dengan kualitas lainnya (Koesoma, 2007).

Menurut Simon Philips (2008) dalam Mu'in (2011:160), karakter adalah kumpulan tata nilai yang menuju pada suatu sistem, yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku yang ditampilkan. Senada diungkapkan oleh Naim (2012:55) yang berpendapat bahwa karakter secara lebih jelas mengacu kepada serangkaian sikap (*attitudes*), perilaku (*behaviors*), motivasi (*motivation*), dan keterampilan (*skills*).

Karakter meliputi sikap seperti keinginan untuk melakukan hal yang terbaik, kapasitas intelektual, seperti berpikir kritis dan alasan moral, perilaku seperti jujur dan bertanggung jawab, mempertahankan prinsip-prinsip moral dalam situasi penuh ketidakadilan, kecakapan interpersonal dan emosional yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara efektif dalam berbagai keadaan dan komitmen untuk berkontribusi dengan komunitas dan masyarakatnya. Karakter adalah sesuatu yang sangat penting dan vital bagi tercapainya tujuan hidup (Muchlas dan Hariyanto, 2016:22).

Sedangkan Doni Koesoema (2007) dalam Mu'in (2011:160) memahami bahwa karakter adalah kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri atau karakteristik, sifat khas dari diri seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan misalnya keluarga pada masa kecil juga bawaan sejak lahir. Orang yang berkarakter berarti orang yang berkepribadian, berperilaku, bersifat, atau berwatak. Dengan makna seperti ini berarti karakter identik dengan kepribadian atau akhlak.

Karakter adalah kumpulan tata nilai yang merujuk pada suatu sistem, yang melandasi pemikiran, sikap, dan perilaku yang ditampilkan (Mu'in, 2020). Karakter sama dengan pendidikan. Kepribadian dianggap sebagai ciri, atau karakteristik, atau model, atau sifat khas dari diri seseorang, yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, misalnya keluarga pada masa kecil, juga bawaan sejak lahir (Koesoma, 2007).

Sedangkan Winnie memahami bahwa istilah karakter memiliki dua pengertian. Pertama, menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Apabila seseorang

berperilaku tidak jujur, kejam, atau rakus, tentulah orang tersebut memanasifestasikan perilaku buruk. Sebaliknya, apabila seseorang berperilaku jujur dan suka menolong, tentulah orang tersebut memanasifestasikan karakter mulia. Kedua, istilah karakter erat kaitannya dengan *personality*. Seseorang disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila tingkah lakunya sesuai kaidah moral (Mu'in, 2020).

Ada yang mengkaitkan secara langsung *character strength* dengan kebajikan. *Character strength* dipandang sebagai unsur-unsur psikologis yang membangun kebajikan (*virtues*). Salah satu kriteria utama *character strength* adalah bahwa karakter tersebut berkontribusi besar dalam mewujudkan sepenuhnya potensi dan cita-cita seseorang dalam membangun kehidupan yang baik, yang bermanfaat bagi dirinya, orang lain, dan bangsanya (Peterson & Seligman, 2004).

Karakter dan kepribadian sering digunakan secara rancu. Menurut M. Newcomb, kepribadian merupakan organisasi dari sikap-sikap (*predispositions*) yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku. Kepribadian menunjuk pada organisasi dari sikap-sikap seseorang untuk berbuat, mengetahui, berpikir, dan merasakan secara khususnya bila dia berhubungan dengan orang lain, atau menanggapi suatu keadaan. Karena kepribadian tersebut merupakan abstraksi dari individu dan kelakuannya sebagaimana halnya dengan masyarakat dan kebudayaan, ketiga aspek tersebut mempunyai hubungan yang saling memengaruhi (Soekanto, 1983).

Kepribadian adalah organisasi dari faktor-faktor biologis, psikologis, dan sosiologis, yang mendasari perilaku individu-individu. Kepribadian mencakup

kebiasaan-kebiasaan, sikap, dan lain-lain sifat yang khas dimiliki seseorang yang berkembang, apabila orang itu berhubungan dengan orang lain (Soekanto, 1983).

Dalam istilah modern, ditekankan pada perbedaan dan individualitas yang cenderung menyamakan istilah karakter dengan personalitas. Personalitas atau kepribadian dapat dipahami sebagai organisasi dinamis pada individu tempat sistem psikofisikal menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya

Kepribadian juga merupakan tingkah laku yang bisa kita lihat sebagai hasil kondisi individu dan struktur situasi psikologis. Intinya, pola tingkah laku dan perbuatan seseorang dalam merespon situasi yang menunjukkan konsistensi tertentu, biasanya kita pahami sebagai karakter dan kepribadiannya. Jika seseorang berkarakter, berarti orang yang berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, atau berwatak. Dengan demikian, akhlak identik dengan karakter. Kepribadian merupakan ciri atau karakteristik atau sifat khas dari diri seseorang, yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, misalnya keluarga pada masa kecil dan juga bawaan sejak lahir (Koesoma, 2007).

Diperkuat dengan tulisannya Imam Mujahid

“Character, the personal identity that shapes a person’s perspective, attitude, and behavior, is developed over time through natural and nurture factors. Inherent in every human being is a natural tendency to love goodness”. The nurture factors aim to develop specific character traits in people through education and social interaction (Mujahid, 2021).

Karakter, identitas pribadi yang membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku seseorang, dikembangkan dari waktu ke waktu melalui faktor alami pengasuhan. Faktor pengasuhan bertujuan untuk membentuk sifat-sifat karakter tertentu dalam orang melalui pendidikan dan interaksi sosial.

Seiring dengan pengertian ini, ada sekelompok orang yang berpendapat bahwa baik buruknya karakter manusia sudah menjadi bawaan sejak lahir. Jika bawaannya baik, maka manusia itu berkarakter baik. Sebaliknya, jika bawaannya jelek, maka manusia itu berkarakter jelek. Jika pendapat ini benar, maka pendidikan karakter tidak ada gunanya, karena tidak mungkin mengubah karakter orang yang sudah *taken for granted*. Sementara itu, sekelompok orang yang lain berpendapat beda, yakni bahwa karakter bisa dibentuk dan diupayakan, sehingga pendidikan karakter menjadi sangat bermakna untuk membawa manusia memiliki karakter yang baik (Marzuki, 1998)

Jadi, karakter memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut; 1) Karakter adalah “siapakah dan apakah kamu pada saat tidak ada orang lain yang melihat kamu” (*character is what you are when nobody is looking*). 2) Karakter merupakan hasil nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan (*character is the result of values and beliefs*). 3) Karakter adalah kebiasaan yang menjadi sifat alamiah kedua (*character is a habit that becomes second nature*). 4) Karakter bukanlah reputasi atau apa yang dipikirkan oleh orang lain terhadapmu (*character is not reputation or what others think about you*). 5) Karakter bukanlah seberapa baik kamu daripada orang lain (*character is not how much better you are than others*). 6) Karakter tidak relatif (*character is not relative*).

Pendidikan karakter dalam perspektif Islam memiliki kemiripan makna dengan pendidikan akhlak, yaitu kebiasaan melakukan hal yang baik (Oktari & Kosasih, 2019). Akhlak adalah tingkah laku yang berasal dari hati yang baik (Nurohman, 2020).) Pendidikan karakter adalah usaha aktif untuk membentuk kebiasaan baik,

sehingga sifat anak sudah terbentuk sejak kecil. Karakter terbagi menjadi tiga bagian yang tidak dipisahkan dan saling terkait, yaitu *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral behavior*. Oleh sebab itu, keterlibatan ketiga bagian itu diharapkan dapat membentuk karakter yang efektif. Membangun karakter merupakan suatu upaya mendorong santri tumbuh dan berkembang, berpikir dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral (Zubaidi, 2011).

Dari beberapa penjabaran di atas dapat dipahami bahwa karakter identik dengan akhlak, sehingga karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang universal yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara efektif dalam berbagai keadaan dan komitmen untuk berkontribusi atau berhubungan dengan sesama manusia maupun lingkungannya dan bahkan Tuhannya yang terwujud dalam sikap, perilaku, motivasi dan keterampilan, perasaan, perkataan dan perbuatan berdasarkan norma-norma yang diyakini.

b. Unsur-Unsur Karakter

Menurut Mu'in (2011:167), ada beberapa unsur dimensi manusia secara psikologis dan sosiologis yang erat kaitannya dengan terbentuknya karakter pada manusia. Unsur-unsur ini menunjukkan bagaimana karakter seseorang. Adapun unsur-unsur tersebut di antaranya, sebagai berikut:

1. Sikap

Sikap seseorang biasanya merupakan bagian dari karakternya bahkan dianggap sebagai cerminan karakter seseorang tersebut. Dalam hal tertentu sikap seseorang terhadap sesuatu yang ada di hadapannya biasanya menunjukkan bagaimana karakternya. Dengan mempelajari sikap akan membantu dalam memahami proses

kesadaran yang menentukan tindakan nyata dan tindakan yang mungkin dilakukan individu dalam kehidupan sosialnya. Sikap merupakan predisposisi untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku tertentu sehingga sikap bukan hanya gambaran kondisi internal psikologis yang murni dari individu melainkan sikap lebih merupakan proses kesadaran yang sifatnya individual.

2. Emosi

Emosi adalah gejala dinamis dalam situasi yang dirasakan manusia yang disertai dengan efeknya pada kesadaran, perilaku dan juga merupakan proses fisiologis. Emosi adalah bumbu kehidupan. Tanpa emosi kehidupan manusia akan terasa hambar. Manusia selalu hidup dengan berpikir dan merasa sehingga emosi identik dengan perasaan yang kuat.

3. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan komponen kognitif manusia dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan bahwa sesuatu itu benar atau salah atas dasar bukti, sugesti otoritas, pengalaman dan intuisi sangatlah penting untuk membangun watak dan karakter manusia. Jadi, kepercayaan memperkuat eksistensi diri dan memperkuat hubungan dengan orang lain.

4. Kebiasaan dan Kemauan

Kebiasaan adalah komponen kognatif dari faktor sosiopsikologis. Kebiasaan adalah aspek perilaku manusia yang menetap berlangsung secara otomatis dan tidak direncanakan. Ia merupakan hasil pelaziman yang berlangsung pada waktu yang lama atau sebagai reaksi khas yang diulangi berkali-kali. Sementara kemauan merupakan kondisi yang sangat mencerminkan karakter seseorang. Kemauan erat

kaitannya dengan tindakan bahkan ada yang mendefinisikan kemauan sebagai tindakan yang merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan.

5. Konsepsi Diri (*Self-Conception*)

Hal penting lainnya yang berkaitan dengan pembangunan karakter adalah konsepsi diri. Orang yang sukses biasanya adalah orang yang sadar bagaimana dia membentuk wataknya. Proses konsepsi diri merupakan proses totalitas baik sadar maupun tidak sadar tentang bagaimana karakter dan diri kita dibentuk. Konsepsi diri adalah bagaimana “saya” harus membangun diri, apa yang “saya” inginkan dari, dan bagaimana “saya” menempatkan diri dalam kehidupan.

c. Nilai-nilai Pembentukan Karakter

Dirjen Dikdasmen Kemendiknas Mahbubi (2012) dalam Dwi Kusuma (2015:12) mengungkapkan bahwa berdasarkan kajian nilai-nilai agama, norma-norma sosial, hukum, etika akademik dan prinsip-prinsip HAM telah teridentifikasi butir-butir nilai.

Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia telah merumuskan 18 nilai yang ditanamkan dalam diri warga Indonesia, khususnya siswa, dalam upaya membangun dan menguatkan karakter bangsa (Mughtar & Suryani, 2019). Delapan belas nilai dalam pendidikan karakter tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Religius

Sifat religius haruslah dimiliki setiap masyarakat Indonesia. Bahkan peraturan tersebut jelas tercantum dalam Pancasila di sila pertama. Sifat religius dapat dilakukan dengan menjadi individu yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun

dengan pemeluk agama lain. Contoh sehari-hari yang dapat masyarakat terapkan adalah melaksanakan ibadah agama masing-masing dengan taat, tidak mengganggu pelaksanaan ibadah agama lain, saling menghargai, dan tidak memandang rendah agama lain.

2. Kejujuran

Kejujuran merupakan perilaku yang sangat penting. Dengan pribadi yang jujur, membuat diri kita menjadi seorang yang selalu dapat dipercaya dalam hal apa pun. Perilaku jujur dalam kehidupan sehari-hari dapat diterapkan di mana saja, misalnya tidak menyontek tugas atau dalam tes, serta selalu terbuka kepada kedua orang tua.

3. Toleransi

Kita hidup di negara “Bhinneka Tunggal Ika”, sehingga sangat penting adanya sifat toleransi kepada sesama masyarakat Indonesia, agar masyarakat bisa saling menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya. Contoh dalam perilaku sehari-hari adalah tidak memaksakan pendapat pribadi di atas kepentingan golongan, membiarkan pemeluk agama lain beribadah dengan tenang dan aman.

4. Disiplin

Nilai-nilai kedisiplinan juga harus diterapkan kepada seluruh masyarakat. Dengan adanya sifat disiplin, masyarakat dapat menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan. Contoh sehari-hari yang bisa kita lakukan adalah dengan menaati peraturan berpakaian yang sopan di tempat formal, kantor, institusi pendidikan, serta selalu datang tepat waktu saat bekerja, kuliah, ataupun sekolah.

5. Kerja Keras

Sangat penting bagi masyarakat Indonesia untuk memiliki semangat dan kerja keras yang tinggi dalam hal yang mereka lakukan. Sifat kerja keras dapat ditunjukkan dengan selalu serius dan sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

6. Kreatif

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, pemikiran kreatif sangatlah dibutuhkan. Dalam dunia kerja, kita tidak hanya bersaing dengan teman sendiri. Kita mungkin saja bersaing dengan seluruh warga negara Indonesia, bahkan sampai ke mancanegara. Karena itu, kita harus bisa berfikir *out of the box*, sehingga kita mampu menghasilkan karya yang inovatif dan berguna bagi banyak orang.

7. Mandiri

Manusia memang tidak bisa hidup sendiri, tetapi kita sebagai individu juga harus mampu melakukan berbagai hal secara mandiri, sehingga kita tidak selalu tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan berbagai tugas. Contoh dalam perilaku sehari-hari adalah melaksanakan tugas sendiri bila diri sendiri masih mampu melakukannya, tidak mengandalkan orang lain dalam menyelesaikannya.

8. Demokratis

Masyarakat Indonesia haruslah memiliki kepribadian yang demokratis, sehingga kita mampu mengetahui bagaimana berpikir, bersikap, dan bertindak sebagai *person* yang sama hak dan kewajibannya dengan orang lain. Contoh sederhana yang bisa kita lakukan adalah dengan menyeimbangkan hak dan kewajiban, baik itu untuk diri sendiri maupun orang lain.

9. Rasa Ingin Tahu

Dengan timbulnya rasa ingin tahu yang dalam, kita tumbuh sebagai individu yang selalu ingin mengetahui lebih dalam tentang segala sesuatu yang telah dan dapat kita pelajari. Contoh yang bisa kita lakukan adalah dengan terus menerus belajar dan rajin menimba ilmu apa saja dan dari siapa saja, selama ilmu tersebut merupakan ilmu yang baik.

10. Semangat Kebangsaan

Semangat kebangsaan haruslah dimiliki oleh setiap masyarakat Indonesia. Sikap semangat kebangsaan dapat ditunjukkan dengan selalu menempatkan kepentingan bangsa dan negara Indonesia di atas kepentingan pribadi. Contoh yang bisa kita lakukan adalah dengan mengharumkan bangsa dengan menciptakan prestasi apapun, serta tidak menjelek-jelekkkan nama baik bangsa kepada warga negara sendiri maupun negara lain.

11. Cinta Tanah Air

Kita tinggal di Indonesia, tentunya wajib bagi kita untuk senantiasa bangga dan mencintai tanah air kita. Sikap cinta tanah air bisa kita tunjukkan dengan sikap dan perilaku yang menunjukkan rasa kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa, seperti dengan mengamalkan nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945 dalam kehidupan sehari-hari, serta selalu menaati peraturan yang ada.

12. Menghargai Prestasi

Prestasi merupakan hal yang patut dibanggakan. Sikap menghargai prestasi haruslah ditunjukkan baik itu terhadap prestasi pribadi maupun orang lain. Sikap

yang bisa ditunjukkan adalah dengan mendorong diri sendiri dan orang lain untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, serta mengakui dan menghormati keberhasilan orang lain. Contoh sederhana yang bisa kita lakukan adalah dengan memberi pujian kepada orang lain atas kemenangan atau prestasi yang telah diraih.

13. Bersahabat/Komunikatif

Setiap manusia tidak bisa hidup sendiri. Dia pasti membutuhkan orang lain dalam segala urusannya, sehingga sangat penting bagi manusia untuk selalu bersahabat dan komunikatif kepada siapa pun. Contoh yang bisa kita lakukan adalah dengan senantiasa bersikap ramah dan sopan kepada orang tua, teman, dan tetangga.

14. Cinta Damai

Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, serta mengakui dan menghormati keberhasilan orang lain. Contoh dalam perilaku sehari-hari adalah menyebarkan virus kebaikan kepada orang lain dan tidak membuat ujaran kebencian, dll.

15. Gemar Membaca

Buku adalah jendela ilmu. Banyak ilmu yang bisa kita dapatkan dengan membaca. Pada era teknologi ini, membaca bisa kita lakukan kapan dan di mana saja, sehingga sangat merugi bagi siapa pun yang malas membaca. Karena dengan suka membaca menciptakan masyarakat dengan pemikiran cerdas dan selalu terbuka ilmu pengetahuan. Sifat gemar membaca harus pula didukung dengan mampu mengetahui informasi mana yang baik untuk dibaca.

16. Peduli Lingkungan

Sebagai masyarakat Indonesia, sikap peduli terhadap lingkungan sangatlah penting. Sikap tersebut dapat ditunjukkan dengan senantiasa menjaga lingkungan yang kita tinggali dan senantiasa memperbaiki kerusakan lingkungan yang ada di masyarakat. Contoh sehari-hari yang dapat kita lakukan adalah dengan tidak merusak fasilitas umum, membuang sampah pada tempatnya, dan selalu membersihkan lingkungan sekitar.

17. Peduli Sosial

Kita adalah masyarakat sosial. Kita tidak hidup sendiri. Karena itu, sikap peduli sosial sangatlah penting bagi masyarakat Indonesia. Hal tersebut bisa ditunjukkan dengan memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

18. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab atas segala perbuatan dan pekerjaan yang kita lakukan merupakan hal yang perlu ditanamkan di masyarakat. Hal tersebut dapat ditunjukkan seseorang dengan senantiasa melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan, negara, dan Tuhan Yang Maha Esa. Contoh yang bisa kita terapkan adalah dengan selalu amanah dalam hal yang kita kerjakan dengan sebaik-baiknya, berani bertanggung jawab atas kesalahan yang kita perbuat, serta tidak lari dari kewajiban yang kita miliki.

13. Proses Pembentukan Karakter

a. Proses Pembentukan Karakter Keluarga

Dimulai dari 0-8 tahun, maksudnya adalah di masa usia tersebut karakter anak masih berubah-ubah tergantung faktor-faktor yang memengaruhinya dan prosesnya. Oleh sebab itu pembentukannya harus dimulai sedini mungkin bahkan sebelum dilahirkan sudah mulai dilakukan pendidikan karakter dalam kandungan. Sehingga pengalaman pendidikan karakter memengaruhi perkembangan anak hingga dewasa (Arismantoro, 2008). Ada beberapa kaidah-kaidah dalam pendidikan karakter ini, Anis Mata dalam bukunya berjudul *Membentuk Karakter Muslim* menyebutkan beberapa kaidah pembentukan karakter melalui beberapa tahap (Dimiyati, 2018):

1) Kaidah Kebertahanan. Yaitu proses perubahan, perbaikan, dan pengembangan harus dilakukan secara bertahap. Seseorang anak dalam hal ini tidak bisa dituntut untuk berubah sesuai yang diinginkan secara tiba-tiba dan instan, namun ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dengan sabar dan tidak terburu-buru. Orientasi kegiatan ini adalah terletak pada proses dan bukan hasil. Sebab yang namanya proses pendidikan itu tidak langsung dapat diketahui hasilnya tetapi disini membutuhkan waktu yang lama sehingga hasilnya nanti paten.

2) Kaidah Kesenambungan, yaitu pendidikan agama Islam yang dilakukan secara terus menerus. Seberapapun kecilnya porsi latihan yang penting adalah pada kesinambungan. Sebab proses kesinambungan inilah yang nantinya membentuk rasa dan warna berfikir seseorang yang lama-lama menjadi kebiasaan dan seterusnya menjadi karakter pribadi anak yang khas dan kuat.

3) Kaidah Momentum, yaitu mempergunakan berbagai momentum peristiwa untuk fungsi pendidikan dan latihan. Misalnya menggunakan bulan Ramadan untuk mengembangkan sifat sabar, kemauan yang kuat, kedermawanan dan lain-lain.

4) Kaidah Motivasi Intrinsik, yaitu karakter anak terbentuk secara kuat dan sempurna jika didorong oleh keinginan sendiri bukan merupakan paksaan dari orang lain. Proses merasakan sendiri dan melakukan sendiri adalah sebuah proses yang penting. Hal ini sesuai dengan kaidah umum bahwa mencoba sesuatu berbeda hasilnya antara yang dilakukan sendiri dengan yang hanya bisa dilihat dan diperdengarkannya saja. Oleh karena itu pendidikan harus menanamkan motivasi yang kuat dan lurus serta melibatkan aksi fisik yang nyata.

5) Kaidah Pembimbing yaitu perlunya bantuan orang lain untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan seorang diri. Pembentukan karakter ini tidak bisa dilakukan tanpa seorang kiai, ustaz atau pembimbing. Hal ini karena kedudukan seorang ustaz selain untuk memantau dan mengevaluasi perkembangan anak-anak, juga berfungsi sebagai perekat, tempat curhat dan sarana tukar pikiran bagi anak didiknya (Matta, 2003).

b. Proses Pembentukan Karakter di Pesantren

Pesantren adalah bentuk pertama pendidikan di Indonesia, bahkan sebelum negara Indonesia itu sendiri ada. Pesantren adalah produksi pendidikan lokal yang *indigeneous* dan khas. Pendidikan integral yang tercipta di pesantren sangat efektif membentuk karakter para santri, karena karakter dibangun bukan sekedar dengan pembelajaran, akan tetapi juga pengajaran, pelatihan, pembiasaan, dan pembinaan (Mar'ati, 2014:7). Mar'ati juga menambahkan bahwa menurut Dhofier pondok

pesantren memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh pendidikan formal lainnya yaitu memiliki sifat karismatik dan suasana kehidupan keagamaan yang mendalam.

Kemudian dalam pandangan Islam, tahapan-tahapan pengembangan dan pembentukan karakter dimulai sedini mungkin. Sebagaimana dijelaskan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya: “Muliakanlah anak-anakmu dan didiklah mereka dengan adab (budi pekerti) yang baik. Kemudian dilanjutkan dengan hadis berikut:

“Anas berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda: Anak itu dari hari ketujuh kelahirannya disembelih akikahnya, serta diberi nama serta disingkirkan dari segala kotoran-kotoran. Jika ia telah berumur 6 tahun ia dididik beradab susila, jika ia telah berumur 9 tahun dipisahkan tempat tidurnya dan jika telah berumur 13 tahun dipukul agar mau salat (diharuskan). Jika telah berumur 16 tahun boleh dikawinkan, setelah itu ayah berjabat tangan dengannya dan mengatakan: saya telah mendidik, mengajar dan mengawinkan kamu. Saya mohon perlindungan kepada Allah SWT dari fitnah-fitnahan di dunia dan siksaan di akhirat. (H.R. Ibnu Hibban).

Dari hadis di atas, dapat dinyatakan bahwa pendidikan karakter dapat diklasifikasikan dalam tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Tauhid (Dimulai sejak usia 0-2 tahun)
- 2) Adab (5-6 tahun)
- 3) Tanggung jawab diri (7-8 tahun)
- 4) *Caring*–Peduli (9-10 tahun)
- 5) Kemandirian (11-12 tahun)
- 6) Bermasyarakat (13 tahun)

Berdasarkan klasifikasi tersebut maka pendidikan karakter anak harus disesuaikan dengan dunia anak. Dengan kata lain, pendidikan karakter harus

disesuaikan dengan tahap–tahap pertumbuhan dan perkembangan anak (Abdul dan Dian, 2013:23) sebagai berikut:

1) Tauhid (Usia 0-2 Tahun)

“Jadikanlah kata–kata pertama yang diucapkan seorang anak, kalimat La Ilaha illallah. Dan bacakan kepadanya menjelang maut, kalimat La Ilaha illallah.” (H.R. Ibnu Abbas).

Kesanggupan mengenal Allah adalah kesanggupan paling awal dari manusia. Ketika Rasulullah bersama Siti Khodijah salat, Sayyidina Ali yang masih kecil datang dan menunggu hingga selesai, untuk kemudian menanyakan, “Apakah yang sedang anda lakukan?” dan Rasulullah menjawab, “Kami sedang menyembah Allah, Tuhan pencipta alam semestanya ini.

Lalu Ali spontan menyatakan ingin bergabung. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan dan kecintaan yang kita pancarkan kepada anak, serta modal kedekatan yang kita bina dengannya, membawa mereka mempercayai pada kebenaran sikap, perilaku dan tindakan kita. Dengan demikian, menabung kedekatan dan cinta kasih kepada anak, memudahkan kita nantinya membawa mereka pada kebaikan-kebaikan.

2) Adab (5-6 Tahun)

“Muliakanlah anak-anakmu dan didiklah mereka dengan adab (budi pekerti) yang baik.” (H.R. Ibnu Majah)

Pada fase ini, hingga berusia 5-6 tahun anak dididik budi pekerti, terutama yang berkaitan dengan nilai–nilai karakter, sebagai berikut :

- a) Jujur, tidak berbohong.
- b) Mengetahui mana yang benar dan mana yang salah.
- c) Mengetahui mana yang baik dan buruk.

d) Mengenal mana yang diperintah (yang dibolehkan) dan mana yang dilarang (yang tidak boleh dilakukan).

3) Tanggung Jawab Diri (7-8 Tahun)

Perintah agar anak umur 7 tahun mulai menjalankan salat menunjukkan bahwa anak mulai dididik untuk bertanggung jawab pada diri sendiri. Anak mulai diminta untuk membina dirinya sendiri, anak mulai dididik untuk memenuhi kebutuhan dan kewajiban dirinya sendiri. Hal-hal yang terkait dengan kebutuhan sendiri harus sudah mulai dilaksanakan pada umur tersebut. Implikasinya adalah berbagai aktivitas seperti makan sendiri (sudah tidak disuapi), mandi sendiri, berpakaian sendiri, dan lain-lain dapat dilakukannya pada umur tersebut.

4) *Caring* - Peduli (9-10 Tahun)

Setelah anak dididik tentang tanggung jawab diri, maka selanjutnya anak dididik untuk mulai peduli pada orang lain, terutama teman-teman sebaya yang setiap hari bergaul. Menghargai orang lain (hormat kepada yang lebih tua dan menyayangi kepada yang lebih muda), menghormati hak-hak orang lain, bekerjasama diantara teman-temannya, membantu dan menolong orang lain, dan lain-lain merupakan aktivitas yang sangat penting pada masa ini.

5) Kemandirian (11-12 Tahun)

Kemandirian ini ditandai dengan kesiapan dalam menerima resiko sebagai konsekuensi tidak menaati aturan. Proses pendidikan ini ditandai dengan: (1) jika usia 10 tahun belum mau salat maka pukullah, dan pisahkan tempat tidurnya dari orang tuanya. Pada masa atau fase kemandirian ini anak telah mampu menerapkan terhadap hal-hal yang menjadi perintah atau yang diperintahkan dari hal-hal yang

menjadi larangan atau yang dilarang, serta sekaligus memahami konsekuensi resiko jika melanggar aturan.

6) Bermasyarakat (13 Tahun ke atas)

Pada tahap ini, anak dipandang telah siap memasuki kondisi kehidupan di masyarakat. Dalam hal ini, anak telah siap bergaul di masyarakat dengan berbekal pengalaman-pengalaman yang dilalui sebelumnya. Setidaknya ada dua nilai penting yang dimiliki oleh anak walaupun masih bersifat awal atau belum sempurna, yaitu (1) integritas, dan (2) kemampuan beradaptasi. Jika tahap-tahap pembentukan karakter ini bisa dilakukan dengan baik, maka pada tingkat usia berikutnya hanya tinggal menyempurnakan dan mengembangkannya kembali.

Karakter, identitas pribadi yang membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku seseorang, dikembangkan dari waktu ke waktu melalui faktor alami dan pengasuhan (Mujahid, 2021). Pembentukan karakter membutuhkan proses atau tahapan secara sistematis dan gradual, sesuai dengan fase pertumbuhan dan perkembangan anak didik. Karakter dikembangkan melalui tahap pengetahuan, pelaksanaan, kebiasaan. Karakter itu tidak terbatas pada pengetahuan saja. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang kebaikan belum tentu mampu bertindak sesuai dengan yang diketahuinya. Jika tidak terlatih untuk melakukan kegiatan tersebut. Demikian halnya dengan karakter, yang menjangkau wilayah emosi dan kebiasaan diri. Dengan demikian menurut Lickona diperlukan tiga komponen karakter yang baik, yaitu moral *knowing*, moral *feelings*, dan moral *actions*. Hal ini diperlukan agar anak didik betul-betul mengetahui, merasakan dan mengerjakan sekaligus nilai-nilai kebajikan (Nofiaturrahmah et al., 2014).

Karakter kebaikan sesungguhnya telah melekat pada diri manusia secara fitrah. Dengan bekal kemampuan inilah manusia mampu membedakan antara kebaikan dan keburukan, dan kebermanfaat dengan ketidak bermanfaat (Sayid Fuad, 1975). Banyak fakta menunjukkan bahwa orang yang awalnya baik berakhir dengan keburukan. Disinilah pentingnya pendidikan karakter. Pendidikan karakter mempunyai peran yang penting untuk menjaga karakter sepanjang hayatnya dan pesantren adalah lembaga pendidikan dengan bentuk khas sebagai proyeksi totalitas kepribadianya (Sayid Fuad, 1975).

1) Pembentukan Karakter di pondok dengan cara:

a) Metode Keteladanan

Maksudnya dengan memberi contoh yang baik kepada peserta didik, baik dalam ucapan maupun perbuatan (Syahidin, 2009). Keteladanan merupakan salah satu metode pendidikan yang diterapkan Rasulullah dan paling banyak pengaruhnya terhadap keberhasilan menyampaikan misi dakwahnya. Ahli pendidikan banyak yang berpendapat bahwa pendidikan dengan teladan merupakan metode yang paling berhasil guna. Hal ini disebabkan karena secara psikologis anak adalah seorang peniru ulung. Santri-santri cenderung meneladani gurunya dan menjadikannya sebagai tokoh identifikasi dalam segala hal.

b) Metode Pembiasaan

Maksudnya merupakan proses pembiasaan. Sedangkan kebiasaan ialah cara bertindak yang *persistent*, *uniform* dan hampir-hampir otomatis tidak disadari pelakunya (Syahidin, 2009). Pembiasaan tersebut dapat dilakukan untuk membiasakan pada tingkah laku, keterampilan, kecakapan dan pola pikir.

Pembiasaan ini bertujuan untuk mempermudah melakukannya. Karena seseorang yang telah mempunyai kebiasaan tertentu dapat melakukannya dengan mudah dan senang hati. Bahkan sesuatu yang telah dibiasakan pada akhirnya akan menjadi kebiasaan. Masa muda itu sulit untuk dirubah dan tetap berlangsung sampai hari tua. Maka diperlukan terapi dan pengendalian diri yang sangat serius untuk dapat merubahnya.

c) Metode Memberi Nasihat

Nasihat adalah penjelasan kebenaran dan kemaslahatan dengan tujuan menghindarkan orang yang dinasihati dari bahaya serta menunjukkan ke jalan yang mendatangkan kebahagiaan dan manfaat (Syahidin, 2009). Dalam metode memberi nasihat ini pendidik mempunyai kesempatan yang luas untuk mengarahkan peserta didik kepada berbagai kebaikan dan kemaslahatan umat. Diantaranya dengan menggunakan kisah-kisah qur'ani, baik kisah nabawi maupun umat terdahulu yang banyak mengandung pelajaran yang dapat dipetik.

d) Metode Motivasi dan Hukuman

Metode ini disebut *uslub altarhib waal-tarhib*. Targhib berasal dari kata kerja *raggaba* yang berarti menyenangkan, menyukai dan mencintai. Kemudian kata itu diubah menjadi kata benda *targhib* yang mengandung makna suatu harapan untuk memperoleh kesenangan, kecintaan dan kebahagiaan yang mendorong seseorang sehingga timbul harapan dan semangat untuk memperolehnya (Syahidin, 2009). Metode ini sangat efektif apabila dalam penyampaiannya menggunakan bahasa menarik dan meyakinkan pendengar. Oleh karena itu pendidik hendaknya bisa meyakinkan santrinya ketika menggunakan metode ini. Sedangkan *tarhib* berasal

dari *rahhaba* yang berarti menakut-nakuti dan mengancamnya sebagai akibat melakukan dosa atau kesalahan yang dilarang Allah atau akibat lengah dalam menjalankan kewajiban yang diperintahkan Allah (Syahidin, 2009).

e) Metode Kisah

Merupakan salah satu upaya untuk mendidik santri agar mengambil pelajaran dari kejadian di masa lampau. Apabila kejadian tersebut merupakan kejadian yang baik, maka harus diikuti, sebaliknya apabila kejadian tersebut bertentangan dengan agama Islam maka harus dihindari.

14. Pesantren

a. Definisi Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang paling tua, memiliki sejarah yang jelas. Meskipun terdapat perbedaan dalam penulisan sejarah, para ahli sejarah menuliskan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim merupakan pendiri pesantren pertama di tanah Jawa, sedangkan Raden Rahmat, putranya sebagai wali pertama di Jawa Timur (Mahrisa et al., 2020)

Pesantren berasal dari kata santri, yang mendapat tambahan awalan pe- dan akhiran-an, yang memiliki arti tempat tinggal para santri. Sedangkan kata santri berasal dari bahasa sansekerta "*sastri*", yang berarti "*melek huruf*" atau dari bahasa Jawa "*cantrik*", yang berarti orang yang mengikuti gurunya ke mana pun pergi (Dhofier, 2015). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, santri berarti orang yang mendalami agama Islam. Pesantren merupakan asrama pendidikan Islam tradisional. Para siswa (santri) tinggal bersama dan mempelajari ilmu-ilmu keagamaan di bawah bimbingan kiai yang juga tinggal di situ.

b. Unsur Pesantren

Pondok, masjid, santri, pengajaran kitab Islam klasik, dan kiai adalah lima unsur dasar tradisi pesantren (Dhofier, 2015). Bisa dikatakan, suatu tempat yang punya unsur dasar tersebut dikatakan sebagai pesantren.

1. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional. Para santrinya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru yang dikenal dengan sebutan “Kiai”. Asrama untuk para santri berada dalam lingkungan kompleks pesantren di mana kiai bertempat tinggal. Disediakan juga sebuah masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar, dan lain-lain (Dhofier, 2015). Komplek pesantren dikelilingi tembok untuk menjaga ketertiban keluar masuknya santri, wali santri, dan yang lainnya sesuai peraturan yang berlaku. Pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara-negara lain. Ada tiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri. a) Kemasyhuran seorang kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam, menarik santri-santri dari tempat yang jauh untuk berdatangan. Untuk dapat menggali ilmu dari sang kiai secara teratur dalam waktu yang lama, para santri harus meninggalkan kampung halaman dan menetap di dekat kediaman kiai. b) Hampir semua pesantren berada di desa-desa yang tidak menyediakan sistem indekos seperti di kota-kota di Indonesia pada umumnya. Perumahan yang cukup untuk menampung santri pun tidak tersedia, sehingga perlu adanya asrama. c) Ada sikap timbal balik antara kiai

dan santri. Para santri menganggap kiai sebagai bapak mereka sendiri, sedangkan kiai menganggap santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap ini menimbulkan keakraban yang membuat kiai bertanggung jawab menyediakan tempat tinggal untuk para santri. Di dalam diri mereka pun tumbuh perasaan berkhidmat pada kiai. Pondok tempat tinggal santri merupakan unsur paling penting dari tradisi pesantren dan penopang utama untuk bisa berkembang.

2. Masjid

Masjid merupakan tempat yang tak bisa dipisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktik shalat lima waktu, khotbah, salat Jumat, dan pengajaran kitab-kitab klasik (Dhofier, 2015). Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme sistem pendidikan Islam tradisional. Ini merupakan kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat di masjid, yaitu sejak Masjid Quba` didirikan di Madinah pada zaman Nabi Muhammad SAW.

Kaum Muslim menggunakan masjid sebagai tempat pertemuan, pusat pendidikan, aktivitas administrasi, dan kultural. Hal ini berlangsung selama 13 abad (*Encyclopaedia of Islam* dalam (Dhofier, 2015). Bahkan, tradisi tersebut masih dilestarikan di zaman sekarang. Para kiai selalu mengajar santri-santrinya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin dalam mengerjakan kewajiban, memperoleh informasi agama, dan lain-lain.

3. Pengajaran Kitab Islam Klasik

Pengajaran kitab klasik ini merupakan pendidikan formal pesantren untuk mencetak ulama. Para santri yang ingin menjadi ulama, mengembangkan keahliannya dan berusaha menguasai Bahasa Arab dengan sistem sorogan. Beberapa contoh kitab Islam klasik yang dipelajari di pondok pesantren adalah nahwu (tata bahasa), *shorof* (morfologi), fikih, *ushul* fikih, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf, etika, tarikh, dan *balaghah* (Dhofier, 2015).

4. Santri

Dalam tradisi pesantren, seorang alim hanya disebut kiai bila memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren untuk mempelajari kitab-kitab klasik. Karena itu, santri merupakan elemen penting dalam pesantren. Dalam tradisi pesantren, santri dibagi menjadi dua: a) Santri mukim, yaitu santri-santri yang berasal dari daerah jauh dan bermukim di pesantren. b) Santri kalong, yaitu santri-santri yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren.

5. Kiai

Kiai adalah orang yang memiliki ilmu agama (Islam), ditunjang dengan amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya. Menurut Saiful Akhyar Lubis, “Kiai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren. Maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan karisma sang Kiai. Karena itu, tidak jarang terjadi, bila sang Kiai di suatu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot, karena kiai yang menggantikannya tidak sepopuler kiai yang telah wafat.” (Akhyar Lubis, 2007).

Menurut Abdullah Ibnu ‘Abbas, kiai adalah orang-orang yang mengetahui bahwa Allah adalah Zat yang berkuasa atas segala sesuatu (Hamdan Rasyid, 2007:18). Menurut Mustafa Al-Maraghi, kiai adalah orang-orang yang mengetahui kekuasaan dan keagungan Allah, sehingga mereka takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Quthb, kiai adalah orang-orang yang memikirkan dan menghayati ayat-ayat Allah yang mengagumkan, sehingga mereka dapat mencapai *ma`rifatullah* secara hakiki. Menurut Nurhayati Djamas, “Kiai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren”(Djamas, 2009).

Sebutan kiai sangat populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kiai merupakan elemen sentral dalam kehidupan pesantren, bukan saja karena kiai yang menjadi penyangga utama kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, tetapi juga karena sosok kiai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kiai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kiai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren misalnya ikhlas, tawaduk, dan orientasi kepada kehidupan ukhrawi untuk mencapai surga.

Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Sering kali merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kiainya.

Menurut asal-usulnya, perkataan kiai dalam Bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda:

Sebagai gelar kehormatan untuk barang-barang yang dianggap keramat, seumpama “Kiai Garuda Kencana”, dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di Keraton Yogyakarta; gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya; dan gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kiai, juga disebut sebagai orang alim, yakni orang yang mendalam pengetahuannya keIslamannya (Dhofier, 2015).

Para kiai dengan kelebihan pengetahuannya tentang Islam, sering kali dipandang sebagai orang yang dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam. Dengan demikian, mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan dalam berpakaian yang merupakan simbol kealiman, yaitu kopiah dan serban.

Seorang kiai atau pendidik mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap lemah lembut terhadap santri-santrinya dan kecintaannya kepada mereka. Bertanggung jawab atas semua santrinya dalam banyak hal, sebagaimana Rasulullah SAW bersabda, “*Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*” (HR. Muttafaq ‘alaih) (Albani, 2003). Sayyid Abdullah bin Alawi Al-Haddad dalam kitabnya, *An-Nasha`ihud Diniyyah*, mengemukakan sejumlah kriteria atau ciri-ciri kiai, antara lain: “Dia takut kepada Allah, bersikap zuhud pada dunia, merasa cukup (*qana`ah*) dengan rezeki yang sedikit, dan menyedekahkan harta yang merupakan sisa dari kebutuhan dirinya. Suka memberi nasihat kepada masyarakat, beramar ma`ruf nahi

mungkar, menyayangi mereka, membimbing ke arah kebaikan, dan mengajak kepada hidayah. Bersikap tawaduk kepada mereka, berlapang dada, tidak tamak kepada apa yang menjadi milik mereka, dan tidak mendahulukan orang kaya daripada orang miskin. Selalu bergegas melakukan ibadah, tidak kasar sikapnya, hatinya lembut, dan akhlaknya baik (Bisri, 2006).

Dalam kitab *Shahih Muslim* disebutkan dari Ibnu Mas'ud, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda, "*Tidak akan masuk surga orang yang di dalam hatinya ada kesombongan, meskipun seberat zarah.*" (HR. Muslim, *Terjemahan Ibnu Qoyyim Al-Jauziyah*, 2006).

Munawar Fuad Noeh menyebutkan beberapa ciri kiai, antara lain berikut ini, 1) Tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunah. 2) Zuhud, melepaskan diri dari urusan dan kepentingan materi duniawi. 3) Memiliki ilmu akhirat dan ilmu agama dalam kadar yang cukup. 4) Mengerti kemaslahatan masyarakat, peka terhadap kepentingan umum. 5) Mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah, niat yang ikhlas dalam berilmu dan beramal. Imam Ghazali menyebutkan beberapa ciri seorang kiai sebagai berikut: 1) Tidak mencari kemegahan dunia dengan menjual ilmunya dan tidak memperdagangkan ilmunya untuk kepentingan dunia. Perilakunya sejalan dengan ucapannya dan tidak menyuruh orang berbuat kebaikan sebelum ia mengamalkannya. 2) Mengajarkan ilmunya untuk kepentingan akhirat, senantiasa mendalami ilmu pengetahuan yang dapat mendekatkan dirinya kepada Allah, dan menjauhi segala perdebatan yang sia-sia. 3) Mengejar kehidupan akhirat dengan mengamalkan ilmunya dan menunaikan berbagai ibadah. 4) Menjauhi godaan penguasa jahat. 5) Tidak cepat mengeluarkan fatwa sebelum ia menemukan

dalilnya dari Al-Qur`an dan As-Sunnah. 6) Suka kepada setiap ilmu yang dapat mendekatkan diri kepada Allah (Badrudin Subky). Di antaranya *musyahadah* (ilmu untuk menyingkap kebesaran Allah), *muraqabah* (ilmu untuk menumbuhkan perasaan bahwa dirinya diawasi Allah), dan optimis terhadap rahmat-Nya, di antaranya: 1) Berusaha sekuat-kuatnya mencapai tingkat *haqqul-yaqin*. 2) Senantiasa *khasy-yah* (takut) kepada Allah, takzim kepada segala kebesaran-Nya, tawaduk, hidup sederhana, dan berakhlak mulia terhadap Allah maupun sesama manusia. 3) Menjauhi ilmu yang dapat membatalkan amal dan kesucian hatinya. 4) Memiliki ilmu yang berpangkal di dalam hati, bukan di atas kitab. Hanya taklid kepada hal-hal yang telah diajarkan Rasulullah SAW.

a) Tugas-Tugas Kiai

Beberapa kriteria atau ciri seorang kiai telah kita ketahui melalui keterangan di atas. Adapun tugas dan kewajiban kiai menurut Hamdan Rasyid, adalah sebagai berikut: Pertama, melaksanakan tablig dan dakwah untuk membimbing umat. Kiai mempunyai kewajiban mengajar, mendidik, dan membimbing umat manusia agar menjadi orang-orang yang beriman dan melaksanakan ajaran Islam. Kedua, melaksanakan amar ma`ruf nahi mungkar. Seorang kiai harus melaksanakan amar ma`ruf dan nahi mungkar, baik kepada rakyat kebanyakan (umat), maupun kepada para pejabat dan penguasa negara (*umara`*), terutama kepada para pemimpin, karena sikap dan perilaku mereka banyak berpengaruh terhadap masyarakat.

Ketiga, memberikan contoh dan teladan yang baik kepada masyarakat. Para kiai harus konsekuen dalam melaksanakan ajaran Islam untuk diri mereka sendiri maupun keluarga, saudara-saudara, dan sanak familinya. Salah satu penyebab

keberhasilan dakwah Rasulullah SAW adalah karena beliau dapat dijadikan teladan bagi umatnya, sebagaimana difirmankan dalam Surat Al-Ahzab: 21,

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagi kalian....” (al-Ahzab: 21) (Ningsih, 2012).

Keempat, memberikan penjelasan kepada masyarakat tentang berbagai macam ajaran Islam yang bersumber dari Al-Qur`an dan As-Sunnah. Para kiai harus menjelaskan hal-hal tersebut agar dapat dijadikan pedoman dan rujukan dalam menjalani kehidupan.

Kelima, memberikan solusi bagi persoalan-persoalan umat. Kiai harus bisa memberikan keputusan terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat secara adil, berdasarkan Al-Qur`an dan As-Sunnah.

Keenam, membentuk orientasi kehidupan masyarakat yang bermoral dan berbudi luhur. Dengan demikian, nilai-nilai agama Islam dapat terinternalisasi ke dalam jiwa mereka. Pada akhirnya, mereka memiliki watak mandiri, karakter yang kuat dan terpuji, ketaatan dalam beragama, kedisiplinan dalam beribadah, serta menghormati sesama manusia. Jika masyarakat telah memiliki orientasi kehidupan yang bermoral, maka mereka mampu memfilter infiltrasi budaya asing dengan mengambil sisi positif dan membuang sisi negatif.

Ketujuh, menjadi rahmat bagi seluruh alam, terutama pada masa krisis, semisal saat terjadi ketidakadilan, pelanggaran terhadap hak-hak asasi manusia (HAM), bencana yang melanda manusia, perampokan, pencurian yang terjadi di mana-mana, dan pembunuhan. Dengan demikian, umat merasa diayomi, tenang, tenteram, bahagia, dan sejahtera di bawah bimbingannya.

Di Indonesia, sebelum tahun 60-an, pusat-pusat pendidikan Islam dikenal dengan pondok. Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri, atau berasal dari satu kata dalam bahasa Arab, *funduq*, yang artinya hotel atau asrama (Dhofier, 2015). Perkataan pesantren berasal dari kata santri, yang mendapat awalan *pe-* dan akhiran *-an*, yang bermakna tempat tinggal santri (santri). C.C. Berg berpendapat, bahwa kata tersebut berasal dari *shastri*, yang dalam bahasa India bermakna orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu (Dhofier, 2015).

Dari asal-usul kata santri, banyak sarjana berpendapat bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan bangsa Indonesia pada masa Hindu Budha yang diberi nama “Mandala”, yang diIslamkan oleh para kiai (Dhofier, 2015). Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang asli Indonesia. Merupakan warisan kekayaan bangsa Indonesia yang terus berkembang. Bahkan, pada saat memasuki milenium ketiga ini, menjadi salah satu penyangga yang sangat penting bagi kehidupan berbangsa dan bernegara bangsa Indonesia.

Salah satu tujuan pendidikan pesantren adalah sebagai latihan untuk dapat berdiri sendiri dan membina diri agar tidak bergantung kepada orang lain, selain hanya kepada Tuhan. Para kiai selalu menaruh perhatian dan mengembangkan watak pendidikan individual dan santri didik sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan dirinya (Dhofier, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut, tampak sekali kepemimpinan kiai di pesantren adalah kepemimpinan yang “mempribadi”, yang maksudnya orientasi kepemimpinannya dipersonifikasikan kepada figur seorang kiai. Mengelola

pesantren tidak hanya dilandasi kemampuan mengatur pesantren, tetapi juga dilandasi kekuatan spiritual dan nilai-nilai ketaatan kepada Allah. Atas dasar inilah, kiai mampu menjadi aktor perubahan sosial.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Habib Alwi Jamalulel meneliti peran kepemimpinan karismatik kiai dalam pembentukan karakter santri di pondok pesantren Darul Muttaqien, Kabupaten Bogor (Jamalulel, 2018). Berdasarkan temuan dan pembahasan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Kiai Mad Rodja Sukarta merupakan kiai karismatik, baik di mata santri, ustaz/ustazah, dan masyarakat. Hal ini dapat dibuktikan dari beberapa indikator kepemimpinan karismatik yang dilakukan.

Pertama, Kiai Mad Rodja Sukarta merupakan kiai yang sangat dipercaya oleh bawahannya, baik para santri, ustaz maupun ustazah. Hal ini terbukti dari posisi beliau sebagai ketua di beberapa organisasi keislaman di Kabupaten Bogor. *Kedua*, mempunyai visi yang kuat dan ideal dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren Darul Muttaqien. *Ketiga*, selain mempunyai visi yang kuat dan ideal, beliau mampu menyampaikan visi tersebut dengan tegas dan berani. *Keempat*, Kiai Mad Rodja Sukarta bukan hanya memerintah dengan kata-kata dalam implementasi visinya, namun beliau juga mempraktikkannya dan menjadi teladan bagi bawahannya atas apa yang ingin dicapai. *Kelima*, beliau mampu menjadi agen perubahan bagi para bawahannya. Tidak sedikit santri dan para pengikutnya yang mengalami perubahan sikap dan karakter, dari kurang baik menjadi lebih baik. *Keenam*, Kiai Mad Rodja Sukarta mempunyai kepekaan yang sangat tinggi terhadap para pengikutnya. Dari enam indikator tersebut, Kiai Mad Rodja Sukarta dianggap sebagai kiai karismatik.

Pada akhirnya, muncullah kewibawaan di mata para pengikutnya, karena dianggap sebagai kiai yang sangat luar biasa, baik dari segi kedisiplinan, ketegasan, dan keilmuan. Bedanya dengan penelitian ini adalah latar belakang kiai, dari segi pendidikan, organisasi, keluarga, pengikut, finansial. Kiai Haji Mudzakir tidak pernah mondok di pondok pesantren, pendidikan tertinggi setingkat SMA, aktif dalam organisasi sehingga bisa menjalankan kepemimpinan, beliau beristri 4 sehingga bisa memahami berbagai karakter pasangannya, pengikut beliau dari santri-santri beliau yang sangat loyal, finansial dari sumber yang jelas bukan dari pemerintah.

Mohammad Muallif (2017) meneliti kepemimpinan kiai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren dengan kepemimpinan otoriter dan karismatik. Hasil penelitian sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan Kiai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu kepemimpinan tunggal Kiai dengan model otoriter-karismatik, (2) strategi kepemimpinan Kiai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren yaitu dengan (a) merubah pola pikir Asatidz/guru, santri/siswa dan pengurus. (b) peningkatan kualitas guru/asatidz (c) mengadakan kerjasama dengan dunia industri dan perusahaan. (d) meningkatkan kualitas santri/siswa (e) meningkatkan kurikulum (f) peningkatan sarana dan prasarana (g) menjadikan visi dan misi sebagai tujuan pondok pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh (3) Implikasi kepemimpinan Kiai dalam peningkatan kualitas pendidikan pesantren adalah beliau membawa perubahan yang positif dibuktikan telah mencetak lulusan-lulusan yang mempunyai kemandirian dalam berkarya dibidang teknologi, dan ada juga yang langsung direkrut di perusahaan atau industri.

Bedanya dengan penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan di pondok Al-Islam Surakarta adalah kepemimpinan karismatik dan musyawarah dalam menjalankan kegiatan pendidikan pesantren.

Nasrulah (2019) meneliti manajemen Pondok Pesantren Minhaj Thalabah, Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan dalam program pembentukan sikap kemandirian santri di Pondok Pesantren Minhajut Tholabah dilakukan dengan empat tahapan, yaitu (1) perencanaan sudah ada sebelum program kemandirian tersebut dilaksanakan seperti pengadaan rapat, pemilihan program kemandirian, dan lainnya. Tahap perencanaan meliputi: perencanaan kurikulum, bahan ajar, personalia, sarana dan prasarana, serta perencanaan program; (2) pengorganisasian dilaksanakan dengan melibatkan unsur-unsur pesantren seperti para ustadz, pelatih, instruktur dan seluruh elemen membantu pengorganisasian program data dengan ketekunan pengamatan dan triangulasi metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan dalam program pembentukan sikap kemandirian santri di pondok pesantren Minhajut Tholabah di lakukan dengan empat tahap, yaitu (1) perencanaan sudah ada sebelum program kemandirian tersebut dilaksanakan seperti pengadaan rapat, pemilihan program kemandirian, dan lainnya. Tahap perencanaan meliputi: perencanaan kurikulum, bahan ajar, personalia, sarana prasarana, serta perencanaan program; (2) pengorganisasian dilaksanakan dengan melibatkan unsur-unsur pesantren seperti para ustadz, pelatih, instruktur dan seluruh elemen membantu pengorganisasian program kemandirian santri telah berjalan dengan baik walaupun masih kekurangan SDM karena pembagian tugas yang masih bertumpuk

Dan banyaknya santri yang mengikuti kegiatan ketrampilan di Pondok pesantren;

(3) Pelaksanaan program dilaksanakan dengan beberapa tahap di antaranya melaksanakan kegiatan belajar mengajar, keorganisasian, kegiatan wajib rutin pondok pesantren, kegiatan individu santri sehari-hari, aktivitas penunjang, dan tata tertib kedisiplinan pondok; (4) pengawasan dan evaluasi program, pengasuh dan pengurus beserta masyarakat ikut berpartisipasi dalam mengevaluasi kegiatan tersebut. Bahwa di pondok ini telah menerapkan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Bedanya dengan pondok Al-Islam bahwa kiai menerapkan manajemen dengan Al Qur'an dan As Sunnah dan mengadopsi berbagai teori kepemimpinan.

Umi Musarofah (2018) dalam jurnal meneliti karisma kiai dalam organisasi pendidikan pondok pesantren tradisional. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan di pondok pesantren berjalan baik dengan karisma kiai.

Bedanya dengan penelitian ini bahwa pondok pesantren Al-Islam Surakarta bukan pondok pesantren tradisional dan bukan pondok pesantren modern.

Masnun (2019), dalam penelitian "Krisis Karisma Kiai di Tengah Modernitas", menyimpulkan bahwa karisma kiai luntur disebabkan oleh zaman modern, santri berkarakter modern, dan meningkatnya jumlah Muslim yang terdidik. Bedanya dengan penelitian ini bahwa karisma Kiai semakin kuat dengan kedekatan kepada Allah dan tidak terpengaruh modernitas.

Mahfud Junaedi (2019) dalam seminar "Karisma Kiai dalam Membentuk Karakter Santri", bersimpulan bahwa karisma kiai berpengaruh terhadap pembentukan karakter santri. Hasil penelitian sebagai berikut: Model

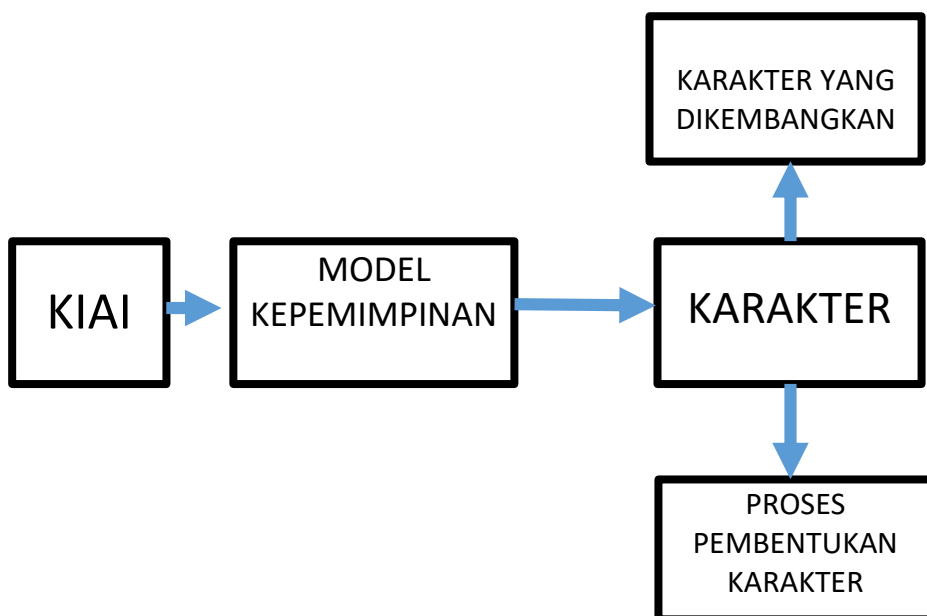
kepemimpinan Kiai Pondok pesantren dikenal dengan kepemimpinan karismatik. Konsep karismatik tersebut sesuai dengan teori Weber yang menyatakan bahwa pemimpin karismatik didasarkan pada individu yang memiliki kemampuan khusus atau ciri-ciri luar biasa yang diyakini oleh pengikutnya dan bisa menciptakan suatu perubahan radikal dan dinamis. Karisma tersebut merupakan karunia yang Maha Kuasa kepada orang beriman dan sanggup menjadi pemimpin. K.H. Ahmad Hadlor Ihsan mengasuh pondok pesantren dari tahun 1996 sampai sekarang. Beliau merupakan Kiai yang karismatik. Di antara faktor karisma yang menjadikan beliau memiliki pengaruh besar dan disegani masyarakat yakni: penguasaan terhadap berbagai ilmu, kepribadian Kiai, amalan rutin Kiai, silsilah Kiai, jaringan Kiai, kemampuan supranatural Kiai. Kiai merupakan cermin bagi santri untuk mengembangkan karakter santri di pondok pesantren. Di antara karakter santri yang dikembangkan di pondok melalui karisma Kiai yakni: religius, jujur, toleransi, disiplin, mandiri, semangat kebangsaan, kreatif, bersahabat, peduli sosial, tawadu', dan kesederhanaan. Kiai dalam pesantren merupakan figur yang berdiri kokoh di atas kewibawaan moralnya, besarnya wibawa Kiai terhadap diri santri sehingga santri menjadikan Kiai sebagai sumber inspirasi dan dalam kehidupan pribadinya.

Saiful Sagala (2015) meneliti kepemimpinan dan manajemen kepemimpinan di pondok pesantren, bersimpulan bahwa ada relasi dan kerja sama antara yang memimpin dan dipimpin. Pemimpin merupakan faktor penentu suksesnya dan gagalnya pondok pesantren. Penelitian ini melanjutkan penelitian sebelumnya dengan penambahan variabel karakter, dengan studi kasus pada tempat, situasi, dan kondisi yang berbeda.

C. Kerangka Berpikir

Di zaman globalisasi ini, dibutuhkan pemimpin yang mendalam ilmunya, berpendirian kuat, berpengetahuan luas, mudah bersosialisasi, serta memahami politik, ekonomi, keamanan, dan dakwah. Arus globalisasi yang memengaruhi gerak dan arah pondok pesantren sangat terasa dan dirasakan oleh para pengasuh, pimpinan, dan kiai di seluruh pondok pesantren. Ada yang terseret arus sehingga mengikuti pola dan arah gerak zaman, ada yang bertahan tetap menggunakan metode dan pola dari kiainya dulu.

Metode yang dipakai pondok pesantren agar tetap eksis di zaman globalisasi menjadi sangat penting untuk dinarasikan. Harapannya muncul model kepemimpinan pondok pesantren yang semakin eksis, bahkan berkembang pesat di zaman globalisasi, tanpa terpengaruh atau mengikuti arus globalisasi dalam membangun karakter.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami pengalaman, sikap, dan pendapat seseorang (Indrawati: 2018). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang datanya tidak berbentuk angka, yang diperoleh dari rekaman, pengamatan, wawancara, atau tulisan. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis, diinterpretasikan, dan langkah terakhir yaitu disimpulkan. Penelitian kualitatif berupaya untuk memahami masalah atau topik penelitian tertentu dari perspektif penduduk lokal yang terlibat. Penelitian kualitatif sangat efektif untuk memperoleh informasi spesifik tentang budaya, nilai, opini, perilaku, dan konteks sosial dari populasi tertentu (Mack, 2005).

Desain penelitian menggunakan desain penelitian deskriptif. Mack (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif digunakan untuk menggali fenomena dengan melakukan wawancara, observasi partisipan, sehingga penelitian ini lebih fleksibel. Dengan kata lain, dalam penelitian deskriptif, informasi diperoleh dengan wawancara mendalam dengan partisipan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, yaitu pendekatan yang digunakan oleh peneliti dengan mendasarkan pada data-data yang digunakan responden atau *informan* dan *key informan*, secara lisan atau tulisan, juga perilakunya yang nyata, serta diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yang utuh. Penelitian kualitatif lebih mengutamakan kualitas data. Oleh karena itu, teknik pengumpulan datanya banyak menggunakan wawancara yang berkesinambungan dan observasi langsung.

Peneliti memaparkan data yang terkumpul berupa dokumen dan informasi yang aktual mengenai keberhasilan mempertahankan usaha keberlanjutan pada Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, sehingga ditemukan model kepemimpinan karismatik kiai dalam pembentukan karakter. Penelitian menghasilkan data deskriptif (suatu data yang dianalisis dan hasil analisisnya berbentuk deskriptif yang utuh) analisis berupa kata-kata tertulis terhadap yang diamati. Oleh karena itu, teknik pengumpulan datanya banyak menggunakan wawancara yang berkesinambungan dan observasi langsung.

B. *Setting* Penelitian

Setting penelitian dalam penelitian kualitatif merupakan hal yang sangat penting dan telah ditentukan ketika menempatkan fokus penelitian. Penelitian ini dilakukan di lokasi Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, yang beralamat di Jl. Teratai V, Mangkubumen, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih karena pondok tersebut memiliki karakteristik salaf tapi bukan salaf murni, memiliki fasilitas modern tapi bukan pondok modern, tidak mencetak pekerja, alumni yang berkarakter, kiai yang karismatik, tidak mengeluarkan ijazah, biaya murah, dan lokasinya strategis (di tengah kota). Pondok ini dipimpin seorang kiai yang tidak mondok di pesantren, tidak berpendidikan tinggi tapi keilmuan dan wawasannya sangat dalam, tidak menggunakan kurikulum pemerintah, dan tidak didaftarkan pada Kementerian Agama RI.

C. Subjek dan Informan Penelitian

1. Subjek

Subjek penelitian adalah orang, tempat atau benda yang diamati dalam rangka pembuntutan sebagai sasaran (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1989). Adapun subjek dalam penelitian ini adalah kiai, pegawai administrasi, guru, santri dan pengguna Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Sumber data dari penelitian kualitatif adalah subyek penelitian, individu atau kelompok yang bertindak sebagai sumber informasi (Arikunto, 2006: 61).

2. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah subjek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Informan penelitian terbagi menjadi tiga yaitu: informan kunci, informan utama dan informan pendukung. Informan kunci adalah informan yang memiliki informasi secara menyeluruh terhadap permasalahan yang diangkat yaitu Pak Kiai. Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang diangkat yaitu sekretaris, guru asrama dan santri. Informan pendukung adalah orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian ini yaitu masyarakat pengguna.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif yang sering digunakan untuk memperoleh data penelitian kualitatif antara lain observasi, wawancara mendalam (*indepth interview*), dan telaah dokumen (Mack, 2005).

1. Wawancara

Wawancara mendalam merupakan salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan menggali suatu fenomena atau kejadian yang akan diteliti secara mendalam. Wawancara mendalam biasanya digunakan untuk mengumpulkan data mengenai sejarah kehidupan, perspektif dan pengalaman hidup seseorang, khususnya ketika suatu topik sensitif akan dieksplorasi. Wawancara dilakukan secara tatap muka langsung dengan informan, karena dalam topik bahasan tertentu, perlu adanya data dukung berupa pengamatan ekspresi wajah ataupun model berbicara dari informan, serta kondisi sekitar saat wawancara berlangsung (Mack, 2005). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan informan yang terdiri dari: 1) Kiai Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Wawancara dilakukan di dalam ruang mudir pondok dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Al-Islam, Surakarta. 2) Para ustaz. Wawancara dilakukan di dalam masjid kompleks pondok dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai kepemimpinan karismatik kiai Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

2. Observasi

Observasi dilaksanakan untuk mengumpulkan data perilaku dalam konteks biasa secara alamiah. Observasi adalah sebuah kegiatan yang terencana dan terfokus untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku ataupun jalannya sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu, serta mengungkap apa yang ada di balik munculnya perilaku dan landasan sistem tersebut (Mack, 2005).

Observasi digunakan untuk mengamati kegiatan kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Data yang diperoleh dari hasil observasi dicatat dalam lembar observasi. Diharapkan diperoleh data yang faktual, sehingga dapat digunakan sebagai data pendukung dan dapat digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang telah diperoleh sebelumnya melalui metode pengumpulan data yang lain. Alat untuk mengumpulkan data observasi dengan menggunakan *handphone*.

3. Telaah Dokumen

Telaah dokumen yaitu pengumpulan dokumen-dokumen yang berupa notulen, catatan pembukuan, foto-foto kegiatan, rekaman, dan video, yang dimanfaatkan oleh peneliti untuk mendukung dan membuktikan suatu hal. Kelengkapan dokumen ini selanjutnya digunakan oleh peneliti untuk mengungkap kompetensi manajerial kepala madrasah secara deskriptif-kualitatif (Mack, 2005).

Dokumentasi dimanfaatkan peneliti untuk melengkapi laporan yang ada relevansinya dengan fokus penelitian. Ketersediaan dokumen ini juga bermanfaat untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan jawaban dari fokus penelitian. Melalui metode telaah dokumentasi, peneliti dapat memperoleh data atau informasi dari berbagai sumber tertulis atau dari dokumentasi yang otentik. Dokumen yang dimaksud berupa buku, foto kegiatan, catatan, atau rekaman. Telaah dokumen dilakukan dengan pengumpulan dokumen-dokumen yang berupa notulen, catatan pembukuan, foto-foto kegiatan, rekaman, dan video, yang dimanfaatkan oleh peneliti untuk mendukung dan membuktikan temuan dan pembahasan penelitian.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data, diperlukan teknik pemeriksaan keabsahan data. Teknik pelaksanaan pemeriksaan data didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu, derajat kepercayaan (*Credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2013).

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengecek dan meningkatkan validitas penelitian dengan menganalisis pertanyaan penelitian dari berbagai perspektif. Ada beberapa jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber data, triangulasi investigator, triangulasi teori, teori metodologi, dan triangulasi lingkungan (Guion, L.A., Diehl, D.C., 2011).

Triangulasi sumber data, yaitu peneliti akan menggunakan perspektif lebih dari satu sumber dalam membahas permasalahan yang dikaji. Menyatakan bahwa melalui triangulasi sumber data, akan diperiksa kebenaran data dengan menggunakan perbandingan antara data dari suatu sumber dengan sumber data yang lain, sehingga keabsahan dan kebenaran data akan diuji oleh sumber data yang berbeda (Moleong, 2013). Melalui triangulasi data, peneliti dapat melakukan *recheck* temuannya dengan jalan membandingkan data dari hasil wawancara, dengan data yang diperoleh dari berbagai sumber, metode, atau teori.

Triangulasi data ditujukan untuk memeriksa kebenaran suatu data dengan menggunakan perbandingan antara data dari suatu sumber data dengan sumber data

yang lain, sehingga keabsahan dan kebenaran data akan diuji oleh sumber data yang berbeda.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh, menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi yang didapat dari rekaman video/audio. Caranya dengan mengorganisasikan data dan memilih mana yang penting dan dipelajari, serta membuat simpulan, sehingga mudah dipahami sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam analisis kualitatif memiliki empat tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan langkah terakhir adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Langkah-langkah analisis data kualitatif yang digambarkan oleh Creswel adalah: 1) Manajemen data. 2) Menulis memo di tepi catatan lapangan atau transkrip untuk membantu eksplorasi database. 3) Penggambaran, penggolongan, dan interpretasi. 4) Visualisasi dan representasi temuan. Data yang dikumpulkan dari wawancara ditranskripsikan kata demi kata. Selanjutnya, proses analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif (*interactive model of analysis*) yang terdiri dari empat komponen analisis data, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Ishtiaq, 2019).

Proses keempat komponen tersebut merupakan siklus, dimana proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan itu merupakan rangkaian kegiatan analisis secara berurutan dan susul-menyusul.

Alur analisis kualitatif menggunakan langkah-langkah yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data Penelitian

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum, selama, maupun setelah pengumpulan data. Kegiatan yang dilakukan pada proses pengumpulan data penelitian ini adalah melakukan observasi, wawancara, forum diskusi, serta dokumentasi di lokasi penelitian.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Reduksi data merupakan penyederhanaan, penggolongan, dan membuang data yang tidak perlu sedemikian rupa, sehingga data tersebut dapat menghasilkan informasi yang bermakna dan memudahkan dalam penarikan simpulan. Banyaknya jumlah data dan kompleksnya data, diperlukan analisis data melalui tahap reduksi. Tahap reduksi ini dilakukan untuk pemilihan relevan atau tidaknya data dengan tujuan akhir. Reduksi data merupakan proses seleksi, pemusatan perhatian, penyederhanaan dan abstraksi data kasar yang muncul dari catatan-catatan hasil pengumpulan data di lapangan. Pelaksanaan reduksi data ini dilakukan selama penelitian berlangsung. Sedangkan kegunaannya adalah untuk lebih memfokuskan data tentang kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Al-Islam, Surakarta. Data yang direduksi (dihilangkan) adalah data yang tidak terkait dengan kepemimpinan karismatik kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

3. Penyajian Data

Displai data atau penyajian data juga merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data merupakan kegiatan saat sekumpulan data disusun secara sistematis dan mudah dipahami, sehingga memberikan kemungkinan menghasilkan simpulan. Bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Melalui penyajian data tersebut, maka nantinya data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami. Penyajian data adalah rakitan organisasi informasi yang memungkinkan simpulan riset dapat dijabarkan. Data disajikan dalam bentuk teks naratif, matriks, skema, dan tabel lalu dirakit secara teratur, padu, dan terintegrasi.

4. Penarikan Simpulan

Penarikan simpulan dan verifikasi data merupakan tahap akhir dalam teknik analisis data kualitatif yang dilakukan melihat hasil reduksi data tetap mengacu pada tujuan analisis yang hendak dicapai. Tahap ini bertujuan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan, untuk ditarik simpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.

Simpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan kemungkinan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila simpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka simpulan yang dihasilkan merupakan simpulan yang kredibel. Verifikasi dimaksudkan agar penilaian tentang kesesuaian data dengan maksud yang terkandung dalam konsep dasar analisis

tersebut lebih tepat dan obyektif. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan *Peer debriefing*. Penarikan simpulan merupakan sebagian dari satu kegiatan dan konfigurasi yang utuh. Simpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Setelah data disajikan dilanjutkan dengan memahami maknanya, alur sebab akibat, dan membuat proposisi. Hal itu diverifikasi dengan temuan-temuan data selanjutnya dan akhirnya sampai pada penarikan simpulan akhir.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta berdiri di atas tanah wakaf keluarga yang beralamat di Jl. Teratai V, Mangkubumen, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta merupakan bangunan milik keluarga. Nama Al-Islam di Surakarta dipakai berbagai pendidikan dan lembaga dari yang mukim sampai yang pulang ke rumah setiap hari. Contoh nama lembaga pendidikan yang memakai nama Al-Islam diantaranya SMA 1 Al-Islam Surakarta, SMA Al-Islam Surakarta, Al-Islam Jamsaren, Al-Islam, supaya tidak rancu dan tidak keliru maka peneliti memberi ciri dengan nama daerahnya yaitu Mangkubumen, Banjarsari, Surakarta, Jawa Tengah.

Pada tahun 1984 seorang ulama karismatik yang bernama KH. Mudzakir, mendirikan sebuah pondok pesantren yang bertempat di Jl. Teratai V, Mangkubumen, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa tengah. Pondok Pesantren tersebut disebut “Al-Islam” dan tetap dipakai hingga saat ini, pesantren ini adalah pesantren tertua diantara pesantren-pesantren yang ada di Kota Surakarta. Proses belajar mengajar pesantren ini pada awalnya hanya diikuti oleh 6 santri saja, dan di asuh oleh Al-Ustaz sendiri dengan belajar langsung Al- Qur’an dan Hadis.

Seiring bertambahnya santri sistem pendidikan yang dipakai pesantren ini mengalami perkembangan yaitu ditambah sistem klasikal dengan jenjang pendidikan Sanawiah dan Aliah, di tingkat Aliah ada tiga jurusan; kelas *I’dad* bagi

yang gagal ujian masuk Aliah, kelas *Mu'alimin* bagi yang lulus Sanawiah dengan kemampuan sedang, dan tingkat Aliah bagi yang lulus Sanawiah dengan kemampuan lebih. Sistem ini berjalan hingga tahun 2021, dengan perkembangan santri dan permintaan lulusan dari berbagai lembaga pendidikan, maka ada perubahan jenjang pendidikan, jenjang pendidikan dipersempit tinggal dua jenjang yaitu kelas *Mu'alimin* dan Aliah, *I'dad* ditiadakan (wawancara Kiai).

Sebagai wujud perkembangan pondok pesantren ini pada tahun 2020 membuka 5 cabang, 3 di Jawa Tengah dan 2 di Jawa Timur, di Jawa Timur persisnya di Plumpang dan Caruban, di Plumpang khusus pondok putri, sedang Caruban khusus pondok putra. Sedangkan di Jawa Tengah tersebar di tiga tempat, di Jumapolo, Sragen dan Surakarta. Daerah Jumapolo khusus pondok putra, daerah Sragen pondok putra dan putri, di Surakarta yang merupakan pusat manajemen pondok pesantren ini dihuni pondok putra dan putri (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Pengasuh pondok pesantren Al-Islam tidak berpendidikan pondok pesantren, beliau lulusan setingkat SMA (Sekolah Menengah Atas) sekarang (dalam bidang farmasi). Setelah lulus beliau bekerja sebagai apoteker sehingga paham benar tentang obat-obatan dan cara meraciknya. Karena merasa waktunya habis jika bekerja, beliau keluar dari pekerjaan untuk mencari ilmu agama. Beliau datang kepada para kiai untuk belajar Al-Qur'an dan Hadis, sehingga setelah dirasa cukup ilmunya kemudian mengajarkan dan berdakwah di masyarakat. Beliau pernah belajar Al-Qur'an dan Hadis dengan mudah, atas ijin Allah, dengan ilmunya menyampaikan kepada masyarakat.

Lalu beliau mulai memikirkan keinginan adanya generasi penerus yang harus melanjutkan dakwah ini, sehingga beliau mengumpulkan anak-anaknya sendiri dan anak-anak santri sendiri untuk diajari Al-Qur'an dan Hadis dengan cara tinggal di pondok pesantren. Setelah tiga puluh delapan tahun Pondok Pesantren Al Islam sudah mulai dikenal dan disegani masyarakat sehingga berkembang pesat sampai sekarang, dan menjadi rujukan masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka. Kiai memimpin pondok pesantren tidak bersendirian, tetapi bersama teman dan santri yang membantu mengelola pondok pesantren.

Pondok Pesantren Al-Islam merupakan pondok pesantren legendaris karena untuk wilayah Surakarta termasuk yang tertua tercatat dalam sejarah, berada di Wilayah Kota Surakarta Jawa Tengah. Secara lazim masyarakat menyebutnya Pesantren Gumuk. Hal tersebut sesuai tempat keberadaannya yaitu kampung Gumuk. Keberadaan pesantren di Gumuk menjadi cahaya yang menyinari kampung tersebut, yang dulunya penuh dengan keangkeran mulai bergeser menjadi kampung yang nyaman.

Sejak awal berdiri kepemimpinan dipegang oleh KH. Mudzakir, sebagai tokoh pembuka pondok pesantren Al-Islam. Ulama ini memiliki kharisma yang luar biasa. Pesantren Gumuk masih generasi awal. Dibawah asuhan beliau, Pesantren Gumuk mengalami perkembangan yang sangat pesat dengan fasilitas modern.

2. Jenjang Pendidikan

Pesantren Gumuk mengelola pendidikan *nonformal*:

- (1) Madrasah Sanawiah;
- (2) Madrasah Aliyah.

3. Kondisi Gedung

Pondok Pesantren Al-Islam mempunyai beberapa bangunan gedung/ruang yang cukup baik meskipun sering ada renovasi yang dilakukan oleh Pondok Al-Islam Surakarta. Bangunan pondok pesantren terbagi menjadi 5 bagian dan setiap bagian minimal berlantai tiga.

Gedung utama berlantai lima yang tersusun sebagai berikut; lantai satu sebagai perpustakaan dan tempat tinggal kiai dan keluarga, lantai dua difungsikan sebagai masjid, lantai tiga difungsikan sebagai asrama putri, lantai empat di fungsikan sebagai asrama putri, dan lantai lima sebagai perpustakaan dan tempat tinggal. Bangunan yang kedua ada lima lantai; lantai pertama untuk perpustakaan dan kajian Al-Qur'an dan Hadis, lantai dua untuk asrama dan pembelajaran santriwati, lantai tiga untuk asrama dan tempat belajar santriwati, lantai empat untuk asrama dan tempat belajar santriwati, lantai lima untuk tempat tinggal.

Bangunan ke tiga ada tiga lantai; lantai satu untuk asrama dan tempat belajar santriwati, lantai dua sebagai tempat asrama dan belajar santriwati, lantai tiga sebagai tempat asrama dan belajar santriwati. Bangunan keempat ada empat lantai; lantai satu untuk parkir mobil ambulans dan roda dua serta boxer untuk olahraga santri, lantai dua untuk ruang belajar santri dan santriwati kelas enam sanawiah, lantai tiga untuk belajar dan mengajar. Bangunan ke lima ada tiga lantai; lantai satu untuk rumah sakit mini, lantai dua untuk asrama santri sedangkan lantai tiga untuk asrama santri.

4. Keamanan

Pondok pesantren juga dilengkapi dengan empat pos jaga yang terdiri dari satu pos induk dan tiga pos pembantu, di setiap pos ada penjaga. Di pos induk dilengkapi dengan TV (televisi) untuk melihat titik sekeliling pondok pesantren. Di setiap ruang dipasang CCTV (*closed circuit television*) yang dipantau langsung oleh kiai.

5. Fasilitas Belajar

Fasilitas belajar di pondok pesantren Al-Islam sangat sederhana, belum memenuhi standar pendidikan yang menggunakan kursi dan meja belajar dan ruang belajar yang terpisah dari kegiatan atau aktifitas lainnya. Tempat belajar santri multi fungsi. Para santri dan santriwati belajar lesehan dan memakai meja pendek sebagai alas menulis. Di pondok ini pemanfaatan ruangan sangat padat, satu ruangan difungsikan sebagai tempat belajar, tidur, makan, olahraga dll. Untuk fasilitas perpustakaan sangat lengkap ada ribuan buku dan ribuan judul kitab.

6. Pengajar

Guru yang mengajar di pondok pesantren ini merupakan santri–santri dari Pak Kiai dan teman–teman Pak Kiai, yang sangat loyal kepada Pak Kiai. Kemampuan dan ketrampilan para guru selalu diupgrade setiap tahunnya oleh Pak Kiai langsung. Pondok pesantren Al-Islam Surakarta memiliki jumlah santri/ santri yang meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2021/2022 jumlah santri/ santri 1000 orang Santri.

7. Kurikulum

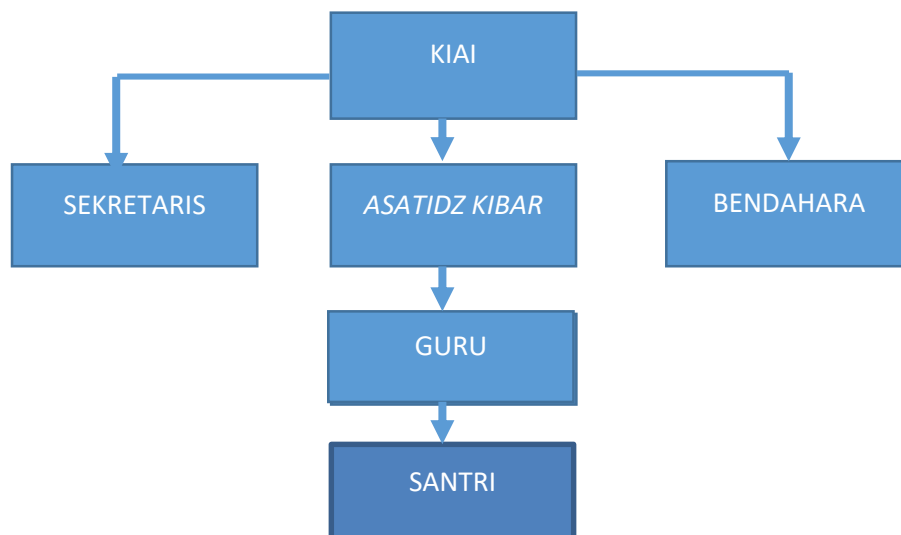
Kurikulum pondok pesantren disusun sendiri oleh Kiai tidak mengadopsi lembaga lain.

8. Visi dan Misi

Visi Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah selamat dunia dan akhirat masuk jannah firdaus. Misi dari pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah mempelajari Al-Qur'an, Hadis dan Ilmu Faroid serta agar semua manusia faham ilmu akhirat.

9. Struktur Organisasi

Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta memiliki struktur organisasi mulai dari pimpinan pondok pesantren hingga jajarannya yang telah tersusun rapi sesuai dengan jabatannya masing-masing. Kepengurusan Pondok Al-Islam Surakarta berbeda dengan organisasi maupun lembaga pendidikan umumnya yang mempunyai bagan struktur organisasi yang jelas, di pondok ini struktur organisasi ditunjuk langsung oleh kiai dan tidak dibukukan dan dibagikan. Namun agar mudah memahami jalur komando di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta peneliti mencoba mengilustrasikan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi

10. Status Pondok Pesantren

Secara defacto pondok pesantren Al-Islam Surakarta sudah disebut pondok pesantren karena sudah memenuhi unsur-unsur pondok pesantren adanya Kiai, asrama, santri, masjid, kitab kuning (Dhofier). Secara de yure belum ada kejelasan status pondok ini.

B. Deskripsi Setting Penelitian

Setting penelitian dalam penelitian kualitatif merupakan hal yang sangat penting dan telah ditentukan ketika menempatkan fokus penelitian. Penelitian ini dilakukan di lokasi Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, yang beralamat di Jl. Teratai V, Mangkubumen, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Lokasi ini dipilih karena pondok tersebut memiliki karakteristik salaf tapi bukan salaf murni, memiliki fasilitas kesehatan poliklinik gratis dengan dokter umum dan spesialis, fasilitas pendidikan perpustakaan sangat lengkap dengan ribuan judul buku dan kitab, fasilitas keamanan ada cctv, fasilitas olahraga kolam renang, sepak bola, dan badminton tapi bukan pondok modern, tidak mencetak pekerja, lokasi kebetulan dekat dengan peneliti. Pondok ini dipimpin seorang kiai yang tidak mondok di pesantren, tidak berpendidikan tinggi tapi keilmuan dan wawasannya sangat dalam, tidak menggunakan kurikulum pemerintah, tidak didaftarkan pada Kementerian Agama RI, tidak mengeluarkan ijazah, lulusannya berakhlak dan beradab, *output*-nya berkarakter, biaya ringan.

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Hasil Penelitian Model Kepemimpinan

Deskripsi hasil penelitian ini akan diungkapkan secara rinci bukti-bukti yang diperoleh tentang model kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Sebagai penjabar seperti yang sudah diungkapkan di Bab III bahwa penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, sebagai alat untuk memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu akan dipaparkan secara rinci dan sistematis tentang objek yang diteliti yang mengacu pada tujuan peneliti.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta untuk mengetahui model kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter santri. Dalam wawancara yang peneliti lakukan di pondok pesantren tepatnya di kediaman Pak Kiai, Pak Kiai mengatakan:

“...Model kepemimpinan berbau paternalistik leadership, sehingga tanggung jawab guru di Mahad ini tidak terbatas pada pelajaran saja...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Dari wawancara nampak bahwa kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta menerapkan model paternalistik leadership tidak penuh. Karena Pak Kiai mengatakan hanya berbau saja. Artinya tidak semua mengambil model kepemimpinan paternalistik leadership. Pak Kiai juga mengatakan tanggung jawab guru tidak hanya transfer ilmu tetapi juga memberikan pengajaran dan pendidikan adab dan akhlak kepada santri (wawancara dan observasi tgl 10 Mei 2022 dengan Pak Kiai).

Keterangan Pak Kiai senada dengan perkataan dari santri senior. Wawancara dengan salah seorang santri senior (16 Desember 2022) yaitu Ustaz Tulus mengatakan bahwa Pak Kiai menggunakan model kepemimpinan semi-semi. Artinya ketika menjalankan kepemimpinan dengan memakai model demokrasi tapi juga tidak penuh demokrasi, dengan otoriter tapi tidak penuh otoriter, dengan paternalistik leadership tapi juga tidak penuh paternalistik.

Senada dengan dokumen yang ada pak Kiai menjalankan kepemimpinan di pondok pesantren dengan model kepemimpinan semi demokrasi, semi otoriter semi paternalistik berkarisma.

Hasil observasi di lapangan pak Kiai ketika menasehati kepada para santri mengatakan wahai anak-anakku, ini menunjukkan bahwa kiai menggunakan model paternalistik dalam kepemimpinannya. Pak Kiai sebagai wali dari orang tua santri tidak penuh karena tidak ada hubungan nasab. Peneliti bersimpulan kepemimpinan beliau semi paternalistik leadership.

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan pendapat Pak Kiai sebagai berikut:

“....Proses komunikasi sejak awal kita tentukan dahulu bahwa pada prinsipnya kita ini mengadopsi sifat sebagian dari sifat legaliter, sebagian sama, dalam artian kamu punya kepentingan saya punya kepentingan, kamu dipentingkan saya juga dipentingkan, tidak ada kata-kata saya lebih dipentingkan. Jadi proses komunikasi semi legaliter, ringkasnya seperti itu. Santri kepada gurunya laisa mina man lam yarham shogirona wala yukrimkabirona wala ya'rifu haqqa dzi ngilmina,...” (Wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Pak Kiai mengatakan bahwa komunikasi mengadopsi sifat sebagian legaliter tidak mengambil sepenuhnya sifat legaliter. Diambil seperlunya yang bermanfaat menurut pendapat Pak Kiai. Beberapa model kepemimpinan yang beliau ambil

adalah model kepemimpinan demokrasi, model kepemimpinan otoriter dan model kepemimpinan paternalistik leadership.

Senada dengan yang disampaikan santri dalam wawancara tanggal 19 Juni 2022. Santri mengatakan bahwa Pak Kiai memimpin pondok dengan cara musyawarah beliau mempunyai dewan asatiz yang diajak untuk memutuskan suatu perkara di pondok pesantren.

Senada dengan yang disampaikan oleh Sekretaris pada wawancara tanggal 26 Juni 2022:

“...Pak Kiai sudah memimpin pondok dengan baik kelemahan manusia, banyak ayahan, sebagian tertunda, dan kepemimpinan beliau delegasikan, beliau punya pondok lima dan ada naib setiap tempat. Cara memimpin beliau memimpin menyentuh hati. Kita kerja bareng-bareng. Saya ini buruh kepada Allah. Ustaz-ustaz ini tidak mau kerja nglokro, saya ini nglokro maka akan diganti oleh Allah dengan yang lebih baik dari pada saya dan saya rugi. Antum nglokro, saya nglokro maka akan diganti saya yang rugi saya tidak dapat apa-apa, maka selama kita masih buruh pada Allah, masih menjadi karyawannya Allah kita kerja sebaik- baiknya...”

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan Pak Kiai dalam memimpin menerapkan demokrasi dalam mengambil keputusan, memberikan keputusan dengan sikap kebabakan dan otoriter dengan menerapkan dan mencontoh syariat Islam yang diberikan Allah SWT kepada Nabi Muhammad SAW. Pak Kiai dalam memimpin sering mendelegasikan kepada ustaz yang beliau tunjuk dengan selalu melakukan musyawarah untuk mendapatkan keberkahan. Pak Kiai membentuk dewan anggota musyawarah yang terdiri dari para kiai sepuh yang sudah lama belajar kepada beliau. Dalam menghadapi ataupun menyelesaikan persoalan Pak Kiai sangat kebabakan. Jadi model kepemimpinan karismatik kiai dengan

penggabungan berbagai macam teori ilmu kepemimpinan, sebagai pokoknya paham Al-Qur'an dan Hadis Nabi Muhammad SAW.

Simpulan ini peneliti akan triangulasikan antara wawancara dari beberapa informan, teori dan observasi di lapangan.

Hasil wawancara dengan Pak Kiai (10 Mei 2022) sebagai berikut:

“...Proses kepemimpinan kiai di pondok Al-Islam Surakarta, anak-anak masuk kepondok pesantren merupakan tanggungjawab dari guru-guru, guru ketika mengajar itu niatanya harus karena Allah karena dengan itu amalanya akan diterima Allah di antaranya karena alasan idza mata ibnu adam inggotou amalahu illa min salas di antaranya ilmin yuntanfangubihi. Model kepemimpinan berbau paternalistik leadership, sehingga tanggung jawab guru di mahad ini tidak terbatas pada pelajaran saja...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta berdasarkan wawancara dan keterangan di atas, bahwa para santri itu merupakan tanggung jawab para guru. Mereka sudah diberi amanah oleh orang tua santri, sebagai pengganti para wali ketika di pondok, sehingga para santri di pondok merupakan tanggung jawab para guru. Mereka mendidik dengan niat mencari rida Allah semata, dan dalam mendidiknya sangat bersungguh-sungguh. Ibarat membangun rumah sendiri dan akan ditempati sebagai tempat tinggal, maka dikonsepsi oleh insinyur terbaik, dilaksanakan oleh tukang terbaik dan pekerja terbaik, sehingga akan dihasilkan rumah yang kokoh dan indah serta nyaman bagi penghuninya maupun lingkungan sekitar, begitu pula dalam mendidik generasi Islam harus dididik dengan sangat serius dan dengan penuh perhatian. Mereka akan menjadi generasi penerus Islam ini, dan kepemimpinan di pondok dengan memperhatikan keadaan santri, di mana kata beliau kalau ada anak sakit langsung diurus pondok pesantren dan yang dipentingkan adalah kesembuhan bukan prosedur, sehingga

dalam pelaksanaannya tidak menunggu dari orang tua santri tapi pondok pesantren yang aktif. Manajemen seperti ini sangat bagus, di mana orang tua santri sangat dimudahkan dalam menitipkan anaknya di pondok pesantren.

Model kepemimpinan yang diterapkan mendekati *paternalistik leadership*, sehingga kewajiban guru tidak hanya mengajar di kelas saja tapi di luar kelas juga selalu membimbing santrinya. Model kepemimpinan seperti ini bisa berjalan dengan baik jika bapak berwibawa dan berkarisma, bapak bisa berkarisma jika memiliki kriteria bertanggung jawab atas semua santrinya dalam banyak hal, sebagaimana Rasulullah SAW bersabda, “*Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*” (HR. Muttafaq ‘alaih). Jika setiap dari kiai dan guru berkeyakinan sebagai pemimpin maka akan memimpin keluarganya dengan penuh tanggung jawab, dan akan melaksanakan dengan penuh suka cita untuk menghasilkan karya terbaik. Karena ada keyakinan bahwa apa yang sudah dilakukan akan diminta pertanggungjawaban oleh Allah SWT.

Hasil pengamatan di lapangan dalam penanganan santriwati yang terkena penyakit TBC (Tuberkulosis) suatu penyakit yang disebabkan oleh bakteri *mycobacterium tuberculosis*. Data dari WHO (*World Health Organization*) organisasi kesehatan dunia menyatakan bahwa penyakit ini menjadi peringkat 1 penyebab kematian. Cara penularan penyakit melalui udara. Seorang yang terkena penyakit TBC jika batuk maka droplet akan mengalir ke udara dan semua orang yang didekatnya akan menghirup udara yang terkena virus tadi.

Pak Kiai dalam menangani kasus ini sangat arif dan bijaksana sebagaimana orang tuanya sendiri. Beliau menyediakan tempat khusus, pelayanan khusus, makanan khusus, dokter khusus, peralatan khusus. Pak Kiai melayani sampai di pondok pesantren, santriwati tidak di pulangkan. Santriwati tersebut bisa sembuh. Dari kisah tersebut Pak Kiai menerapkan model kepemimpinan paternalistik leadership yang berkarakter.

Pak Kiai sangat memperhatikan kondisi guru, karena guru menjadi kunci penentu suksesnya kegiatan belajar dan mengajar. Kalau guru ada masalah maka kiai yang memberikan solusi, dan beliau sangat perhatian terhadap guru. Dalam model kepemimpinan Pak Kiai semua bagian yang mendukung berjalannya pondok pesantren semuanya mempunyai peranan yang penting.

Gambarannya seperti mobil. Mobil bisa digunakan dengan baik karena semua bagian-bagian saling mendukung dan berkontribusi sesuai bidangnya masing-masing. Kalau masing-masing bagian merasa paling penting maka mobil itu akan menjadi rongsokan dan disimpan di gudang tidak digunakan. Misalnya ban merasa paling penting, jika mesin diambil maka ban pun tidak bisa jalan. Demikian pula dengan mesin, begitu mesin mengatakan dia paling penting, jika ban diambil mesin pun tidak bisa jalan.

Kepemimpinan beliau ini menyadarkan para guru bahwa semua bagian yang menjadi tanggung jawab para guru itu semua paling penting dan saling mendukung satu dengan yang lain. Artinya mereka disadarkan untuk berkembang dan berprestasi memajukan pondok pesantren dengan kompetisi yang sehat dan memberi peluang yang sama diantara guru dan pegawai untuk berprestasi. Dari

kisah tersebut Pak Kiai menerapkan model kepemimpinan paternalistik leadership yang berkarakter.

Pak Kiai dalam menangani masalah selalu bermusyawarah dengan para guru dalam mengambil keputusan .

“...Menangani masalah yang terjadi di pondok pesantren lihat masalahnya di kalangan santri atau guru sepanjang masih ada dalam batas-batas aturan yang sudah kita tetapkan ya kita selesaikan secara prosedur di mahad. Kalau tidak ada baru nanti di musyawarahkan, biasanya saya musyawarahkan di dewan asatidzah. Sejak enam periode ini tidak memutuskan sesuatu sendiri kecuali dalam keadaan mendesak biasanya saya sampaikan di dewan asatidzah ...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Dari wawancara dengan Pak Kiai bahwa beliau di dalam menangani masalah di pondok pesantren selalu bermusyawarah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan guru lainnya. Alasan Pak Kiai adalah supaya tidak memutuskan sesuai hawa nafsu. Contoh di lapangan ketika Pak Kiai memutuskan untuk memberikan denda bagi santri maupun santriwati yang keluar dari pondok sebelum selesai waktunya. Denda yang diterapkan berupa pembayaran sejumlah rupiah yang sudah ditentukan. Besar kecil rupiah tergantung tingkatan kelas. Dan kasus lainnya juga selalu dimusyawarahkan. Kegiatan atau model memutuskan dan mengelola pondok seperti itu menunjukkan bahwa beliau sudah menerapkan model kepemimpinan demokrasi.

Kalau di model kepemimpinan demokrasi keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak yang akan jadi keputusan. Berbeda dengan model Kiai Haji Mudzakir beliau memutuskan dengan bermusyawarah untuk mengambil saran dan usulan dari dewan *asatidzah* kemudian beliau yang memutuskan. Kadang hasil keputusan dari suara terbanyak kadang beliau putuskan dari suara minoritas kadang

keputusan diambil bukan dari usulan maupun saran dewan *asatidzah* tapi dari beliau sendiri selaku mudir pondok. Jadi model kepemimpinan karismatik demokrasi yang berkarakter.

Dari wawancara Pak Kiai mengatakan bahwa dalam kondisi mendesak memutuskan perkara tanpa bermusyawarah dengan para ustaz. Keputusan sendiri tanpa melibatkan dewan *asatidzah* lainya itu otoriter. Keputusan sendiri tersebut tidak otoriter penuh seperti otoriter model tentara, akan tetapi otoriter yang berkarakter.

Dilihat dari teori kepemimpinan beliau sudah menerapkan berbagai teori yang disampaikan oleh para ahli diantaranya menurut George R. Terry yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Hasil pengamatan di lapangan bahwa kata-kata beliau selalu ditaati semua santri beliau dan berkarisma. Contoh pada saat pelaksanaan penerimaan santri baru, beliau memberikan nasihat-nasihat dan pengarahan kepada semua yang hadir dan semua mendengar dan taat kepada Pak Kiai. Begitu juga dengan kegiatan pondok dan pengelolaan pondok lainya.

Kiai Haji Mudzakir sudah bisa memengaruhi guru serta santri di pondok pesantren Al-Islam Surakarta untuk diajak dan diarahkan mencapai tujuan. Pendapat seorang ahli lainya yang bernama Stoner mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Menurut teori ini pemimpin harus bisa mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang

berhubungan dengan kelompok, dan beliau sudah bisa mengarahkan dan memengaruhi berbagai kelompok di masyarakat.

Jacob dan Jacques (1987) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Beliau Pak Kiai sudah melakukan usaha kolektif bersama dengan tim guru untuk melakukan suatu usaha mencapai tujuan yaitu adanya musyawarah dewan *asatidz*.

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa Pak Kiai mengarahkan kegiatan pelaksanaan pengobatan gratis kepada masyarakat baik dalam pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Kegiatan ini kolektif melibatkan banyak tenaga ahli dan umum sebagai pengguna layanan. Pak Kiai mampu mengarahkan dan membimbing dengan baik.

Menurut Sutarto (2012) kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi perilaku orang lain pada situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kiai sudah melakukan penataan bagian-bagian yang mengurus pondok pesantren agar satu dengan yang lainnya saling mengisi dan membantu serta menguatkan. Hasil pengamatan di lapangan Pak Kiai membagi tugas siapa yang berkewajiban mengajar kajian tafsir di pagi hari. Pak Kiai menunjuk siapa yang mengurus keuangan, sekretaris, kesarifan, kesehatan, pembangunan, pendidikan, humas/kerjasama, logistik, keamanan, sarana prasarana dan dewan *asatidzah*.

Menurut S.P.Siagian (2019) kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu

pekerjaan untuk memengaruhi orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa Pak Kiai sudah melakukan ketrampilan memimpin sebagaimana pernah terjadi di tahun 1998 ketika terjadi kerusuhan di Solo, beliau tampil untuk menghalau para perusuh yang menjarah berbagai barang di toko dan meresahkan masyarakat. Dengan takbir beliau berseru maka para perusuh pun lari dan berhenti melakukan penjarahan (penjelasan kiai pada kajian pagi 10 Mei 2022 di pondok pesantren Al-Islam).

Menurut Moejono (2002) kepemimpinan adalah akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan orang lain. Hasil observasi di lapangan Kiai Haji Mudzakir ini memiliki kelebihan dengan yang lain, dari fisiknya yang kuat, dari akhlaknya yang sangat bagus (murah senyum dan mengajar tanpa minta upah, selalu mengurus sampai tuntas, mengajarkan akhlak dan adab).

Ibadahnya yang kuat (menurut santri beliau hasil wawancara dengan ustaz Joko). Beliau ustaz Joko menceritakan pengalaman belajar ilmu hadis.

“... saya ketika belajar ilmu hadis berkaitan dengan pencarian dari matan dan sanad hadis, belajar dari pagi sampai tengah malam lebih, sepertiga malam Kiai Haji Mudzakir sudah salat malam...” (wawancara 19 Juni 2022 di pondok)

Senada dengan ustaz Joko adalah hasil observasi peneliti di lapangan. Suatu hari peneliti diundang ke kegiatan kiai berupa kajian hadis Bukhori. Kegiatan dimulai bakda Isya sampai hampir jam satu malam. Pagi harinya jam tiga beliau sudah bangun dan setelah salat Subuh Pak Kiai melanjutkan mengajar.

Dari observasi di lapangan, kiai sangat pandai dalam berpidato dan bisa memotivasi pendengar untuk mengikuti seruannya. Ketika berpidato beliau memakai berbagai bahasa dan sangat fasih dalam melafalkannya. Belajarnya sangat kuat, sehari-hari beliau tidak tidur untuk belajar. Di samping mempunyai hafalan dan kecerdasan yang sangat bagus, beliau menguasai berbagai bahasa yaitu Inggris, Arab, Jawa, dan Indonesia. Kiai Haji Mudzakir juga menguasai ilmu intelijen, merupakan orator yang ulung, ahli debat, ahli manajemen, ahli obat, ahli Qur'an, ahli hadis, dan sangat berwibawa.

Kepemimpinan karismatik menurut Kanungo (1998) merupakan teori atribusi yaitu teori yang membahas tentang penyebab perilaku seseorang atau diri sendiri yang mana nantiya akan membentuk kesan. Senada dengan observasi di Lapangan, Kiai Haji Mudzakir dalam berkata dan berbuat selalu memberikan kesan kepada santri-santri beliau dan teman-teman beliau, yaitu dalam akhlak, adab, keilmuan, kecerdasan, mudah memaafkan orang, memberi ilmu gratis, tegas dalam bertindak, tidak ada keraguan, mempunyai visi dan misi jelas, mudah berkorban membantu orang lain, melakukan sesuatu di luar kewajaran seperti tidak tidur beberapa hari untuk belajar. Di samping itu kewibawaan beliau luar biasa, terbukti apa yang dikatakan pada santrinya pasti dilaksanakan. Beliau menjadi teladan yang bisa dicontoh.

Dari hasil wawancara dihubungkan dengan definisi yang disampaikan oleh Bass (1990) tentang konsep kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin mempunyai kemampuan mengubah lingkungan kerja, memberi motivasi kerja, memberi gambaran pola kerja, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan

sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Hasil wawancara dengan sekretaris Pondok Pesantren Al-Islam (wawancara 26 Juni 2022 di rumah ustaz Irwan) tentang kepemimpinan Kiai Haji Mudzakir:

“...Cukup berwibawa dan memberi contoh yang mau dikerjakan itu apa, beliau memberi contoh, sebagaimana nabi memberi contoh, jika beliau menyuruh pada kita bukan beliau tidak bisa tapi agar santri dapat pahala. Keyakinan sangat kuat, untuk masalah-masalah pendidikan ini terutama keberlangsungan mahad,. Ketiga masalah ke ikhlasan ...”.

Menurut sekretaris Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta ketika wawancara tentang kepemimpinan pak Kiai, beliau berwibawa dan memberi contoh apa yang mau dikerjakan. Beliau memberi contoh sebagaimana Nabi memberi contoh. Jika beliau menyuruh pada kita bukan karena beliau tidak bisa tapi agar santri dapat pahala. Wawancara di atas senada dengan apa yang dimaksud kepemimpinan transformasional, bahwa model seperti itu adalah sebuah proses transformasional yang terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bahwa Pak Kiai selalu memberi contoh dalam perintah dalam rangka membangun kesadaran pentingnya nilai kerja untuk sampai pada tujuan organisasi.

Observasi di lapangan Pak Kiai dalam menyuruh santrinya untuk membersihkan kamar mandi/WC, Pak Kiai memberi contoh sendiri bagaimana cara membersihkan kamar mandi/WC dari awal sampai akhir dan dipraktekkan langsung tidak hanya teori (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. *Attributed Charisma*; karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inheren* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin karismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

Idealized influence; pemimpin tipe ini berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahannya berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan

secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

Senada dengan pernyataan sekretaris pondok pesantren (wawancara tanggal 26 Juni di rumah ustaz Irwan);

“...Yang kedua bahwa keyakinan Pak Kiai sangat kuat, untuk masalah-masalah pendidikan ini terutama keberlangsungan mahad, berkali-kali saya ini, karena di serahi masalah bangunan kami kalau sudah kehabisan uang kami berpikir mau hutang siapa, dana dari wali santri sumbangan masih kurang, kita pikir hutang, kemudian minta nasihat ke ustaz, mbok minta kepada Allah saja, kemudian kita buktikan berkali-kali itu Subhanallah, ada saja, jauh kita dengan beliau tingkatan, tapi juga kita kadang bilang ke ustaZ kita sudah kehabisan dana, ya sekarang belum ada nanti kalau sudah ada, dan akhirnya diberi juga, ust mbok kita diajari cara mencari itu gimana.

Dari wawancara bahwa kiai memimpin berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Jadi Pak Kiai mempunyai kemampuan memengaruhi pengikutnya.

“...Keyakinan pak Kiai kepada Allah sangat kuat sehingga semua disandarkan kepada Allah, ketika Allah sudah menolong tidak ada yang bisa mencegah, dan ketika seorang hamba berdoa kepada Allah pasti Allah akan mengabulkan ud'uuni astajiblakum mintalah kalian kepadaku (Allah) pasti Allah akan mengabulkan... ”
(26 Juni 2022 di rumah ust Irwan).

Keyakinan beliau tanamkan kepada pengikutnya bahwa Allah SWT akan menolong hamba-Nya jika hamba tersebut menyerahkan urusanya kepada Allah. Tugas seorang hamba hanya berusaha sewajarnya, keberhasilan itu mutlak di

tangan Allah SWT. Allah sudah mengatakan berdo'alah kepada-Ku, Aku (Allah akan mengabulkan).

“...Ustaz juga tidak tahu cara mencari dana, saya cuma minta kepada Allah, ada orang yang baru pertama kali kesini belum kenal ustaz cuma tanya di sini ada pondok begini saya mau titip uang, saya mencari pondok yang seperti ini saya mau nyumbang, keyakinan itu yang kami belum punya...” (wawancara 26 Juni 2022 di rumah ust Erwan).

Contoh di lapangan tentang keyakinan kiai, bahwa rezeki sudah dibagi dan sudah ada nama dan alamatnya. Terbukti ketika kiai ingin membangun pondok pesantren dan belum ada dana kecuali sedikit, pertolongan Allah datang dengan mengirimkan seseorang yang belum dikenal sama sekali, yang rela memberikan hartanya kepada kiai untuk dipakai sebagai dana pembangunan.

Inspirational motivation; pemimpin transformasional bertindak dengan memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Hasil wawancara di lapangan dengan sekretaris pondok pesantren, bahwa beliau selalu memberikan motivasi kepada santri-santri agar tetap semangat untuk bekerja karena Allah SWT. Memahamkan kepada mereka dan memberi inspirasi serta ide-ide mengelola pondok pesantren dan harapannya di masa datang.

“...Pak kiai sudah memimpin pondok dengan baik kelemahan manusia, banyak ayahan, sebagian tertunda, dan kepemimpinan beliau delegasikan, beliau punya

pondok lima dan ada naib setiap tempat. Cara memimpin beliau memimpin menyentuh hati, kita kerja bareng-bareng saya ini buruh kepada Allah, ustaz - ustaz ini tidak mau kerja nglokro, saya ini nglokro maka akan diganti oleh Allah dengan yang lebih baik dari pada saya dan saya rugi, antum nglokro, saya nglokro maka akan diganti saya yang rugi saya tidak dapat apa-apa, maka selama kita masih buruh pada Allah, masih menjadi karyawanya Allah kita kerja sebaik baiknya...” (26 Juni 2022 di rumah ust Irwan).

Wawancara menyebutkan bahwa Pak Kiai memimpin pondok pesantren dengan lima cabang, selalu memberi motivasi kepada para guru yang membantu beliau, dengan mengatakan kita semua ini bekerja kepada Allah dan jika kalian malas dan tidak semangat maka akan diganti orang lain yang lebih rajin, dan kita semua akan rugi karena tidak lagi dipakai sebagai pekerjanya Allah. Observasi di lapangan pada setiap kegiatan beliau selalu memberi motivasi besarnya pahala jika bekerja kepada Allah. Contoh di kajian tafsir pagi.

Intellectual stimulation; yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.

Individualized consideration; pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Model kepemimpinan seorang kiai tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* dan pengaruh ajaran *Sufi*. Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut (Sunarto, 2018):

Wawancara dengan Pak Kiai

“....Proses komunikasi sejak awal kita tentukan dahulu bahwa pada prinsipnya kita ini mengadopsi sifat sebagian dari sifat legaliter, sebagian sama, dalam artian kamu punya kepentingan saya punya kepentingan, kamu dipentingkan saya juga dipentingkan, tidak ada kata-kata saya lebih dipentingkan. Jadi proses komunikasi semi legaliter, ringkasnya seperti itu. Santri kepada gurunya laisa mina malam yarham shogirona wala yukrimkabirona wala ya’rifu haqqa dzi ngilmina,...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Dari hasil wawancara terlihat bahwa Pak Kiai menggunakan model kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu model interaksi antara Kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.

Hasil wawancara dengan Pak Kiai:

“ ...Proses kepemimpinan Kiai di pondok Al-Islam Surakarta, anak-anak masuk ke pondok pesantren merupakan tanggungjawab dari guru-guru, guru ketika mengajar itu niatanya harus karena Allah karena dengan itu amalanya akan diterima Allah di antaranya karena alasan idza mata ibnu adam ingqotou amalahu illa min salas di antaranya ilmin yuntanfangubih. Model kepemimpinan berbau paternalistik leadership, sehingga tanggung jawab guru di mahad ini tidak terbatas pada pelajaran saja...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Pak Kiai mengatakan bahwa model kepemimpinan beliau dalam mendidik santri dengan paternalistik leadership tidak sempurna. Sesuai dengan model kepemimpinan *paternalistic-otoriter*; di mana pemimpin pasif, sebagai seorang

bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.

Menurut A.M. Mangunhardjana (1993) dilihat dari perbedaan cara menggunakan wewenangnya, pada garis besarnya, dikenal ada tiga model kepemimpinan yaitu model *otokratis, liberal dan demokratis*.

“...Wawancara dengan santri senior (16 Desember 2022 di pilangbangu), pak Kiai menggunakan model kepemimpinan semi-semi. Artinya ketika menjalankan kepemimpinan dengan memakai model demokrasi tapi juga tidak penuh demokrasi, dengan otoriter tapi tidak penuh otoriter, dengan kebabakan tapi juga tidak penuh kebabakan...”

Bahwa kepemimpinan beliau tidak sesuai dengan yang disampaikan oleh A.M.Mangunhardja secara keseluruhan, tetapi mengadopsi sebagian satu dengan sebagian yang lain.

Wawancara dengan santri senior (16 Desember 2022), Pak Kiai menggunakan model kepemimpinan semi-semi. Artinya ketika menjalankan kepemimpinan dengan memakai model demokrasi tapi juga tidak penuh demokrasi, dengan otoriter tapi tidak penuh otoriter, dengan kebabakan tapi juga tidak penuh kebabakan.

Sementara Hadari Nawawi dalam Sudaryono (2014:236) mengemukakan bahwa karakteristik utama kepemimpinan karismatik yaitu sebagai berikut:

Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya. Pak Kiai dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren sejak awal berdiri pondok selalu konsisten dan optimis pondok berjalan dengan baik dan berkembang pesat. Dengan model kepemimpinannya yang mengintegrasikan manajemen kepemimpinan berbagai pendapat cara memimpin

dan menjadi pemimpin yang karismatik, Pak Kiai sudah mempunyai sifat pemimpin karismatik.

Memiliki visi dan tujuan yang ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki visi dan tujuan yang ideal yang bisa memformulasikan berbagai cabang ilmu dan teori menjadi suatu ramuan yang ideal untuk dijalankan dan mudah tercapainya tujuan. Pak Kiai mampu menterjemahkan berbagai teori tersebut ke dalam bahasa sederhana sehingga mudah diimplementasikan di lapangan. Senada dengan observasi peneliti ke pondok pesantren, Pak Kiai mampu memberikan dan menjelaskan visi dan tujuan pondok pesantren kepada santri, guru, pegawai, masyarakat dan kaum muslimin. Sebagai buktinya pondok pesantren dipimpin beliau berkembang pesat. Kegiatan lain yang berjalan adalah kajian setiap pagi kepada masyarakat umum, tambahan materi bagi peserta khusus, dakwah ke masyarakat umum baik yang kena bencana maupun tidak kena bencana, serta pengiriman bantuan baik material maupun spritual.

Pak Kiai dalam menjelaskan visi tersebut mudah untuk dipahami dan mudah dijalankan. Ada keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan. Pak Kiai sangat kuat dalam memegang prinsip visi tersebut dengan komitmen yang kuat dan resiko yang berat, serta biaya yang tidak sedikit dan beliau paling banyak mengeluarkan dana, tenaga dan segala yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Misalnya ketiadaan ijazah bagi para lulusannya.

Ijazah merupakan sesuatu yang sangat penting bagi para penuntut ilmu, sebagai bukti autentik seseorang pernah belajar pada suatu jenjang pendidikan dan disiplin ilmu. Pak Kiai mempunyai visi dan tujuan bahwa mengadakan pendidikan pondok pesantren bukan jadi buruh (mencari pekerjaan) akan tetapi sebagai pencipta pekerjaan. Dengan tanpa ijazah para lulusan akan fokus kepada visi dan tujuan yaitu rida Allah SWT.

Perilaku yang keluar dari aturan memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan. Pak Kiai dalam membuat peraturan dan keputusan yang berbeda dengan sesuatu yang normal tapi tidak membuat tenggelamnya pondok pesantren, bahkan semakin baik dan berkembang. Sudah diungkapkan diatas bahwa tidak adanya ijazah dan kurikulum mandiri dan biaya operasional mandiri, tidak menggaji para pengasuhnya, biaya pendidikan yang sangat murah, fasilitas pendidikan yang melebihi sekolah favorit, layanan kesehatan yang luar biasa, pelayanan umat, penjagaan keamanan modern dll.

Pak Kiai dalam menjalankan kepemimpinan selalu berinovasi sesuai norma agama dan norma sosial yang mampu diintegrasikan ke dalam rumusan peraturan yang mudah dipahami dan dijalankan untuk menuju perubahan dalam koridor Islam. Perubahan kebiasaan orang belajar biaya tinggi, dapat ijazah, cerdas urusan dunia, kurikulum mengekor penuh dll. Pak Kiai membuat norma yang berbeda dengan kebiasaan.

Pak Kiai memiliki kepekaan terhadap lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan. Kepekaan beliau di

masyarakat sudah terkenal dan tidak diragukan lagi. Dalam berbagai kegiatan mulai dari sosial, agama, pendidikan, kesehatan, keamanan, politik beliau ikut mewarnai dengan norma-norma yang ditentukan syariat. Di bidang sosial beliau mengirimkan santri dan santrinya untuk membantu korban gempa, tsunami, kekeringan, banjir dan musibah lainnya. Pengiriman ke Aceh (tsunami), pengiriman ke Yogyakarta (gempa), ke Cianjur (gempa), ke Makasar (gempa), ke Merapi (bencana gunung meletus), ke Bandung (gempa), dll. Di bidang pendidikan beliau mengirimkan santri dan santri beliau ke berbagai tempat yang tersebar di dunia (Madinah, Mesir, Brunei). Di bidang kesehatan beliau menyediakan pengobatan dan pemeriksaan gratis kepada masyarakat muslim maupun non muslim. Di bidang keamanan beliau mampu meredam kerusuhan Solo tahun 1998, ketika kondisi Solo sangat mencekam, masyarakat ketakutan, beliau tampil untuk memberikan kenyamanan dengan menghalau orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Di bidang politik beliau memberikan wawasan dan pencerahan ilmu berpolitik kepada masyarakat.

Dari pengamatan, wawancara dan data dari sumber lain peneliti bersimpulkan bahwa model kepemimpinan Pak Kiai peneliti sebut sebagai kepemimpinan integrasi karismatik. Artinya beliau mengambil berbagai teori dan pendapat dari berbagai disiplin ilmu kepemimpinan yang sudah diteorikan. Dan jika dibedah dengan teori yang ada beliau menjalankan apa yang ada dalam teori dan menambahkan teori yang baru yaitu penggabungan berbagai teori yang diambil sebagian yang menurut Pak Kiai baik.

Ciri kepemimpinan karismatik yang sudah dijelaskan di atas adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas
2. Merupakan agen perubahan
3. Berwibawa
4. Memotivasi pengikutnya
5. Selalu memberi nasehat
6. Mempunyai kualitas yang berbeda dengan lainnya
7. Berpengetahuan
8. Lancar berkomunikasi
9. Tegas
10. Memotivasi pendukungnya
11. Beraklaq
12. Keyakinan kuat
13. Percaya diri
14. Komitmen
15. Berketrampilan
16. Bertanggungjawab
17. Perhatian
18. Dekat pada allah
19. Peduli
20. Bermusyawarah
21. Ide-ide baru
22. Menjadi contoh
23. Ahli orasi

Ciri tersebut di atas sudah dijelaskan dan dinarasikan dengan mengtriangulasi dari wawancara, observasi dan dokumentasi sehingga peneliti bersimpulan bahwa pak Kiai ini adalah memimpin pondok pesantren dengan model kepemimpinan integrasi karismatik. Yaitu semi demokrasi, semi otoriter, semi paternalistik dan karismatik.

2. Deskripsi Hasil Penelitian Karakter Utama yang Dikembangkan

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, (wawancara dan observasi tgl 10 Mei 2022 dengan Pak Kiai) bahwa Pak Kiai mengatakan:

“...Peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter, saya kira seiring dengan pembelajaran, karena yang kita sampaikan adalah Al-Qur’an dan hadis nabi sekaligus dengan ilmu pengetahuan tapi juga dengan pembinaan mental spiritualnya juga begitu. Termasuk sifat-sifat mereka, karakter mereka bagaimana, bagaimana mereka bersikap pribadi mereka sendiri berhadapan dengan Allah Ta’ala, kalau mereka berbuat baik harusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagaimana...”

Dari wawancara nampak pendidikan karakter yang beliau tekankan pendidikan agama/religius berupa pengajaran Al-Qur’an, Hadis dan ilmu pengetahuan yang mendukung kegiatan pendidikan. Pendidikan mental spiritual beliau tanamkan kepada para santri dan santriwati.

Senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai adalah pendapat dari guru bahwa beliau menekankan pendidikan karakter kepada para santri dan santriwati terutama pendidikan agama berupa pengajaran Al-Qur’an dan Hadis.

Wawancara dengan Pak Kiai tentang karakter apa yang dikembangkan di pondok pesantren Al-Islam Surakarta:

“...Seperti mandiri di pondok pesantren ini pendidikan karakter benar-benar diterapkan sejak permulaan ujian masuk pondok, sebelum santri masuk menjadi santri pondok ini, diwajibkan untuk mengikuti MOCM (Masa Orientasi Calon Santri). Mereka kita kenalkan dengan lingkungan pondok pesantren sekitar satu

bulan, mengikuti kegiatan ujian hafalan, Matematika dan Bahasa Indonesia, di sini juga ada acara namanya personal introduction (perkenalan pribadi), kita perkenalkan kebiasaan-kebiasaan di sini dan kita ajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan, bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang benar, cara membuang sampah, tentang prakteknya tentu masih membutuhkan bimbingan tidak langsung instan...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Dari wawancara pendidikan karakter sudah diterapkan sejak awal sebelum santri masuk pondok pesantren, yaitu di awal ujian seleksi masuk pondok pesantren. Karakter yang nampak disampaikan Pak Kiai adalah kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin, dan kejujuran.

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang disampaikan santri bahwa sebelum masuk Pondok Pesantren Al-Islam semua calon santri dan santriwati wajib mengikuti Masa Orientasi Calon Santri (MOCM) sebagai persiapan jika sudah masuk pendidikan di pesantren. Di dalamnya ada pendidikan kemandirian, kerja keras, gemar membaca, disiplin dan kejujuran (wawancara santri 16 Juni 2022).

Wawancara dengan Pak Kiai tentang cara Pak Kiai memberikan motivasi keberanian pada santri:

“...Mengatasi santri agar berani menyampaikan, di dalam kelas dibuat suasana kelas cair yang saya masuk yang tidak saya lewatkan guru-gurunya beritahukan pada mereka lapor pada mereka iktiarnya seperti itu...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Dari wawancara pendidikan karakter dikuatkan lagi di pondok pesantren berupa keberanian.

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan guru pondok pesantren bahwa karakter yang dikembangkan di pondok pesantren adalah pengajaran agama, kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin dan kejujuran.

Senada dengan wawancara dengan guru asrama dan juga didukung dari wawancara dengan santri bahwa pendidikan karakter yang dikembangkan di pondok pesantren adalah pengajaran agama, kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin dan kejujuran maka penulis bersimpulan bahwa pendidikan karakter yang diutamakan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah pengajaran agama/religius, kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin dan kejujuran.

Karakter utama yang dikembangkan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, bahwa Pak Kiai mengatakan dalam wawancara dengan beliau tentang peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter

“...Peran pak Kiai dalam pembentukan karakter, saya kira seiring dengan pembelajaran, karena yang kita sampaikan adalah Al-Qur’an dan Hadis nabi lewat itu juga sekaligus dengan ilmu pengetahuan tapi juga dengan pembinaan mental spiritualnya juga begitu. Termasuk sifat-sifat mereka karakter mereka bagaimana, bagaimana mereka bersikap pribadi mereka sendiri berhadapan dengan Allah ta’ala, kalau mereka berbuat baik harusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagaimana...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Dari wawancara nampak pendidikan karakter yang beliau tekankan pendidikan agama/religius berupa pengajaran Al-Qur’an dan Hadis.

Senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai adalah pendapat dari guru bahwa beliau menekankan pendidikan karakter kepada para santri dan santriwati terutama pendidikan agama berupa pengajaran Al-Qur’an dan Hadis. Teori yang dipaparkan memperkuat dan mendukung pelaksanaan kegiatan pembentukan karakter di pondok pesantren. Dari observasi di lapangan diketahui bahwa pengajaran Al-Qur’an disampaikan setiap pagi hari dari sesudah salat Subuh sampai jam enam pagi. Untuk pembacaan hadis setiap sore hari dari jam empat sore sampai

jam lima sore. Belajar membaca Al-Qur'an di pagi hari setelah jam enam pagi selama tiga hari setiap pekan. Kalau di malam hari dilakukan setelah salat Isya pada hari Minggu.

Karakter adalah sesuatu yang dibangun secara *berkesinambungan* hari demi hari melalui pikiran dan perbuatan, pikiran demi pikiran, tindakan demi tindakan. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang dapat membuat keputusan dan siap mempertanggung jawabkan setiap akibat dari keputusannya. Karakter dapat dianggap sebagai nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, adat istiadat dan estetika. Karakter adalah sikap dan kebiasaan seseorang yang memungkinkan dan mempermudah tindakan moral (Muclas, 2011).

Karakter yang dibentuk Pak Kiai di pondok pesantren Gumuk senada dan memperkuat pendapat dari Muclas bahwa karakter adalah sesuatu yang dibangun secara *berkesinambungan*. Artinya dibentuk dengan pendidikan dan pengajaran. Beberapa hal yang dididikkan dan diajarkan meliputi unsur-unsur antara lain sikap, emosi, kemauan, kepercayaan, dan kebiasaan. Enam pilar karakter manusia: 1) *Respect* (penghormatan). 2) *Responsibility* (tanggung jawab). 3) *Citizenship-civic duty* (kesadaran berwarga negara). 4) *Fairness* (keadilan dan kejujuran). 5) *Caring* (kepedulian dan kemauan berbagi). 6) *Trustworthiness* (kepercayaan).

Diperkuat lagi dengan wawancara peneliti dengan Pak Kiai sebagai berikut:

“...Seperti mandiri di pondok pesantren ini pendidikan karakter benar-benar diterapkan sejak permulaan ujian masuk pondok, sebelum santri masuk menjadi

santri pondok ini, diwajibkan untuk mengikuti masa orientasi calon santri (MOCM). Mereka kita kenalkan dengan lingkungan pondok pesantren sekitar satu bulan, mengikuti kegiatan ujian hafalan, Matematika dan Bahasa Indonesia, di sini juga ada acara namanya personal introduction perkenalan pribadi, kita perkenalkan kebiasaan-kebiasaan di sini dan kita ajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang benar, cara membuang sampah, tentang prakteknya tentu masih membutuhkan bimbingan tidak langsung instan...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Dari wawancara pendidikan karakter sudah diterapkan sejak awal sebelum santri masuk pondok pesantren, yaitu di awal ujian seleksi masuk pondok pesantren. Karakter yang nampak disampaikan Pak Kiai adalah kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin, dan kejujuran.

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang disampaikan santri bahwa sebelum masuk Pondok Pesantren Al-Islam semua calon santri dan santriwati wajib mengikuti MOCM sebagai persiapan jika sudah masuk pendidikan di pesantren. Di dalamnya ada pendidikan kemandirian, kerja keras, gemar membaca, disiplin dan kejujuran (wawancara santri 19 Juni 2022 di pondok).

Observasi di lapangan kegiatan MOCM ini digunakan sebagai sarana seleksi calon santri pondok pesantren Al-Islam Surakarta. Kegiatan dilakukan setiap tahun menjelang bulan Romadhon dan berakhir sepuluh hari sebelum romadhon. Kegiatan yang dilakukan meliputi perkenalan lingkungan pondok supaya ketika diterima mudah untuk beradaptasi. Ujian hafalan 2 juz dan 40 hadis Arbain Anawawi. Tujuan ujian ini untuk mengetahui kemampuan hafalan calon santri.

Personal introduction yaitu perkenalan diri satu dengan yang lain, karena semua calon santri belum kenal satu dengan yang lain sehingga perlu diperkenalkan lebih dahulu sebelum mereka diterima menjadi santri pondok pesantren Al-Islam

Surakarta, bahkan dalam *personal introduction* tersebut diketahui kepribadian santri sehingga jika ada masalah di kemudian hari para guru sudah mengetahui riwayat/kepribadian santri tersebut.

Dalam kegiatan MOCM tersebut diterapkan proses pendidikan karakter untuk calon santri baru yaitu kebiasaan. Mereka dibiasakan tidur tepat waktu, makan tepat waktu, belajar tepat waktu, salat tepat waktu, mandi tepat waktu, bermain tepat waktu, bangun malam tepat waktu dan semua kegiatan diatur dengan jadwal yang sudah ditentukan. Di kegiatan tersebut calon santri diajari aktifitas pribadi sehari-hari seperti cara mandi, menggosok gigi, keramas, menggunakan toilet, menggosok baju, cara buang sampah.

Senada dengan kegiatan MOCM dari hasil observasi di lapangan (wawancara lulusan ustaz Abdurrahman M.Isa 28 Januari 2022). Pendidikan karakter yang diutamakan adalah kebiasaan. Mereka dibiasakan tidur tepat waktu, makan tepat waktu, belajar tepat waktu, salat tepat waktu, mandi tepat waktu, bermain tepat waktu, bangun malam tepat waktu dan semua kegiatan diatur dengan jadwal yang sudah ditentukan. Jadi Pak Kiai sejak dini sudah mulai menerapkan pembentukan karakter kebiasaan kepada para calon santri sejak mulai proses penerimaan santri baru. Simpulan peneliti Pak Kiai menerapkan pembentukan karakter dengan cara membiasakan suatu perbuatan dilakukan secara rutin dan terjadwal dengan tujuan supaya menjadi kebiasaan yang baik dalam melakukan kebaikan.

Selain kebiasaan karakter yang utama yang dibentuk di pondok pesantren Al-Islam Surakarta religius (pendidikan agama) berupa nasihat setiap hari berupa pendidikan adab dan aklaq (wawancara dengan Ustaz Abdurrahman M.Isa 28

Januari 2022) Pak Kiai memberikan pendidikan ini karena menjadi pondasi yang harus diutamakan yaitu karakter religius.

Senada dengan pernyataan Pak Kiai bahwa pembentukan karakter calon santri berupa kemandirian sudah diterapkan sejak menjelang masuk pesantren. Observasi di lapangan bahwa kegiatan calon santri adalah mereka diajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan, bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang benar, cara membuang sampah yang harus dilakukan sendiri, yang sebelumnya mereka melakukannya dibantu orang tua maupun saudara mereka. Di MOCM mereka dididik Pak Kiai untuk mandiri. Jadi peneliti bersimpulan bahwa kemandirian menjadi karakter utama yang dibentuk di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan guru pondok pesantren bahwa karakter yang dikembangkan di pondok pesantren adalah gemar membaca. Jadwal membaca di perpustakaan merupakan kewajiban bagi santri dan santriwati setiap hari 2 jam kecuali hari Jumat dan Senin (wawancara ust Abdurahman 28 Januari 2022). Peneliti bersimpulan bahwa gemar membaca merupakan karakter utama yang dibentuk Pak Kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

Dari wawancara dengan kiai didapatkan bahwa beliau membentuk karakter utama yang dikembangkan adalah disiplin. Senada dengan pernyataan Pak Kiai tersebut adalah observasi di lapangan bahwa santri harus tepat waktu dalam menjalankan salat. Peneliti mengamati ketika para santri mendengar azan, mereka bergegas menuju masjid lalu salat sunah dan dilanjutkan membaca Al-Qur'an sambil menunggu Imam Salat datang. Saat itu peneliti melihat ada petugas dari

santri yang meneliti setiap kamar santri dan setelah selesai petugas ini mengunci pintu gerbang asrama.

Peneliti juga mengamati kegiatan di dalam masjid. Di pintu masuk ada petugas yang mencatat siapa yang terlambat datang salat berjamaah dan setelah ikamah ada petugas yang membenarkan barisan salat para santri. Dari pengamatan senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai bahwa karakter utama yang dibentuk di pondok pesantren ini adalah kedisiplinan.

Pak Kiai menyatakan bahwa karakter utama yang dibentuk adalah kejujuran. Pak Kiai membuat peraturan tata tertib pondok pesantren. Salah satu peraturan adalah para santri harus membaca buku di perpustakaan 2 jam setiap hari kecuali hari Jumat dan Senin. Santri yang jujur akan datang tepat waktu dan pulang tepat waktu. Tetapi santri yang tidak jujur akan datang terlambat, kalau datang mengobrol, setelah itu tidur lalu bangun ketika sudah waktunya selesai.

Pak Kiai menerapkan mendidik kejujuran santri dengan melihat aktivitas mereka di CCTV. Dari pengamatan ini bahwa Pak Kiai mendidik para santri untuk berkarakter jujur. Maka peneliti bersimpulan Pak Kiai membentuk karakter santri yang utama kejujuran.

Jadi karakter utama yang dikembangkan Kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah pengajaran agama, kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin dan kejujuran. Dan juga didukung dari pernyataan santri, maka penulis bersimpulan bahwa pendidikan karakter yang diutamakan di pondok ini adalah religius, kejujuran, disiplin, mandiri, gemar membaca dan kerja keras.

3. Deskripsi Hasil Penelitian Proses Pembentukan Karakter

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, bahwa Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter mengatakan:

“...Bagaimana pak Kiai membentuk karakter lewat kisah, agak kurang membaca atau membacakan kisah sahabat, rijal haula rasul dan itu sudah diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, kalau tingkat sanawiah kita pakai akhlaq lilbanin akhlaq lilbanat, secara khusus lewat kisah tidak fokus kesana, langsung pada nas-nas Al-Qur’an dan Hadis Nabi Shollallaahu ‘alaihi Wasalam ...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter dengan cara memberikan kisah para orang sholih yang diambilkan dari nas Al-Qur’an dan Hadis kepada para santri.

“...Metode ajakan itu yang kita lakukan selama ini mengambil dalil dari ayat Al-Qur’an maupun Hadis Nabi dan kemudian kita berikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan bagaimana mereka berpuasa misalnya puasa sunah maksud saya, bagaimana mereka bergaul sehari-hari di mahad, bangun salat malam bekerja sama dalam kebaikan, kebersihan ...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Proses pembentukan karakter yang lain dengan cara nasihat supaya melakukan kebaikan-kebaikan.

“...Kalau lewat motivasi, Memberikan motivasi ...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Proses pembentukan karakter yang lain dengan cara memberikan motivasi supaya melakukan kebaikan-kebaikan.

“...Kalau lewat pembiasaan lewat salat malam kebersihan keteladanan kalau tempatnya agak berbeda, anak-anak sudah kita latih kita biasakan ...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok)

Proses pembentukan karakter yang lain dengan cara memberikan kebiasaan dan keteladanan supaya melakukan kebaikan-kebaikan.

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan guru pondok pesantren bahwa proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren adalah melalui

kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan. Senada yang disampaikan santri bahwa para santri dibiasakan untuk menjalankan ibadah, diberi kisah-kisah orang terdahulu dalam beribadah, diberi motivasi supaya semangat dalam menjalankan ibadah, diberi nasihat untuk istiqomah dalam beribadah. Santri melihat langsung contoh dari Pak Kiai yang merupakan teladan.

Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter dengan cara memberikan kisah dari para orang shalih kepada para santri. Pembentukan karakter lewat kisah tidak dibacakan kisah sahabat maupun kisah-kisah Israiliyat, tapi menggunakan kitab tersendiri yaitu menggunakan kitab *akhlaq lilbanin akhlaq lilbanat*, secara khusus lewat kisah tidak fokus ke sana, langsung pada nas-nas Al-Qur'an dan Hadis Nabi Shallallahu'alaihi Wasallam. Pak Kiai mengkisahkan bagaiman sikap ketika orang sudah mendapatkan kelezatan iman *salasatun mangkuna fih wajada halawatal iman*, orang tersebut akan senantiasa bersyukur dan berkarakter seperti orang-orang yang mendapatkan kelezatan iman tersebut.

Pak Kiai tidak memakai metode kisah-kisah yang tidak jelas riwayatnya, khawatir memberikan informasi yang tidak benar kepada para santrinya. Pak Kiai tidak menggunakan kisah-kisah sahabat yang khawatir kemasukan cerita-cerita yang agak berbau klenik, kadang-kadang kisah orang dahulu riwayatnya tidak sah, maka beliau lebih memilih kepada cerita yang ada dalam Al-Qur'an dan Hadis Nabi Muhammad SAW. Cerita-cerita yang betul terjadi saja hampir tidak masuk akal itu banyak seperti kalau kita baca kehidupan para sahabat "ada orang hebatnya seperti itu" saya lebih suka memakai nas dari pada pakai cerita yang lainya.

Senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai, wawancara dengan santri bahwa pembentukan karakter lewat kisah disampaikan oleh Pak Kiai diambil dari nas Al-Qur'an dan Hadis. Senada dengan hasil pengamatan peneliti di kajian pagi Pak Kiai memberikan kisah bagaimana karakter hamba kepada Allah SWT dalam bertaubat. Bahwa seorang hamba yang banyak dosanya jika bertaubat maka Allah mengampuni dosanya. Dikisahkan dari hadis Nabi Muhammad SAW bahwa dulu ada kisah orang yang telah membunuh sembilan puluh sembilan orang kemudian dia resah ingin taubat, pergilah dia ke pendeta mengkisahkan kondisi dirinya yang membunuh sembilan puluh sembilan orang ingin bertaubat apakah diterima taubatnya. Di jawab pendeta tersebut tidak bisa, maka dibunuhlah pendeta tersebut sehingga genap seratus orang. Hatinya gelisah ingin tetap bertaubat, maka datanglah ke kiai menyampaikan apa yang sudah disampaikan ke pada pendeta, maka dijawab Pak Kiai; Allah menerima taubat hamba meskipun dosanya sepenuh bumi dikalikan lagi, Allah akan mendatangkan ampunan semisal dosanya. Lalu di tunjukkan cara bertaubat agar menuju ke tempat orang-orang yang beribadah kepada Allah. Berangkatlah orang tersebut, sampai di tengah jalan maut menjemput. Berebutlah dua malaikat azab dan rahmat. Allah memutuskan untuk mengukur mana yang lebih dekat, tempat taubat atautkah tempat awal berangkat. Allah memerintahkan bumi agar bergerak mendekat ke arah taubat. Maka Allah memasukkan ke dalam jannah.

Metode kisah sering disampaikan oleh Pak Kiai dalam membentuk karakter santri. Oleh karena itu peneliti bersimpulan Pak Kiai dalam membentuk karakter

santri melalui kisah, yaitu menceritakan kisah-kisah orang dahulu yang dapat dijadikan sebagai ibrah/pelajaran.

Hasil wawancara dengan Pak Kiai mengenai bagaimana proses pembentukan karakter di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

“...Metode ajakan itu yang kita lakukan selama ini mengambil dalil dari ayat Al-Qur’an maupun Hadis Nabi dan kemudian kita berikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan bagaimana mereka berpuasa misalnya puasa sunah maksud saya bagaimana mereka bergaul seharian di Mahad, bangun salat malam bekerja sama dalam kebaikan, kebersihan ...” (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Wawancara menunjukkan bahwa Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter menggunakan ajakan/hasungan dengan mengambil dalil-dalil dari Al-Qur’an maupun hadis Nabi Muhammad SAW. Kemudian Pak Kiai memberikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan; bagaimana mereka berpuasa misalnya puasa sunah, bagaimana mereka bergaul seharian di ma’had, bangun salat malam, bekerja sama dalam kebaikan, dan kebersihan.

Senada dengan hasil wawancara, peneliti mengamati di lapangan bahwa Pak Kiai ketika akan menyampaikan nasihatnya selalu diawali dengan ajakan untuk bertakwa, bersyukur, meluruskan niat dalam beribadah, setelah itu baru menyampaikan materi pokok. Baik materi *syar’i* maupun *ghairu syar’i*. Materi *syar’i* misalnya ajakan untuk salat malam, membaca Al-Qur’an, puasa sunnah, adab bergaul, ikhlas dalam beramal, beramal sesuai tuntunan Al-Qur’an dan hadis Nabi Muhammad SAW.

Hasil pengamatan peneliti bahwa para santri setelah diajak/dihasung mereka segera melaksanakan perkataan Kiai. Mereka sudah bangun malam jam tiga malam kemudian melakukan salat malam, suara bacaan Al-Qur’an terdengar sebelum dan

sesudah salat wajib, bahkan di malam haripun terdengar. Akhlak dan adab bergaul mereka laksanakan dengan baik, ketika santri bertemu dengan guru mereka cium tangan memberi salam, bertemu dengan sesama muslim senyum dan salam.

Hasil pengamatan peneliti di pondok pesantren Al-Islam Surakarta metode ajakan *ghairu syar'i*: Pak Kiai mengajak untuk menjaga kebersihan diri dan lingkungan, antara lain kamar mandi. Setiap peneliti masuk ke suatu kantor maupun lembaga pendidikan biasanya bau dan kotor. Peneliti mengamati langsung kamar mandi dan ruangan santri. Ruangan sangat bersih, barang tertata rapi, pakaian di jemur dengan rapi, ruang belajar bersih. Kamar mandi di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta sangat bersih, tidak licin dan tidak berbau.

Metode ajakan ini membuahkan hasil yang baik. Terbukti ketika disurvei oleh Dinas Kesehatan Surakarta dinyatakan sebagai pondok pesantren yang paling bersih dan direkomendasikan mengikuti lomba kebersihan mewakili Surakarta. Pasti menang, kata petugas dinas kebersihan (wawancara kiai). Tetapi Pak Kiai tidak mau karena beliau mengajak beramal baik bukan untuk dilombakan tapi diperintah Allah dan Rasul-Nya. Beliau khawatir tidak ikhlas dalam beramal bukan karena Allah tapi karena ingin dapat hadiah.

Metode ajakan sering disampaikan oleh Pak Kiai dalam membentuk karakter santri. Oleh karena itu peneliti bersimpulan Pak Kiai dalam membentuk karakter santri melalui ajakan, yaitu mengajak untuk beramal karena Allah dan mengikuti contoh dari Nabi Muhammad SAW.

Proses pembentukan karakter yang lain dengan cara nasihat supaya melakukan kebaikan-kebaikan. Hasil wawancara dengan Pak Kiai bahwa beliau membentuk karakter santri dengan metode nasihat.

“...selalu dinasihatkan di kajian ngaji pagi, dalam kelas dan setiap waktu setiap saat ada kesempatan...”(wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Dari pernyataan Pak Kiai tersebut beliau selalu memberikan nasihat setiap waktu setiap saat kepada santri, baik formal maupun non formal. Hasil observasi di lapangan oleh peneliti ketika mengikuti ngaji pagi di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, Pak Kiai menasihatkan pentingnya punya karakter. Orang cerdas tidak punya karakter ia akan berbuat kemaksiatan. Jika mempunyai karakter dia akan berbuat kebaikan. Sebagaimana Allah mengatakan “ sesungguhnya salat itu bisa mencegah dari perbuatan keji dan mungkar”.

Orang cerdas sangat baik karena dengan wawasan yang sangat luas bisa menyelesaikan persoalan dengan argumentasi yang baik. Namun kalau tidak diikuti dengan karakter akan melakukan penyimpangan berbuat negatif. Orang tidak berilmu wawasannya sempit dan susah menyelesaikan persoalan dengan argumentasi yang baik tetapi mempunyai karakter yang baik. Namun karakter yang baik akan lebih baik dari pada orang yang berilmu tidak berkarakter. Maka Pak Kiai selalu menasihati agar para santri mencari ilmu dengan mendahulukan karakter (kajian pagi).

Senada dengan pernyataan Kiai, hasil observasi di lapangan oleh peneliti hasil wawancara dengan pegawai.

“...adalah bahwa biasanya dipanggil, menanyai kenapa , sebabnya apa, tabayun, umum seperti terlambat salat atau baca kitab tidur. Ust Mudzakir langsung memberi nasihat...”(wawancara 19 Juni 2022 di pondok).

Pak Kiai memberi nasihat kapan saja, karena nasihat itu menjadi pengingat ketika lupa. Peneliti melakukan observasi lapangan ketika Pak Kiai lewat suatu jalan di jalan-jalan pondok dan melihat jalan itu kotor, beliau langsung memanggil santri disuruh membersihkan dan langsung dinasihati.

Senada dengan wawancara dengan santri, Pak Kiai jika melihat hal yang tidak baik langsung menasihati di manapun berada (wawancara dengan santri 19 Juni 2022).

“...Biasanya dipanggil, menanyai kenapa, apa sebabnya, tabayun, umum seperti telat salat atau baca kitab tidur ust langsung memberi nasihat...”

Jadi simpulan peneliti Pak Kiai dalam membentuk karakter santri dengan metode nasihat setiap waktu setiap saat. Baik di tempat khusus maupun umum.

Hasil wawancara dengan Pak Kiai tentang proses pembentukan karakter dengan metode memberi motivasi. Pak Kiai menyatakan; *“...Kalau lewat motivasi, memberikan motivasi...”*(wawancara dengan santri 19 Juni 2022).

Senada dengan hasil observasi di lapangan, Pak Kiai mengadakan pertemuan dengan santri dan wali santri di waktu perpulangan liburan. Di saat itulah Pak Kiai memberikan nasihat dan pengumuman siapa yang sudah berhasil menghafalkan Al-Quran lebih dari 20 juz disebut namanya di hadapan hadirin yang hadir dan memberi hadiah berupa barang maupun uang tunai dan ucapan selamat serta do'a. Dari acara itu santri dan wali santri termotivasi untuk menjadi yang terbaik dari yang baik dengan karakter.

Berdasarkan observasi di lapangan pendidikan karakter yang ditanamkan Pak Kiai lewat motivasi melakukan kebaikan-kebaikan dan pemberian hadiah bagi yang hafal Al-Qur'an, tapi mereka dingatkan dengan ayat-ayat Allah bahwa mereka di

pondok untuk belajar bukan sekedar untuk kepentingan pribadi dan merupakan amalan pengganti jihad fisabilillah *wama kana mukminin liyangfiru kafah*. Kemudian disampaikan juga tentang perintah *waqadho rabuka alla ta'budu illa iya wabil walidaini ihsana*, belajar ini mencari rida Allah sekaligus rida orang tua. Motivasi sering dilakukan Pak Kiai untuk memberikan semangat dalam menuntut ilmu dan teladan dari kitab dan sunah.

Hasil wawancara dengan Pak Kiai tentang proses pembentukan karakter dengan metode keteladanan.

"...Mengajak para guru untuk menyampaikan kepada santri-santri lewat keteladanan..." (wawancara 10 mei 2022).

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan sekretaris pondok pesantren bahwa Pak Kiai ketika memberi tugas selalu memberi contoh terlebih dahulu. Pengamatan di lapangan (wawancara santri 19 Juni 2022 di pondok) Pak Kiai memberi contoh dan mengawasi langsung seperti tugas menyampul buku, membersihkan kamar mandi, menerima tamu, salat, membaca Al-Qur'an.

Pak Kiai memberi tugas beberapa santri untuk menjadi imam salat menggantikan beliau. Pak Kiai mengajari dulu bacaan mereka kemudian dipraktekkan dibaca ketika jadi imam. Pak Kiai memberi teladan dalam praktek beribadah salat.

Observasi di lapangan Pak Kiai sangat menghargai dan menghormati tamu. Peneliti pernah kedatangan tamu seorang ulama doktor lulusan universitas Islam Madinah. Kemudian peneliti ajak silaturahmi ke pondok Pak Kiai. Setelah tamu peneliti pulang ke Bogor, Pak Kiai membalas kunjungan ke Bogor. Peneliti yang didatangi lebih dahulu belum sempat membalas kunjungan, tapi Pak Kiai sudah

mencontoh rasul Muhammad SAW dan memberikan teladan bagi santri-santri beliau bagaimana cara menghormati dan menghargai ulama. Saling berkunjung di antara mereka.

Observasi di lapangan oleh peneliti ketika beliau berdakwah banyak pengikutnya dan relasi dari berbagai jama'ah, ada yang menuduh beliau pengikut aliran Syiah, sampai berita tersebut tersebar di kalangan muslimin. Akibat dari berita tersebut banyak yang menuduh pesantren beliau pesantren Syiah. Peneliti telah meneliti apakah beliau itu penganut aliran Syiah sebagaimana yang telah mereka tuduhkan. Peneliti mengikuti kajian beliau, santri beliau menjadi pengajar di pondok pesantren peneliti, dan anak peneliti menimba ilmu di pesantren beliau. Selama hampir 24 tahun belajar ke beliau tidak pernah terdengar ajaran Syiah dari beliau. Tidak pernah terlihat perbuatan dan amalan Syiah dijalankan beliau. Anak peneliti yang sudah selesai pendidikan dari pondok beliau juga tidak pernah terdengar ajaran Syiah dan tidak melakukan ibadah Syiah. Peneliti sangat heran dan takjub pada beliau. Beliau bersikap sabar dan tidak memusuhi orang yang menuduh beliau.

Peneliti pernah menanyakan kepada beliau saat wawancara:

mohon maaf pak Kiai jenengan dituduh Syiah kelihatan tidak ada masalah bagaimana itu pak Kiai?(wawancara 10 mei 2022).

Beliau menjawab mereka hanya menuduh saja tidak menyakiti fisik kita dan tuduhan itu akan berjalan kepada orang yang dituduh. Jika orang yang dituduh tidak sebagaimana tuduhan tersebut maka tuduhan akan kembali kepada orang yang menuduh. Saya berkeyakinan masih ada pertanggungjawaban di akhirat.

Jadi simpulan peneliti proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren

adalah melalui kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan.

Jadi proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren yang dilakukan Pak Kiai di Pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah dengan metode kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan.

Dari hasil temuan dinyatakan bahwa proses pembentukan karakter di pondok pesantren Al-Islam Surakarta melalui kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan dan keteladanan.

Hal ini senada dengan pendapat dari Ahmad bahwa pendidikan karakter bukanlah sebuah proses menghafal materi soal ujian, dan teknik-teknik menjawabnya. Pendidikan karakter memerlukan pembiasaan. Pembiasaan untuk berbuat baik; pembiasaan untuk berlaku jujur, ksatria, malu berbuat curang, malu bersikap malas, malu membiarkan lingkungannya kotor. Karakter tidak terbentuk secara instan, tapi harus dilatih secara serius dan proporsional agar mencapai bentuk dan kekuatan yang ideal. Di sinilah dapat dipahami, mengapa ada kesenjangan antara praktik pendidikan dengan karakter peserta didik (Ahmad et al., 2021).

Diperkuat dengan tulisan Imam Mujahid

“Character, the personal identity that shapes a person’s perspective, attitude, and behavior, is developed over time through natural and nurture factors. Inherent in every human being is a natural tendency to love goodness”. The nurture factors aim to develop specific character traits in people through education and social interaction.(Mujahid, 2021).

Karakter, identitas pribadi yang membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku seseorang, dikembangkan dari waktu ke waktu melalui faktor alami pengasuhan. Dalam diri setiap manusia melekat kecenderungan alami untuk mencintai kebaikan. Faktor pengasuhan bertujuan untuk membentuk sifat-sifat karakter tertentu dalam

orang melalui pendidikan dan interaksi sosial.

Senada dengan pendapat Anis Mata bahwa pembentukan karakter melalui proses. Kaidah Kebertahapan, artinya proses perubahan, perbaikan, dan pengembangan harus dilakukan secara bertahap. Seorang anak dalam hal ini tidak bisa dituntut untuk berubah sesuai yang diinginkan secara tiba-tiba dan instan, namun ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dengan sabar dan tidak terburu-buru.

Adapun orientasi dari kegiatan ini adalah terletak pada proses dan bukan pada hasil. Sebab yang namanya proses pendidikan itu tidak langsung dapat diketahui hasilnya, tetapi membutuhkan waktu yang lama sehingga hasilnya nanti paten.

Kaidah Kesenambungan, artinya perlu adanya latihan yang dilakukan secara terus menerus. Seberapapun kecilnya porsi latihan yang penting adalah pada kesenambungannya. Sebab proses yang berkesinambungan inilah yang nantinya membentuk rasa dan warna berfikir seseorang yang lama-lama akan menjadi kebiasaan dan seterusnya menjadi karakter pribadi anak yang khas dan kuat.

Kaidah Momentum, artinya mempergunakan berbagai momentum peristiwa untuk fungsi pendidikan dan latihan. Misalnya menggunakan bulan Ramadhan untuk mengembangkan sifat sabar, kemauan yang kuat, kedermawanan dan lain-lain. Kaidah Motivasi Intrinsik, artinya karakter anak akan terbentuk secara kuat dan sempurna jika didorong oleh keinginan sendiri bukan merupakan paksaan dari orang lain. Proses merasakan sendiri dan melakukan sendiri adalah sebuah proses yang penting. Hal ini sesuai dengan kaidah umum bahwa mencoba sesuatu akan lebih berbeda hasilnya antara yang dilakukan sendiri dengan hanya yang bisa dilihat dan diperdengarkan saja. Oleh karena itu pendidikan harus menanamkan motivasi

yang kuat dan lurus serta melibatkan aksi fisik yang nyata.

Kaidah Pembimbing, artinya perlunya bantuan orang lain untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan seorang diri. Pembentukan karakter ini tidak bisa dilakukan tanpa seorang kiai, ustaz/ah atau pembimbing. Hal ini karena selain untuk memantau dan mengevaluasi perkembangan anak-anak, ustaz/ah juga berfungsi sebagai unsur perekat, tempat curhat dan sarana tukar pikiran bagi anak didiknya. Senada dengan hasil observasi di lapangan Pak Kiai dalam membentuk karakter santri melalui proses pendidikan dengan membiasakan santri untuk melakukan kegiatan-kegiatan positif. Supaya santri berkarakter salat malam, Pak Kiai membiasakan mereka dibangunkan jam 3 pagi untuk melakukan salat malam, siapa yang tidak melaksanakan kena hukuman. Begitu juga dengan kegiatan harian keperluan pribadi maupun kegiatan harian pondok pesantren. Semisal kebersihan pondok, jadwal memasak, jadwal penerima tamu dan pelayanan tamu, jadwal kajian kitab, jadwal belajar, jadwal mengulang pelajaran, jadwal di perpustakaan, jadwal olahraga, semua dibiasakan kepada mereka supaya terbentuk karakter.

Kegiatan kebiasaan tersebut Pak Kiai selalu memberikan contoh terlebih dahulu sehingga karakter keteladanan bisa terbentuk kepada santri. Dalam menjalankan kegiatan pembentukan karakter kebiasaan, keteladanan Pak Kiai selalu memberikan motivasi kepada para santri akan manfaat maupun keutamaan apa yang mereka kerjakan di kelak kemudian hari. Dari pengamatan di lapangan Pak Kiai memberikan nasihat di kelas maupun di kajian umum. Untuk mempermudah terserapnya ilmu beliau memberikan kisah-kisah yang bisa di ambil pelajaran. Dan memberikan hukuman juga bagi santri yang tidak menjalankan tata tertib.

Peneliti menarik simpulan bahwa proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta dengan melakukan kebiasaan, keteladanan, motivasi, nasihat, kisah dan hukuman.

Jadi proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren yang dilakukan pak Kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah dengan metode kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan.

Di tinjau dari teori model kepemimpinan pak Kiai Haji Mudzakir memiliki *model Traits model of leadership* yaitu beliau memiliki kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lain, terbukti bahwa beliau hanya lulusan SMA mampu memimpin pondok pesantren yang besar. Kejujuran beliau selama ini tidak pernah berbohong karena yang disampaikan Al-Qur'an dan Hadist, kalau sampai berbohong masuk neraka sendiri. Kematangan, bahwa beliau berpikir sangat rigit dan rapi dalam membuat program sangat matang, contoh program training Al-Qur'an tiga bulan. Ketegasan beliau sangat jelas jika melihat kemaksiatan dijalankan selalu beliau amar ma'ruf nahi mungkar.

Beliau juga bisa masuk *Model of situational leadership* yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Contohnya kejadian kerusuhan tahun 1998 beliau mampu mengendalikan masa yang banyak dan mengamuk itu faktor situasional sekali. *Model of effective leaders*, model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus. Pak Kiai sudah terbukti bisa memimpin pondok pesantren dengan berbagai tipe guru, santri maupun pegawai dengan berbagai kegiatan belajar mengajar maupun sosial ekonomi keamanan dan lainnya. *Contingency* model aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun belum

dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variabel situasional. Yaitu penggabungan dari model kepemimpinan yang beliau jalankan sikap pribadi dan di implementasikan dalam kehidupan menjadi teladan bagi santri dan santriwati maupun penghuni pondok dan masyarakat umum.

D. Interpretasi Data

1. Interpretasi Deskripsi Hasil Penelitian Model Kepemimpinan

Dari hasil temuan penelitian sementara, peneliti bersimpulan bahwa kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta menerapkan model paternalistik yang berkarakter Al-Qur'an dan Hadis, demokrasi yang berkarakter Al-Qur'an dan Hadis, otoriter berkarakter Al-Qur'an dan Hadis. Simpulan ini peneliti akan triangulasikan antara wawancara dari beberapa informan, teori dan observasi di lapangan.

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta berdasarkan wawancara dan keterangan di atas, bahwa para santri itu merupakan tanggung jawab para guru. Mereka sudah diberi amanah oleh orang tua santri, sebagai pengganti para wali ketika di pondok, sehingga para santri di pondok merupakan tanggung jawab para guru. Mereka mendidik dengan niat mencari rida Allah semata, dan dalam mendidiknya sangat bersungguh-sungguh. Ibarat membangun rumah sendiri dan akan ditempati sebagai tempat tinggal, maka dikonsep oleh insinyur terbaik, dilaksanakan oleh tukang terbaik dan pekerja terbaik, sehingga akan dihasilkan rumah yang kokoh dan indah serta nyaman bagi penghuninya maupun lingkungan sekitar, begitu pula dalam mendidik generasi Islam harus

dididik dengan sangat serius dan dengan penuh perhatian. Mereka akan menjadi generasi penerus Islam ini, dan kepemimpinan di pondok dengan memperhatikan keadaan santri, di mana kata beliau kalau ada anak sakit langsung diurus pondok pesantren dan yang dipentingkan adalah kesembuhan bukan prosedur, sehingga dalam pelaksanaannya tidak menunggu dari orang tua santri tapi pondok pesantren yang aktif. Manajemen seperti ini sangat bagus, di mana orang tua santri sangat dimudahkan dalam menitipkan anaknya di pondok pesantren.

Model kepemimpinan yang diterapkan mendekati *paternalistik leadership*, sehingga kewajiban guru tidak hanya mengajar di kelas saja tapi di luar kelas juga selalu membimbing santrinya. Model kepemimpinan seperti ini bisa berjalan dengan baik jika bapak berwibawa dan berkarisma, bapak bisa berkarisma jika memiliki kriteria bertanggung jawab atas semua santrinya dalam banyak hal, sebagaimana Rasulullah SAW bersabda, “*Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*” (HR. Muttafaq ‘alaih). Jika setiap dari kiai dan guru berkeyakinan sebagai pemimpin maka akan memimpin keluarganya dengan penuh tanggung jawab, dan akan melaksanakan dengan penuh suka cita untuk menghasilkan karya terbaik. Karena ada keyakinan bahwa apa yang sudah dilakukan akan diminta pertanggungjawaban oleh Allah SWT.

Hasil pengamatan di lapangan dalam penanganan santriwati yang terkena penyakit TBC (Tuberkulosis) suatu penyakit yang disebabkan oleh bakteri *mycobacterium tuberculosis*. Data dari WHO (*World Health Organization*) organisasi kesehatan dunia menyatakan bahwa penyakit ini menjadi peringkat 1

penyebab kematian. Cara penularan penyakit melalui udara. Seorang yang terkena penyakit TBC jika batuk maka droplet akan mengalir ke udara dan semua orang yang didekatnya akan menghirup udara yang terkena virus tadi.

Pak Kiai dalam menangani kasus ini sangat arif dan bijaksana sebagaimana orang tuanya sendiri. Beliau menyediakan tempat khusus, pelayanan khusus, makanan khusus, dokter khusus, peralatan khusus. Pak Kiai melayani sampai di pondok pesantren, santriwati tidak di pulangkan. Santriwati tersebut bisa sembuh. Dari kisah tersebut Pak Kiai menerapkan model kepemimpinan paternalistik leadership yang berkarakter.

Pak Kiai sangat memperhatikan kondisi guru, karena guru menjadi kunci penentu suksesnya kegiatan belajar dan mengajar. Kalau guru ada masalah maka kiai yang memberikan solusi, dan beliau sangat perhatian terhadap guru. Dalam model kepemimpinan Pak Kiai semua bagian yang mendukung berjalannya pondok pesantren semuanya mempunyai peranan yang penting.

Gambarannya seperti mobil. Mobil bisa digunakan dengan baik karena semua bagian-bagian saling mendukung dan berkontribusi sesuai bidangnya masing-masing. Kalau masing-masing bagian merasa paling penting maka mobil itu akan menjadi rongsokan dan disimpan di gudang tidak digunakan. Misalnya ban merasa paling penting, jika mesin diambil maka ban pun tidak bisa jalan. Demikian pula dengan mesin, begitu mesin mengatakan dia paling penting, jika ban diambil mesin pun tidak bisa jalan.

Kepemimpinan beliau ini menyadarkan para guru bahwa semua bagian yang menjadi tanggung jawab para guru itu semua paling penting dan saling mendukung

satu dengan yang lain. Artinya mereka disadarkan untuk berkembang dan berprestasi memajukan pondok pesantren dengan kompetisi yang sehat dan memberi peluang yang sama diantara guru dan pegawai untuk berprestasi. Dari kisah tersebut Pak Kiai menerapkan model kepemimpinan paternalistik leadership yang berkarakter.

Pak Kiai dalam menangani masalah selalu bermusyawarah dengan para guru dalam mengambil keputusan . Dari wawancara dengan Pak Kiai bahwa beliau di dalam menangani masalah di pondok pesantren selalu bermusyawarah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan guru lainnya. Alasan Pak Kiai adalah supaya tidak memutuskan sesuai hawa nafsu. Contoh di lapangan ketika Pak Kiai memutuskan untuk memberikan denda bagi santri maupun santriwati yang keluar dari pondok sebelum selesai waktunya. Denda yang diterapkan berupa pembayaran sejumlah rupiah yang sudah ditentukan. Besar kecil rupiah tergantung tingkatan kelas. Dan kasus lainya juga selalu dimusyawarahkan. Kegiatan atau model memutuskan dan mengelola pondok seperti itu menunjukkan bahwa beliau sudah menerapkan model kepemimpinan demokrasi.

Kalau di model kepemimpinan demokrasi keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak yang akan jadi keputusan. Berbeda dengan model Kiai Haji Mudzakir beliau memutuskan dengan bermusyawarah untuk mengambil saran dan usulan dari dewan *asatidzah* kemudian beliau yang memutuskan. Kadang hasil keputusan dari suara terbanyak kadang beliau putuskan dari suara minoritas kadang keputusan diambil bukan dari usulan maupun saran dewan *asatidzah* tapi dari beliau sendiri selaku mudir pondok. Jadi model kepemimpinan karismatik demokrasi yang

berkarakter.

Dari wawancara Pak Kiai mengatakan bahwa dalam kondisi mendesak memutuskan perkara tanpa bermusyawarah dengan para ustaz. Keputusan sendiri tanpa melibatkan dewan *asatidzah* lainnya itu otoriter. Keputusan sendiri tersebut tidak otoriter penuh seperti otoriter model tentara, akan tetapi otoriter yang berkarakter.

Dilihat dari teori kepemimpinan beliau sudah menerapkan berbagai teori yang disampaikan oleh para ahli diantaranya menurut George R. Terry yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Hasil pengamatan di lapangan bahwa kata-kata beliau selalu ditaati semua santri beliau dan berkharisma. Contoh pada saat pelaksanaan penerimaan santri baru, beliau memberikan nasihat-nasihat dan pengarahan kepada semua yang hadir dan semua mendengar dan taat kepada Pak Kiai. Begitu juga dengan kegiatan pondok dan pengelolaan pondok lainnya.

Kiai Haji Mudzakir sudah bisa memengaruhi guru serta santri di pondok pesantren Al-Islam Surakarta untuk diajak dan diarahkan mencapai tujuan. Pendapat seorang ahli lainnya yang bernama Stoner mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Menurut teori ini pemimpin harus bisa mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan kelompok, dan beliau sudah bisa mengarahkan dan memengaruhi berbagai kelompok di masyarakat.

Jacob dan Jacques berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Beliau Pak Kiai sudah melakukan usaha kolektif bersama dengan tim guru untuk melakukan suatu usaha mencapai tujuan yaitu adanya musyawarah dewan *asatidz*.

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa Pak Kiai mengarahkan kegiatan pelaksanaan pengobatan gratis kepada masyarakat baik dalam pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Kegiatan ini kolektif melibatkan banyak tenaga ahli dan umum sebagai pengguna layanan. Pak Kiai mampu mengarahkan dan membimbing dengan baik.

Menurut Sutarto (2012) kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi perilaku orang lain pada situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kiai sudah melakukan penataan bagian-bagian yang mengurus pondok pesantren agar satu dengan yang lainnya saling mengisi dan membantu serta menguatkan. Hasil pengamatan di lapangan Pak Kiai membagi tugas siapa yang berkewajiban mengajar kajian tafsir di pagi hari. Pak Kiai menunjuk siapa yang mengurus keuangan, sekretaris, kewanterian, kesehatan, pembangunan, pendidikan, humas/kerjasama, logistik, keamanan, sarana prasarana dan dewan *asatidzah*.

Menurut S.P.Siagian (2019) kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk memengaruhi orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan

sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa Pak Kiai sudah melakukan ketrampilan memimpin sebagaimana pernah terjadi di tahun 1998 ketika terjadi kerusuhan di Solo, beliau tampil untuk menghalau para perusuh yang menjarah berbagai barang di toko dan meresahkan masyarakat. Dengan takbir beliau berseru maka para perusuh pun lari dan berhenti melakukan penjarahan (penjelasan kiai pada kajian pagi 10 Mei 2022 di pondok pesantren Al-Islam).

Menurut Moejono (2002) kepemimpinan adalah akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan orang lain. Hasil observasi di lapangan Kiai Haji Mudzakir ini memiliki kelebihan dengan yang lain, dari fisiknya yang kuat, dari akhlaknya yang sangat bagus (murah senyum dan mengajar tanpa minta upah, selalu mengurus sampai tuntas, mengajarkan akhlak dan adab).

Ibadahnya yang kuat (wawancara dengan ustaz Joko, 16 Juni 2023). Beliau ustaz Joko menceritakan pengalaman belajar ilmu hadis. Senada dengan ustaz Joko adalah hasil observasi peneliti di lapangan. Suatu hari peneliti diundang ke kegiatan kiai berupa kajian hadis Bukhori. Kegiatan dimulai bakda Isya sampai hampir jam satu malam. Pagi harinya jam tiga beliau sudah bangun dan setelah salat Subuh Pak Kiai melanjutkan mengajar.

Dari observasi di lapangan, kiai sangat pandai dalam berpidato dan bisa memotivasi pendengar untuk mengikuti seruannya. Ketika berpidato beliau memakai berbagai bahasa dan sangat fasih dalam melafalkannya. Belajarnya sangat kuat, sehari-hari beliau tidak tidur untuk belajar. Di samping mempunyai hafalan dan

kecerdasan yang sangat bagus, beliau menguasai berbagai bahasa yaitu Inggris, Arab, Jawa, dan Indonesia. Kiai Haji Mudzakir juga menguasai ilmu intelijen, merupakan orator yang ulung, ahli debat, ahli manajemen, ahli obat, ahli Qur'an, ahli hadis, dan sangat berwibawa.

Kepemimpinan karismatik menurut Kanungo (1998) merupakan teori atribusi yaitu teori yang membahas tentang penyebab perilaku seseorang atau diri sendiri yang mana nantiya akan membentuk kesan. Senada dengan observasi di Lapangan, Kiai Haji Mudzakir dalam berkata dan berbuat selalu memberikan kesan kepada santri-santri beliau dan teman-teman beliau, yaitu dalam akhlak, adab, keilmuan, kecerdasan, mudah memaafkan orang, memberi ilmu gratis, tegas dalam bertindak, tidak ada keraguan, mempunyai visi dan misi jelas, mudah berkorban membantu orang lain, melakukan sesuatu di luar kewajaran seperti tidak tidur beberapa hari untuk belajar. Di samping itu kewibawaan beliau luar biasa, terbukti apa yang dikatakan pada santrinya pasti dilaksanakan. Beliau menjadi teladan yang bisa dicontoh.

Dari hasil wawancara dihubungkan dengan definisi yang disampaikan oleh Bass (tahun) tentang konsep kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin mempunyai kemampuan mengubah lingkungan kerja, memberi motivasi kerja, memberi gambaran pola kerja, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat

pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Menurut sekretaris Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta ketika wawancara tentang kepemimpinan pak Kiai, beliau berwibawa dan memberi contoh apa yang mau dikerjakan. Beliau memberi contoh sebagaimana Nabi memberi contoh. Jika beliau menyuruh pada kita bukan karena beliau tidak bisa tapi agar santri dapat pahala. Wawancara di atas senada dengan apa yang dimaksud kepemimpinan transformasional, bahwa model seperti itu adalah sebuah proses transformasional yang terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bahwa Pak Kiai selalu memberi contoh dalam perintah dalam rangka membangun kesadaran pentingnya nilai kerja untuk sampai pada tujuan organisasi. Observasi di lapangan Pak Kiai dalam menyuruh santrinya untuk membersihkan kamar mandi/WC, Pak Kiai memberi contoh sendiri bagaimana cara membersihkan kamar mandi/WC dari awal sampai akhir dan dipraktekkan langsung tidak hanya teori (wawancara 10 Mei 2022 di pondok).

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. *Attributed Charisma*; karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inheren* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja

dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin karismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

Idealized influence; pemimpin tipe ini berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahannya berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

Dari wawancara bahwa kiai memimpin berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Jadi Pak Kiai mempunyai kemampuan memengaruhi pengikutnya.

Keyakinan beliau tanamkan kepada pengikutnya bahwa Allah SWT akan menolong hamba-Nya jika hamba tersebut menyerahkan urusanya kepada Allah. Tugas seorang hamba hanya berusaha sewajarnya, keberhasilan itu mutlak di

tangan Allah SWT. Allah sudah mengatakan berdo'alah kepada-Ku, Aku (Allah akan mengabulkan).

Contoh di lapangan tentang keyakinan kiai, bahwa rezeki sudah dibagi dan sudah ada nama dan alamatnya. Terbukti ketika kiai ingin membangun pondok pesantren dan belum ada dana kecuali sedikit, pertolongan Allah datang dengan mengirimkan seseorang yang belum dikenal sama sekali, yang rela memberikan hartanya kepada kiai untuk dipakai sebagai dana pembangunan.

Inspirational motivation; pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Hasil wawancara di lapangan dengan sekretaris pondok pesantren, bahwa beliau selalu memberikan motivasi kepada santri-santri agar tetap semangat untuk bekerja karena Allah SWT. Memahamkan kepada mereka dan memberi inspirasi serta ide-ide mengelola pondok pesantren dan harapannya di masa datang.

Wawancara menyebutkan bahwa Pak Kiai memimpin pondok pesantren dengan lima cabang, selalu memberi motivasi kepada para guru yang membantu beliau, dengan mengatakan kita semua ini bekerja kepada Allah dan jika kalian malas dan tidak semangat maka akan diganti orang lain yang lebih rajin, dan kita semua akan rugi karena tidak lagi dipakai sebagai pekerjanya Allah. Observasi di

lapangan pada setiap kegiatan beliau selalu memberi motivasi besarnya pahala jika bekerja kepada Allah. Contoh di kajian tafsir pagi.

Intellectual stimulation; yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.

Individualized consideration; pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Model kepemimpinan seorang kiai tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* dan pengaruh ajaran *Sufi*. Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut (Sunarto, 2018):

Dari hasil wawancara terlihat bahwa Pak Kiai menggunakan model kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu model interaksi antara Kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.

Pak Kiai mengatakan bahwa model kepemimpinan beliau dalam mendidik santri dengan paternalistik leadership tidak sempurna. Sesuai dengan model kepemimpinan *paternalistic-otoriter*; di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.

Menurut A.M.Mangunhardjana (1993) dilihat dari perbedaan cara menggunakan wewenangnya, pada garis besarnya, dikenal ada tiga model kepemimpinan yaitu model *otokratis, liberal dan demokratis*.

Bahwa kepemimpinan beliau tidak sesuai dengan yang disampaikan oleh A.M.Mangunhardja secara keseluruhan, tetapi mengadopsi sebagian satu dengan sebagian yang lain.

Wawancara dengan santri senior (16 Desember 2022), Pak Kiai menggunakan model kepemimpinan semi-semi. Artinya ketika menjalankan kepemimpinan dengan memakai model demokrasi tapi juga tidak penuh demokrasi, dengan otoriter tapi tidak penuh otoriter, dengan kebabakan tapi juga tidak penuh kebabakan.

Sementara Hadari Nawawi dalam Sudaryono (2014:236) mengemukakan bahwa karakteristik utama kepemimpinan karismatik yaitu sebagai berikut:

Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya. Pak Kiai dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren sejak awal berdiri pondok selalu konsisten dan optimis pondok berjalan dengan baik dan berkembang pesat. Dengan model kepemimpinannya yang mengintegrasikan manajemen kepemimpinan berbagai pendapat cara memimpin

dan menjadi pemimpin yang karismatik, Pak Kiai sudah mempunyai sifat pemimpin karismatik.

Memiliki visi dan tujuan yang ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki visi dan tujuan yang ideal yang bisa memformulasikan berbagai cabang ilmu dan teori menjadi suatu ramuan yang ideal untuk dijalankan dan mudah tercapainya tujuan. Pak Kiai mampu menterjemahkan berbagai teori tersebut ke dalam bahasa sederhana sehingga mudah diimplementasikan di lapangan. Senada dengan observasi peneliti ke pondok pesantren, Pak Kiai mampu memberikan dan menjelaskan visi dan tujuan pondok pesantren kepada santri, guru, pegawai, masyarakat dan kaum muslimin. Sebagai buktinya pondok pesantren dipimpin beliau berkembang pesat. Kegiatan lain yang berjalan adalah kajian setiap pagi kepada masyarakat umum, tambahan materi bagi peserta khusus, dakwah ke masyarakat umum baik yang kena bencana maupun tidak kena bencana, serta pengiriman bantuan baik material maupun spritual.

Pak Kiai dalam menjelaskan visi tersebut mudah untuk dipahami dan mudah dijalankan. Ada keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan. Pak Kiai sangat kuat dalam memegang prinsip visi tersebut dengan komitmen yang kuat dan resiko yang berat, serta biaya yang tidak sedikit dan beliau paling banyak mengeluarkan dana, tenaga dan segala yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Misalnya ketiadaan ijazah bagi para lulusannya.

Ijazah merupakan sesuatu yang sangat penting bagi para penuntut ilmu, sebagai bukti autentik seseorang pernah belajar pada suatu jenjang pendidikan dan disiplin ilmu. Pak Kiai mempunyai visi dan tujuan bahwa mengadakan pendidikan pondok pesantren bukan jadi buruh (mencari pekerjaan) akan tetapi sebagai pencipta pekerjaan. Dengan tanpa ijazah para lulusan akan fokus kepada visi dan tujuan yaitu rida Allah SWT.

Perilaku yang keluar dari aturan memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan. Pak Kiai dalam membuat peraturan dan keputusan yang berbeda dengan sesuatu yang normal tapi tidak membuat tenggelamnya pondok pesantren, bahkan semakin baik dan berkembang. Sudah diungkapkan diatas bahwa tidak adanya ijazah dan kurikulum yang tidak mengadopsi dari luar, tidak menerima bantuan dari yang tidak jelas, tidak menggaji para pengasuhnya, biaya pendidikan yang sangat murah, fasilitas pendidikan yang melebihi sekolah favorit, layanan kesehatan

yang luar biasa, pelayanan umat, penjagaan keamanan modern dll.

Pak Kiai dalam menjalankan kepemimpinan selalu berinovasi sesuai norma agama dan norma sosial yang mampu diintegrasikan ke dalam rumusan peraturan yang mudah dipahami dan dijalankan untuk menuju perubahan dalam koridor Islam. Perubahan kebiasaan orang belajar biaya tinggi, dapat ijazah, cerdas urusan dunia, kurikulum mengekor penuh dll. Pak Kiai membuat norma yang berbeda dengan kebiasaan.

Pak Kiai memiliki kepekaan terhadap lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan. Kepekaan beliau di

masyarakat sudah terkenal dan tidak diragukan lagi. Dalam berbagai kegiatan mulai dari sosial, agama, pendidikan, kesehatan, keamanan, politik beliau ikut mewarnai dengan norma-norma yang ditentukan syariat. Di bidang sosial beliau mengirimkan santri dan santrinya untuk membantu korban gempa, tsunami, kekeringan, banjir dan musibah lainnya. Pengiriman ke Aceh (tsunami), pengiriman ke Yogyakarta (gempa), ke Cianjur (gempa), ke Makasar (gempa), ke Merapi (bencana gunung meletus), ke Bandung (gempa), dll. Di bidang pendidikan beliau mengirimkan santri dan santri beliau ke berbagai tempat yang tersebar di dunia (Madinah, Mesir, Brunei). Di bidang kesehatan beliau menyediakan pengobatan dan pemeriksaan gratis kepada masyarakat muslim maupun non muslim. Di bidang keamanan beliau mampu meredam kerusuhan Solo tahun 1998, ketika kondisi Solo sangat mencekam, masyarakat ketakutan, beliau tampil untuk memberikan kenyamanan dengan menghalau orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Di bidang politik beliau memberikan wawasan dan pencerahan ilmu berpolitik kepada masyarakat.

Dari pengamatan, wawancara dan data dari sumber lain peneliti bersimpulan bahwa model kepemimpinan Pak Kiai peneliti sebut sebagai kepemimpinan integrasi karismatik. Artinya beliau mengambil berbagai teori dan pendapat dari berbagai disiplin ilmu kepemimpinan yang sudah diteorikan. Dan jika dibandingkan dengan teori yang ada beliau menjalankan apa yang ada dalam teori dan menambahkan teori yang baru yaitu penggabungan berbagai teori yang diambil sebagian yang menurut Pak Kiai baik. Peneliti bersimpulan bahwa Pak Kiai ini adalah memimpin pondok pesantren dengan model kepemimpinan integrasi karismatik. Yaitu semi demokrasi, semi otoriter, semi paternalistik dan karismatik.

2. Interpretasi Hasil Penelitian Karakter Utama yang Dikembangkan

Karakter utama yang dikembangkan kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, bahwa Pak Kiai mengatakan dalam wawancara dengan beliau tentang peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter.

Dari wawancara nampak pendidikan karakter yang beliau tekankan pendidikan agama/religius berupa pengajaran Al-Qur'an dan Hadis.

Senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai adalah pendapat dari guru bahwa beliau menekankan pendidikan karakter kepada para santri dan santriwati terutama pendidikan agama berupa pengajaran Al-Qur'an dan Hadis. Teori yang dipaparkan memperkuat dan mendukung pelaksanaan kegiatan pembentukan karakter di pondok pesantren. Dari observasi di lapangan diketahui bahwa pengajaran Al-Qur'an disampaikan setiap pagi hari dari sesudah salat Subuh sampai jam enam pagi. Untuk pembacaan hadis setiap sore hari dari jam empat sore sampai jam lima sore. Belajar membaca Al-Qur'an di pagi hari setelah jam enam pagi selama tiga hari setiap pekan. Kalau di malam hari dilakukan setelah salat Isya pada hari Minggu.

Karakter adalah sesuatu yang dibangun secara *berkesinambungan* hari demi hari melalui pikiran dan perbuatan, pikiran demi pikiran, tindakan demi tindakan. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang dapat membuat keputusan dan siap mempertanggung jawabkan setiap akibat dari keputusannya. Karakter dapat dianggap sebagai nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan dan perbuatan berdasarkan

norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, adat istiadat dan estetika. Karakter adalah sikap dan kebiasaan seseorang yang memungkinkan dan mempermudah tindakan moral (Muclas, 2011).

Karakter yang dibentuk Pak Kiai di pondok pesantren Gumuk senada dan memperkuat pendapat dari Muclas bahwa karakter adalah sesuatu yang dibangun secara berkesinambungan. Artinya dibentuk dengan pendidikan dan pengajaran. Beberapa hal yang dididikkan dan diajarkan meliputi unsur-unsur antara lain sikap, emosi, kemauan, kepercayaan, dan kebiasaan. Enam pilar karakter manusia: 1) *Respect* (penghormatan). 2) *Responsibility* (tanggung jawab). 3) *Citizenship-civic duty* (kesadaran berwarga negara). 4) *Fairness* (keadilan dan kejujuran). 5) *Caring* (kepedulian dan kemauan berbagi). 6) *Trustworthiness* (kepercayaan).

Dari wawancara pendidikan karakter sudah diterapkan sejak awal sebelum santri masuk pondok pesantren, yaitu di awal ujian seleksi masuk pondok pesantren. Karakter yang nampak disampaikan Pak Kiai adalah kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin, dan kejujuran.

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang disampaikan santri bahwa sebelum masuk Pondok Pesantren Al-Islam semua calon santri dan santriwati wajib mengikuti MOCM sebagai persiapan jika sudah masuk pendidikan di pesantren. Di dalamnya ada pendidikan kemandirian, kerja keras, gemar membaca, disiplin dan kejujuran (wawancara santri 19 Juni 2022 di pondok).

Observasi di lapangan kegiatan MOCM ini digunakan sebagai sarana seleksi calon santri pondok pesantren Al-Islam Surakarta. Kegiatan dilakukan setiap tahun menjelang bulan Romadhon dan berakhir sepuluh hari sebelum romadhon.

Kegiatan yang dilakukan meliputi pengenalan lingkungan pondok supaya ketika diterima mudah untuk beradaptasi. Ujian hafalan 2 juz dan 40 hadis Arbain Anawawi. Tujuan ujian ini untuk mengetahui kemampuan hafalan calon santri.

Personal introduction yaitu pengenalan diri satu dengan yang lain, karena semua calon santri belum kenal satu dengan yang lain sehingga perlu diperkenalkan lebih dahulu sebelum mereka diterima menjadi santri pondok pesantren Al-Islam Surakarta, bahkan dalam *personal introduction* tersebut diketahui kepribadian santri sehingga jika ada masalah di kemudian hari para guru sudah mengetahui riwayat/kepribadian santri tersebut.

Dalam kegiatan MOCM tersebut diterapkan proses pendidikan karakter untuk calon santri baru yaitu kebiasaan. Mereka dibiasakan tidur tepat waktu, makan tepat waktu, belajar tepat waktu, salat tepat waktu, mandi tepat waktu, bermain tepat waktu, bangun malam tepat waktu dan semua kegiatan diatur dengan jadwal yang sudah ditentukan. Di kegiatan tersebut calon santri diajari aktifitas pribadi sehari-hari seperti cara mandi, menggosok gigi, keramas, menggunakan toilet, menggosok baju, cara buang sampah.

Senada dengan kegiatan MOCM dari hasil observasi di lapangan (wawancara lulusan ustaz Abdurrahman M.Isa 28 Januari 2022). Pendidikan karakter yang diutamakan adalah kebiasaan. Mereka dibiasakan tidur tepat waktu, makan tepat waktu, belajar tepat waktu, salat tepat waktu, mandi tepat waktu, bermain tepat waktu, bangun malam tepat waktu dan semua kegiatan diatur dengan jadwal yang sudah ditentukan. Jadi Pak Kiai sejak dini sudah mulai menerapkan pembentukan karakter kebiasaan kepada para calon santri sejak mulai proses penerimaan santri

baru. Simpulan peneliti Pak Kiai menerapkan pembentukan karakter dengan cara membiasakan suatu perbuatan dilakukan secara rutin dan terjadwal dengan tujuan supaya menjadi kebiasaan yang baik dalam melakukan kebaikan.

Selain kebiasaan karakter yang utama yang dibentuk di pondok pesantren Al-Islam Surakarta religius (pendidikan agama) berupa nasihat setiap hari berupa pendidikan adab dan aklaq (wawancara dengan Ustaz Abdurrahman M. Isa 28 Januari 2022) Pak Kiai memberikan pendidikan ini karena menjadi pondasi yang harus diutamakan yaitu karakter religius.

Senada dengan pernyataan Pak Kiai bahwa pembentukan karakter calon santri berupa kemandirian sudah diterapkan sejak menjelang masuk pesantren. Observasi di lapangan bahwa kegiatan calon santri adalah mereka diajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan, bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang benar, cara membuang sampah yang harus dilakukan sendiri, yang sebelumnya mereka melakukannya dibantu orang tua maupun saudara mereka. Di MOCM mereka dididik Pak Kiai untuk mandiri. Jadi peneliti bersimpulan bahwa kemandirian menjadi karakter utama yang dibentuk di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan guru pondok pesantren bahwa karakter yang dikembangkan di pondok pesantren adalah gemar membaca. Jadwal membaca di perpustakaan merupakan kewajiban bagi santri dan santriwati setiap hari 2 jam kecuali hari Jumat dan Senin (wawancara ust Abdurahman 28 Januari 2022). Peneliti bersimpulan bahwa gemar membaca merupakan karakter utama yang dibentuk Pak Kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

Dari wawancara dengan kiai didapatkan bahwa beliau membentuk karakter utama yang dikembangkan adalah disiplin. Senada dengan pernyataan Pak Kiai tersebut adalah observasi di lapangan bahwa santri harus tepat waktu dalam menjalankan salat. Peneliti mengamati ketika para santri mendengar azan, mereka bergegas menuju masjid lalu salat sunah dan dilanjutkan membaca Al-Qur'an sambil menunggu Imam Salat datang. Saat itu peneliti melihat ada petugas dari santri yang meneliti setiap kamar santri dan setelah selesai petugas ini mengunci pintu gerbang asrama.

Peneliti juga mengamati kegiatan di dalam masjid. Di pintu masuk ada petugas yang mencatat siapa yang terlambat datang salat berjamaah dan setelah ikamah ada petugas yang membenarkan barisan salat para santri. Dari pengamatan senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai bahwa karakter utama yang dibentuk di pondok pesantren ini adalah kedisiplinan.

Pak Kiai menyatakan bahwa karakter utama yang dibentuk adalah kejujuran. Pak Kiai membuat peraturan tata tertib pondok pesantren. Salah satu peraturan adalah para santri harus membaca buku di perpustakaan 2 jam setiap hari kecuali hari Jumat dan Senin. Santri yang jujur akan datang tepat waktu dan pulang tepat waktu. Tetapi santri yang tidak jujur akan datang terlambat, kalau datang mengobrol, setelah itu tidur lalu bangun ketika sudah waktunya selesai.

Pak Kiai menerapkan mendidik kejujuran santri dengan melihat aktivitas mereka di CCTV. Dari pengamatan ini bahwa Pak Kiai mendidik para santri untuk berkarakter jujur. Maka peneliti bersimpulan Pak Kiai membentuk karakter santri yang utama kejujuran.

Jadi karakter utama yang dikembangkan Kiai di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah pengajaran agama, kemandirian, gemar membaca, kerja keras, disiplin dan kejujuran. Dan juga didukung dari pernyataan santri, maka penulis bersimpulan bahwa pendidikan karakter yang diutamakan di pondok ini adalah religius, kejujuran, disiplin, mandiri, gemar membaca dan kerja keras.

3. Interpretasi Hasil Penelitian Proses Pembentukan Karakter

Proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta.

Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter dengan cara memberikan kisah dari para orang shalih kepada para santri. Pembentukan karakter lewat kisah tidak dibacakan kisah sahabat maupun kisah-kisah Israiliyat, tapi menggunakan kitab tersendiri yaitu menggunakan kitab *akhlaq lilbanin akhlaq lilbanat*, secara khusus lewat kisah tidak fokus ke sana, langsung pada nas-nas Al-Qur'an dan Hadis Nabi Shallallahu'alaihi Wasallam. Pak Kiai mengkisahkan bagaimana sikap ketika orang sudah mendapatkan kelezatan iman *salasatun mangkuna fih wajada halawatal iman*, orang tersebut akan senantiasa bersyukur dan berkarakter seperti orang-orang yang mendapatkan kelezatan iman tersebut.

Pak Kiai tidak memakai metode kisah-kisah yang tidak jelas riwayatnya, khawatir memberikan informasi yang tidak benar kepada para santrinya. Pak Kiai tidak menggunakan kisah-kisah sahabat yang khawatir kemasukan cerita-cerita yang agak berbau klenik, kadang-kadang kisah orang dahulu riwayatnya tidak sahih, maka beliau lebih memilih kepada cerita yang ada dalam Al-Qur'an dan Hadis Nabi

Muhammad SAW. Cerita-cerita yang betul terjadi saja hampir tidak masuk akal itu banyak seperti kalau kita baca kehidupan para sahabat “ada orang hebatnya seperti itu” saya lebih suka memakai nas dari pada pakai cerita yang lainya.

Senada dengan apa yang disampaikan Pak Kiai, wawancara dengan santri bahwa pembentukan karakter lewat kisah disampaikan oleh Pak Kiai diambil dari nas Al-Qur’an dan Hadis. Senada dengan hasil pengamatan peneliti di kajian pagi Pak Kiai memberikan kisah bagaimana karakter hamba kepada Allah SWT dalam bertaubat. Bahwa seorang hamba yang banyak dosanya jika bertaubat maka Allah mengampuni dosanya. Dikisahkan dari hadis Nabi Muhammad SAW bahwa dulu ada kisah orang yang telah membunuh sembilan puluh sembilan orang kemudian dia resah ingin taubat, pergilah dia ke pendeta mengkisahkan kondisi dirinya yang membunuh sembilan puluh sembilan orang ingin bertaubat apakah diterima taubatnya. Di jawab pendeta tersebut tidak bisa, maka dibunuhlah pendeta tersebut sehingga genap seratus orang. Hatinya gelisah ingin tetap bertaubat, maka datanglah ke kiai menyampaikan apa yang sudah disampaikan ke pada pendeta, maka dijawab Pak Kiai; Allah menerima taubat hamba meskipun dosanya sepenuh bumi dikalikan lagi, Allah akan mendatangkan ampunan semisal dosanya. Lalu di tunjukkan cara bertaubat agar menuju ke tempat orang-orang yang beribadah kepada Allah. Berangkatlah orang tersebut, sampai di tengah jalan maut menjemput. Berebutlah dua malaikat azab dan rahmat. Allah memutuskan untuk mengukur mana yang lebih dekat, tempat taubat ataukah tempat awal berangkat. Allah memerintahkan bumi agar bergerak mendekati ke arah taubat. Maka Allah memasukkan ke dalam jannah.

Metode kisah sering disampaikan oleh Pak Kiai dalam membentuk karakter santri. Oleh karena itu peneliti bersimpulan Pak Kiai dalam membentuk karakter santri melalui kisah, yaitu menceritakan kisah-kisah orang dahulu yang dapat dijadikan sebagai ibrah/pelajaran.

Wawancara Pak Kiai mengenai bagaimana proses pembentukan karakter di pondok pesantren Al-Islam Surakarta.

Wawancara menunjukkan bahwa Pak Kiai dalam proses pembentukan karakter menggunakan ajakan/hasungan dengan mengambil dalil-dalil dari Al-Qur'an maupun hadis Nabi Muhammad SAW. Kemudian Pak Kiai memberikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan; bagaimana mereka berpuasa misalnya puasa sunah, bagaimana mereka bergaul seharian di *ma'had*, bangun salat malam, bekerja sama dalam kebaikan, dan kebersihan.

Senada dengan hasil wawancara, peneliti mengamati di lapangan bahwa Pak Kiai ketika akan menyampaikan nasihatnya selalu diawali dengan ajakan untuk bertakwa, bersyukur, meluruskan niat dalam beribadah, setelah itu baru menyampaikan materi pokok. Baik materi *syar'i* maupun *ghairu syar'i*. Materi *syar'i* misalnya ajakan untuk salat malam, membaca Al-Qur'an, puasa sunnah, adab bergaul, ikhlas dalam beramal, beramal sesuai tuntunan Al-Qur'an dan hadis Nabi Muhammad SAW.

Hasil pengamatan peneliti bahwa para santri setelah diajak/dihasung mereka segera melaksanakan perkataan Kiai. Mereka sudah bangun malam jam tiga malam kemudian melakukan salat malam, suara bacaan Al-Qur'an terdengar sebelum dan sesudah salat wajib, bahkan di malam haripun terdengar. Akhlak dan adab bergaul

mereka laksanakan dengan baik, ketika santri bertemu dengan guru mereka cium tangan memberi salam, bertemu dengan sesama muslim senyum dan salam.

Hasil pengamatan peneliti di pondok pesantren Al-Islam Surakarta metode ajakan *ghairu syar'i*: Pak Kiai mengajak untuk menjaga kebersihan diri dan lingkungan, antara lain kamar mandi. Setiap peneliti masuk ke suatu kantor maupun lembaga pendidikan biasanya bau dan kotor. Peneliti mengamati langsung kamar mandi dan ruangan santri. Ruangan sangat bersih, barang tertata rapi, pakaian di jemur dengan rapi, ruang belajar bersih. Kamar mandi di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta sangat bersih, tidak licin dan tidak berbau.

Metode ajakan ini membuahkan hasil yang baik. Terbukti ketika disurvei oleh Dinas Kesehatan Surakarta dinyatakan sebagai pondok pesantren yang paling bersih dan direkomendasikan mengikuti lomba kebersihan mewakili Surakarta. Pasti menang, kata petugas dinas kebersihan (wawancara kiai). Tetapi Pak Kiai tidak mau karena beliau mengajak beramal baik bukan untuk dilombakan tapi diperintah Allah dan Rasul-Nya. Beliau khawatir tidak ikhlas dalam beramal bukan karena Allah tapi karena ingin dapat hadiah.

Metode ajakan sering disampaikan oleh Pak Kiai dalam membentuk karakter santri. Oleh karena itu peneliti bersimpulan Pak Kiai dalam membentuk karakter santri melalui ajakan, yaitu mengajak untuk beramal karena Allah dan mengikuti contoh dari Nabi Muhammad SAW.

Proses pembentukan karakter yang lain dengan cara nasihat supaya melakukan kebaikan-kebaikan.

Dari pernyataan Pak Kiai tersebut beliau selalu memberikan nasihat setiap waktu setiap saat kepada santri, baik formal maupun non formal. Hasil observasi di lapangan oleh peneliti ketika mengikuti ngaji pagi di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta, Pak Kiai menasihatkan pentingnya punya karakter. Orang cerdas tidak punya karakter ia akan berbuat kemaksiatan. Jika mempunyai karakter dia akan berbuat kebaikan. Sebagaimana Allah mengatakan “ sesungguhnya salat itu bisa mencegah dari perbuatan keji dan mungkar”.

Orang cerdas sangat baik karena dengan wawasan yang sangat luas bisa menyelesaikan persoalan dengan argumentasi yang baik. Namun kalau tidak diikuti dengan karakter akan melakukan penyimpangan berbuat negatif. Orang tidak berilmu wawasannya sempit dan susah menyelesaikan persoalan dengan argumentasi yang baik tetapi mempunyai karakter yang baik. Namun karakter yang baik akan lebih baik dari pada orang yang berilmu tidak berkarakter. Maka Pak Kiai selalu menasihati agar para santri mencari ilmu dengan mendahulukan karakter (kajian pagi di pondok 10 desember 2022).

Pak Kiai memberi nasihat kapan saja, karena nasihat itu menjadi pengingat ketika lupa. Peneliti melakukan observasi lapangan ketika Pak Kiai lewat suatu jalan di jalan-jalan pondok dan melihat jalan itu kotor, beliau langsung memanggil santri disuruh membersihkan dan langsung dinasihati. Jadi simpulan peneliti Pak Kiai dalam membentuk karakter santri dengan metode nasihat setiap waktu setiap saat. Baik di tempat khusus maupun umum.

Senada dengan hasil observasi di lapangan, Pak Kiai mengadakan pertemuan dengan santri dan wali santri di waktu perpulangan liburan. Di saat itulah Pak Kiai

memberikan nasihat dan pengumuman siapa yang sudah berhasil menghafalkan Al-Quran lebih dari 20 juz disebut namanya di hadapan hadirin yang hadir dan memberi hadiah berupa barang maupun uang tunai dan ucapan selamat serta do'a. Dari acara itu santri dan wali santri termotivasi untuk menjadi yang terbaik dari yang baik dengan karakter.

Berdasarkan observasi di lapangan pendidikan karakter yang ditanamkan Pak Kiai lewat motivasi melakukan kebaikan-kebaikan dan pemberian hadiah bagi yang hafal Al-Qur'an, tapi mereka dingatkan dengan ayat-ayat Allah bahwa mereka di pondok untuk belajar bukan sekedar untuk kepentingan pribadi dan merupakan amalan pengganti jihad *fi sabilillah wama kana mukminin liyangfiru kafah*. Kemudian disampaikan juga tentang perintah *waqadho rabuka alla ta'budu illa iya wabil walidaini ihsana*, belajar ini mencari rida Allah sekaligus rida orang tua. Motivasi sering dilakukan Pak Kiai untuk memberikan semangat dalam menuntut ilmu dan teladan dari kitab dan sunah.

Keterangan Pak Kiai senada dengan yang disampaikan sekretaris pondok pesantren bahwa Pak Kiai ketika memberi tugas selalu memberi contoh terlebih dahulu. Pengamatan di lapangan (wawancara santri 19 Juni 2022 di pondok) Pak Kiai memberi contoh dan mengawasi langsung seperti tugas menyampul buku, membersihkan kamar mandi, menerima tamu, salat, membaca Al-Qur'an.

Pak Kiai memberi tugas beberapa santri untuk menjadi imam salat menggantikan beliau. Pak Kiai mengajari dulu bacaan mereka kemudian dipraktekkan dibaca ketika jadi imam. Pak Kiai memberi teladan dalam praktek beribadah salat.

Observasi di lapangan Pak Kiai sangat menghargai dan menghormati tamu. Peneliti pernah kedatangan tamu seorang ulama doktor lulusan universitas Islam Madinah. Kemudian peneliti ajak silaturahmi ke pondok Pak Kiai. Setelah tamu peneliti pulang ke Bogor, Pak Kiai membalas kunjungan ke Bogor. Peneliti yang didatangi lebih dahulu belum sempat membalas kunjungan, tapi Pak Kiai sudah mencontoh rasul Muhammad SAW dan memberikan teladan bagi santri-santri beliau bagaimana cara menghormati dan menghargai ulama. Saling berkunjung di antara mereka.

Obserservasi di lapangan oleh peneliti ketika beliau berdakwah banyak pengikutnya dan relasi dari berbagai jama'ah, ada yang menuduh beliau pengikut aliran Syiah, sampai berita tersebut tersebar di kalangan muslimin. Akibat dari berita tersebut banyak yang menuduh pesantren beliau pesantren Syiah. Peneliti telah meneliti apakah beliau itu penganut aliran Syiah sebagaimana yang telah mereka tuduhkan. Peneliti mengikuti kajian beliau, santri beliau menjadi pengajar di pondok pesantren peneliti, dan anak peneliti menimba ilmu di pesantren beliau. Selama hampir 24 tahun belajar ke beliau tidak pernah terdengar ajaran Syiah dari beliau. Tidak pernah terlihat perbuatan dan amalan Syiah dijalankan beliau. Anak peneliti yang sudah selesai pendidikan dari pondok beliau juga tidak pernah terdengar ajaran Syiah dan tidak melakukan ibadah Syiah. Peneliti sangat heran dan takjub pada beliau. Beliau bersikap sabar dan tidak memusuhi orang yang menuduh beliau.

Peneliti pernah menanyakan kepada beliau saat wawancara:

mohon maaf pak Kiai jenengan dituduh Syiah kelihatan tidak ada masalah bagaimana itu pak Kiai?(wawancara 10 mei 2022).

Beliau menjawab mereka hanya menuduh saja tidak menyakiti fisik kita dan tuduhan itu akan berjalan kepada orang yang dituduh. Jika orang yang dituduh tidak sebagaimana tuduhan tersebut maka tuduhan akan kembali kepada orang yang menuduh. Saya berkeyakinan masih ada pertanggungjawaban di akhirat.

Jadi simpulan peneliti proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren adalah melalui kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan.

Jadi proses pembentukan karakter santri di pondok pesantren yang dilakukan Pak Kiai di Pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah dengan metode kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan, dan keteladanan.

Dari hasil temuan dinyatakan bahwa proses pembentukan karakter di pondok pesantren Al-Islam Surakarta melalui kisah, nasihat, motivasi, kebiasaan dan keteladanan.

Hal ini senada dengan pendapat dari Ahmad bahwa pendidikan karakter bukanlah sebuah proses menghafal materi soal ujian, dan teknik-teknik menjawabnya. Pendidikan karakter memerlukan pembiasaan. Pembiasaan untuk berbuat baik; pembiasaan untuk berlaku jujur, ksatria, malu berbuat curang, malu bersikap malas, malu membiarkan lingkungannya kotor. Karakter tidak terbentuk secara instan, tapi harus dilatih secara serius dan proporsional agar mencapai bentuk dan kekuatan yang ideal. Di sinilah dapat dipahami, mengapa ada kesenjangan antara praktik pendidikan dengan karakter peserta didik (Ahmad, 2021).

Diperkuat dengan tulisan Imam Mujahid

“Character, the personal identity that shapes a person’s perspective, attitude, and behavior, is developed over time through natural and nurture factors. Inherent in every human being is a natural tendency to love goodness”.

The nurture factors aim to develop specific character traits in people through education and social interaction.(Mujahid, 2021).

Karakter, identitas pribadi yang membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku seseorang, dikembangkan dari waktu ke waktu melalui faktor alami pengasuhan. Dalam diri setiap manusia melekat kecenderungan alami untuk mencintai kebaikan. Faktor pengasuhan bertujuan untuk membentuk sifat-sifat karakter tertentu dalam orang melalui pendidikan dan interaksi sosial.

Senada dengan pendapat Anis Mata bahwa pembentukan karakter melalui proses. Kaidah Kebertahapan, artinya proses perubahan, perbaikan, dan pengembangan harus dilakukan secara bertahap. Seorang anak dalam hal ini tidak bisa dituntut untuk berubah sesuai yang diinginkan secara tiba-tiba dan instan, namun ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dengan sabar dan tidak terburu-buru.

Adapun orientasi dari kegiatan ini adalah terletak pada proses dan bukan pada hasil. Sebab yang namanya proses pendidikan itu tidak langsung dapat diketahui hasilnya, tetapi membutuhkan waktu yang lama sehingga hasilnya nanti paten.

Kaidah Kesenambungan, artinya perlu adanya latihan yang dilakukan secara terus menerus. Seberapapun kecilnya porsi latihan yang penting adalah pada kesinambungannya. Sebab proses yang berkesinambungan inilah yang nantinya membentuk rasa dan warna berfikir seseorang yang lama-lama akan menjadi kebiasaan dan seterusnya menjadi karakter pribadi anak yang khas dan kuat.

Kaidah Momentum, artinya mempergunakan berbagai momentum peristiwa untuk fungsi pendidikan dan latihan. Misalnya menggunakan bulan Ramadhan untuk mengembangkan sifat sabar, kemauan yang kuat, kedermawanan dan lain-lain. Kaidah Motivasi Intrinsik, artinya karakter anak akan terbentuk secara kuat

dan sempurna jika didorong oleh keinginan sendiri bukan merupakan paksaan dari orang lain. Proses merasakan sendiri dan melakukan sendiri adalah sebuah proses yang penting. Hal ini sesuai dengan kaidah umum bahwa mencoba sesuatu akan lebih berbeda hasilnya antara yang dilakukan sendiri dengan hanya yang bisa dilihat dan diperdengarkan saja. Oleh karena itu pendidikan harus menanamkan motivasi yang kuat dan lurus serta melibatkan aksi fisik yang nyata.

Kaidah Pembimbing, artinya perlunya bantuan orang lain untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan seorang diri. Pembentukan karakter ini tidak bisa dilakukan tanpa seorang kiai, ustaz/ah atau pembimbing. Hal ini karena selain untuk memantau dan mengevaluasi perkembangan anak-anak, ustaz/ah juga berfungsi sebagai unsur perekat, tempat curhat dan sarana tukar pikiran bagi anak didiknya. Senada dengan hasil observasi di lapangan Pak Kiai dalam membentuk karakter santri melalui proses pendidikan dengan membiasakan santri untuk melakukan kegiatan-kegiatan positif. Supaya santri berkarakter salat malam, Pak Kiai membiasakan mereka dibangunkan jam 3 pagi untuk melakukan salat malam, siapa yang tidak melaksanakan kena hukuman. Begitu juga dengan kegiatan harian keperluan pribadi maupun kegiatan harian pondok pesantren. Semisal kebersihan pondok, jadwal memasak, jadwal penerima tamu dan pelayanan tamu, jadwal kajian kitab, jadwal belajar, jadwal mengulang pelajaran, jadwal di perpustakaan, jadwal olahraga, semua dibiasakan kepada mereka supaya terbentuk karakter.

Kegiatan kebiasaan tersebut Pak Kiai selalu memberikan contoh terlebih dahulu sehingga karakter keteladanan bisa terbentuk kepada santri. Dalam menjalankan kegiatan pembentukan karakter kebiasaan, keteladanan Pak Kiai

selalu memberikan motivasi kepada para santri akan manfaat maupun keutamaan apa yang mereka kerjakan di kelak kemudian hari. Dari pengamatan di lapangan Pak Kiai memberikan nasihat di kelas maupun di kajian umum. Untuk mempermudah terserapnya ilmu beliau memberikan kisah-kisah yang bisa di ambil pelajaran. Dan memberikan hukuman juga bagi santri yang tidak menjalankan tata tertib.

Peneliti menarik simpulan bahwa proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta dengan melakukan kebiasaan, keteladanan, motivasi, nasihat, kisah dan hukuman.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah mengkaji dari hasil penelitian yang telah dibahas dan diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diberikan simpulan sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-Islam Surakarta adalah Paternalistic leadership, semi demokratis, semi otoriter dan karismatik.
2. Karakter utama santri yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta adalah religius, kejujuran, disiplin, mandiri, gemar membaca dan kerja keras.
3. Proses pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta melalui pembiasaan, keteladanan, motivasi, nasehat, kisah dan hukuman.

B. Implikasi

Implementasi model kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta sangat penting yang akan memberikan dampak kepada model kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Sebagai sumbangan pengetahuan teoritis dan implementasi bidang ilmu manajemen pendidikan Islam bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang yang sama. Bagi pengasuh dan jajaranya sebagai evaluasi kegiatan di pondok pesantren Al-Islam Surakarta khususnya dan pondok pesantren umumnya. Sebagai model pembentukan karakter di pondok pesantren.

C. Saran

Setelah melihat dari hasil simpulan dan implikasi maka peneliti memberikan beberapa masukan kepada para pihak untuk lebih mengoptimalkan implementasi agar lebih baik lagi di waktu yang akan datang. Adapun beberapa masukan tersebut yakni:

1. Bagi pengelola lembaga pendidikan bisa meniru kepemimpinan Kiai Haji Mudzakir dalam mengelola lembaga pendidikan Islam.
2. Kepala madrasah bisa mencontoh cara pembentukan karakter santri model kepemimpinan Kiai Haji Mudzakir.
3. Bagi para guru bisa mengambil pelajaran cara Kiai Haji Mudzakir dalam mengajar dan mendidik santri dalam pembentukan karakter santri.
4. Bagi para siswa hendaklah taat kepada Kiai dalam kegiatan pembentukan karakter santri.
5. Bagi peneliti berikutnya agar bisa diperdalam lagi tentang karakter yang lain dan di kasus yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M.Mangunhardjana. (2004). *kepemimpinan*.
- Ahmad, J. M., Adrian, H., & Arif, M. (2021). Pentingnya Menciptakan Pendidikan Karakter Dalam lingkungan keluarga. *Jurnal Pendias*, 3(1), 1–24. <https://media.neliti.com/media/publications/29315-ID-urgensi-pendidikan-agama-luar-sekolah->
- Ahmad Subakir. (2018). *Relasi Kiai Dan Kekuasaan: Menguak Relasi Kiai Dan Pemerintahan Daerah Dalam Politik Lokal*.
- Akhyar Lubis, S. (2007). *Konseling Islami*. elSAQ Pres.
- Albani, M. N. (2003). *Ringkasan Shahih Bukhari*. (Cet.1). Jakarta: Gema Insani. *Alqur'an Robbani*. (2012). PT surya prisma sinergi.
- Amir, S. (2007). *pesantren pembangkit moral bangsa*.
- Baharudin. (2012). *kepemimpinan pendidikan islam*. Yogyakarta AR-RUZZ Media , 2012.
- Bukhari. (n.d.). *sahih al bukhari*.
- Burhanuddin, H. (2019). Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Al Qur'an. *Al-Aufa: Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.36840/alaufa.v1i1.217>
- Dalmeri. (2014). pendidikan untuk pengembangan karakter. *14 Nomor 1, Juni, 14 nomo 1*, 269–288.
- Depiyanti, O. M. (2014). MODEL PENDIDIKAN KARAKTER DI ISLAMIC FULL DAY SCHOOL (Studi Deskriptif pada SD Cendekia Leadership School, Bandung). *TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education*, 1(2), 132. <https://doi.org/10.17509/t.v1i2.3769>
- Dhofier, Z. (2015). *Tradisi Pesantren* (ke sembilan). LP3ES.
- Diasti, K. (2021). Jurnal Pendidikan Islam. *Manusia Dalam Prespektif Agama Islam*, 1(maret), 151–162.
- Dimiyati, T. R. (2018). Pembentukan Karakter Mahasiswa Dalam Sistem Pendidikan Tinggi Islam. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 17. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v13i1.1716>
- Djamas, N. (2009). *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Duryat, M. (2016). *Kepemimpinan pendidikan b (I)*. alfabeta.

- Edwin Dwi Putranto. (2020). pernyataan Joko Widodo. *Artikel Koran Republika 5 Juni, Pendidikan karakter*, 1–2.
- Fauziah Mursid. (2021). Kemenko PMK: Pendidikan Harus Berkarakter dan Berkeadaban. *Koran Republika*.
- Glinow, D. U. J. T. & Von. (1998). *Building and Diffusing learning Capability, organizational dynamics*.
- Guion, L.A., Diehl, D.C., M. (2011). *Triangulasi: Establishing the Validity of Qualitative Studies*.
- Haryanto, S. (2012). *Persepsi santri terhadap perilaku kepemimpinan KIAI di pondok pesantren (pertama)*. Kementerian Agama RI.
- Hasyim. (1999). *mencari ulama pewaris para nabi, selayang pandang sejarah para ulama*.
- Hidayat, T., Rizal, A. S., & Fahrudin, F. (2018). Peran Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 1–10. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i2.4117>
- Hughes. (2015). *Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Salemba Humanika.
- Hurin In Lia Amalia Qori. (2013). KEPEMIMPINAN KARISMATIK VERSUS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Hurin In Lia Amalia Qori Dosen Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi. *Jurnal Analisa*, 1(2), 70–77.
- Huyogo simbolon. (2021). *Liputan6* (p. 1).
- Ichсандyanti. (2019). *Kepemimpinan Kahrismatik*. [http://ichsandyant.blogspot.com/2010/04/Kepemimpinan%0AKharismati%0Ak.Html%0A\(Ichsandyant.Blogspot.Com\)%0A](http://ichsandyant.blogspot.com/2010/04/Kepemimpinan%0AKharismati%0Ak.Html%0A(Ichsandyant.Blogspot.Com)%0A)
- Ishtiaq, M. (2019). *Book Review Creswell , J . W . (2014). Research Design : Qualitative , Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed .). Thousand Oaks , CA : Sage. May*, 10–12. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Istiharoh, M., & Yogyakarta, U. N. (2019). *Learning Innovation for Character Education in Global Era : Methods and Assessments*. 323(ICoSSCE 2018), 272–279.
- Jamalulel, H. A. (2018). *Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor*. Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah.
- Jumeri. (2020). 3 Aspek Membentuk Karakter Seseorang dan Upayanya. *Artikel Kompas 16 September*.

- Junaedi, M. (2017). KARISMA KIAI DALAM MEMBENTUK KARAKTER SANTRI 1 Dr. Mahfud Junaedi, M.Ag. 2 A. PENDAHULUAN. *Makalah Ini Dipresentasikan Pada Forum Diskusi Ilmiah Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Pada Kamis, 2 Nopember 2017.*, 1–26.
- Kanungo, J. A. . C. & R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781452204932>
- Karakter, P. (2012). *hakekat karakter*. 10–59.
- Kartono, K. (2009). *pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Kaswan. (2019). *KEPEMIMPINAN DAMPAK DAN WARISANYA* (cetakan ke). Alfabeta.
- Koesoma, D. (2007). *pendidikan Karakter* (Ariobimo (Ed.); I). PT Grasindo.
- Laporan ICW 2021* (p. 1). (2021). 26 January 2022.
- Mack, N. et. al. (2005). *Research Methods: A Data Collector's Field Guide, Family Health International*.
- Madjid, N. (2015). Bilik-Bilik Pesantren. In *Dian Rakyat*. <http://nurcholishmadjid.net/bilik-bilik-pesantren/>
- Mahrissa, R., Aniah, S., Daulay, H. P., & Dahlan, Z. (2020). Pesantren Dan Sejarah Perkembangannya Di Indonesia. *Jurnal Abdi Ilmu*, 13(2), 31–38.
- Malik Fadjar, A. (2005). *Holistika pemikiran pendidikan*.
- Mangunhardjana, A. M. (2021). *kepemimpinan dasar-dasar teori dan prakteknya* (I). Gramedia pustaka Utama.
- Mardiyah. (2012). *kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*.
- Marganingsih, R. (2016). Kepemimpinan karismatik Sebagai Employer Branding. *Bisnis Darmajaya, Vol.02*.
- Marzuki. (1998). Prinsip Dasar Pendidikan Karakter Perspektif Islam. *Jurnal FISE UNY*, 1–23.
- Matta, M. A. (2003). *Membentuk Karakter Cara Islam* (Cetakan ke). Al-I'tishom Cahaya Umat, Jakarta.
- Maya, R. (2018). Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. I, No. 2,. *Vol: 01/No:02*, 291–316.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif* (Revisi., E). PT. Remaja Rosdakarya.
- Mu'in, F. (2020). *PENDIDIKAN KARAKTER kontruksi Teoritik & Praktek* (M.

- Sandra (Ed.); Cetakan ke). Ar-Ruzz Media.
- Muchtar, D., & Suryani, A. (2019). *Pendidikan Karakter Menurut Kemendikbud (Telaah Pemikiran atas Kemendikbud)*. 3(2), 50–57.
- Mudzakir, K. (2000). *Kajian Pagi Pondok Al-Islam*.
- Muhaimin. (2015). *manajemen pendidikan* (ke-5). PT Kharisma Putra Utama.
- Muhamad Matin Shopwan Amarullah, Mulyani, & Ari Prayoga. (2020). Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2). <https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i2.122>
- Mujahid, I. (2021). Islamic orthodoxy-based character education: creating moderate Muslim in a modern pesantren in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(2), 185–212. <https://doi.org/10.18326/ijims.v11i2.185-212>
- Muslich, M. (2011). *psikologi pendidikan karakter* (cetakan 1). Bumi Aksara.
- Musyirifin, Z. (2020). Implementasi Sifat-Sifat Rasulullah dalam Konseling Behavioral. *Al - Irsyad : Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 11(2), 151–159. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/alirsyad/article/view/2088>
- Ningsih, Y. (2012). *Al qur'an terjemahan* (1st ed.). PT. INSAN MEDIA PUSTAKA.
- Nofiaturrahmah, F., Program, M., Uin, D., & Kalijaga, S. (2014). *METODE PENDIDIKAN KARAKTER DI PESANTREN*. XI(1), 201–216.
- Nurohman. (2020). Konsep pendidikan al ghazali dan relevansinya. *AS-Salam I*, IX(1), 41–60.
- Oktari, D. P., & Kosasih, A. (2019). Pendidikan Karakter Religius dan Mandiri di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 28(1), 42. <https://doi.org/10.17509/jpis.v28i1.14985>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: a handbook and classification. In *Choice Reviews Online* (Vol. 42, Issue 01). <https://doi.org/10.5860/choice.42-0624>
- Putri, I. P., & Irawan, S. (2019). *HUBUNGAN ANTARA TIPE KEPRIBADIAN DENGAN INTERAKSI*. 24(1), 89–94.
- Robbins, S. P. (2003). *organization behavior*.
- Saputra, A. (2019). *REPUBLIKA* (p. 1).
- Septianto, T. (2021). *Begini Modus Bujuk Rayu Guru Pesantren yang Perkosa 12 Santriwatinya di Bandung suara merdeka*.

- Sica, A. (2017). Max weber. *Max Weber, October*, 1–718. <https://doi.org/10.4324/9781315264882>
- Sidiq, U. (2021). Kepemimpinan Pendidikan. In Juksubaidi (Ed.), *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* (1st ed., Vol. 11, Issue 1). CV. Nata Karya. <https://doi.org/10.24090/insania.v11i1.93>
- Soekanto, S. (1983). *Kamus sosiology*. rajawali press.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan inovasi pendidikan mengembangkan spirit entrepreneurship menuju learning school*. Refika Aditama , 2016.
- Sunarto, H. (2018). Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Karakter Santri di Pondok Pesantren KH. Syamsudin Durisawo Ponorogo). *Skripsi*, 7. <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/20687>
- Sunindhia dan Ninik Widiyanti, 1988:18]. (1998). *Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya Seorang Pemimpin* (p. 18).
- Susanto. (2007). *Perspektif Masyarakat Islam-*. 65145(Penulis 1).
- Sutisna, O. (1982). *administrasi pendidikan, dasar teori utuk praktek profesional*. angkasa Bandung.
- Suyatmiko, W. H. (2021). Memaknai Turunnya Skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Tahun 2020. *Integritas*, 7(1), 161–178. <https://doi.org/10.32697/integritas.v7i1.717>
- Syahidin. (2009). *Menelusuri metode pendidikan dalam Al-Qur'an*. Alfabeta.
- Taimiyah, I. (1967). *pedoman islam dalam bernegara* (Bandung (Ed.)). CV.Diponegoro.
- update-data-infografis-kpai-per-31-08-2020*. (n.d.).
- UU NO 20. (2003). UU NO 20 TAHUN 2003. In *uu pendidikan Nasional no 20 tahun 2003*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tecto.2012.06.047%0Ahttp://www.geohaz.org/news/images/publications/gesi-report> with prologue.pdf%0Ahttp://ec.europa.eu/echo/civil_protection/civil/pdfdocs/eart_hquakes_en.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.gr.2011.06.005%0Ahttp://
- Wursanto. (2005). *Dasar-dasar ilmu organisasi* (2nd ed.). Andi, Yogyakarta.
- Zubaidi, imam A. A. A. (2010). *Tajrid Shorih*. darelhadis.

Lampiran 4. Catatan Lapangan

CATATAN LAPANGAN

Observasi 1

Hari : Selasa

Tanggal : 10 Mei 2022

Pagi sekitar pukul 05.30 WIB peneliti berkunjung ke Pondok Al-Islam Surakarta. Di sana peneliti disambut dengan hilir mudik santri dan para penuntut ilmu yang datang dari berbagai tempat di sekitar Surakarta untuk belajar Al-Qur'an kepada Ustaz Mudzakir. Pengajian Al-Qur'an dimulai setelah sholat subuh sekitar jam 5 sampai 6 pagi. Kajian diikuti oleh semua umur, karena di antara yang hadir ada yang membawa bayi dan ada yang sudah tua. Kajian diadakan di lantai dua masjid dan meluber ke lantai 1 dan masjid Nisa.

Para penuntut ilmu itu datang dengan sepeda ontel, sepeda motor bahkan mobil. Ada petugas khusus yang mengatur sepeda para peserta pengajian tersebut dan terjadwal. Di samping petugas parkir ada petugas keamanan yang disebut dengan pasukan hawari yang bertugas menjaga keamanan pondok pesantren, mereka berjaga bergantian dari berbagai satuan atau regu. Di samping mengikuti pengajian ada juga yang datang untuk memeriksakan kesehatan dirinya, karena di pondok ini menyediakan fasilitas kesehatan berupa poliklinik kesehatan yang terdiri dari dokter umum dan spesialis serta perawat, bidan dan tenaga medis lainnya. Para pasien tidak dibebani biaya sepeser pun dan bahkan diberi obat gratis.

Pemandangan lainnya adalah sebagian peserta ada yang jual beli seperti pasar, dari berbagai jenis barang dagangan baik kebutuhan pokok maupun bukan pokok.

Di setiap pojok ada pengawasan berupa CCTV yang bisa dilihat di pos hawari. Setelah kajian selesai peneliti memberitahukan kepada Kiai Ustaz Mudzakir bahwa peneliti sudah di pondok, kemudian dipersilahkan untuk masuk. Peneliti diantar salah satu santri melewati ruangan yang berpintu dobel berlapis dan masuk ke ruangan yang sangat luas berisi kitab yang sangat banyak, kemudian melewati pintu berlapis lagi. Ruangan ini pun penuh dengan kitab tetapi lebih kecil dari ruangan yang pertama. Di sini peneliti disuruh menunggu, di ruangan ini ada meja besar dan beberapa kursi.

Kemudian Ustaz Mudzakir keluar dari suatu ruangan yang pintunya juga dobel. Saya menemui peneliti dan mengucapkan salam dengan senyum yang sangat ramah dan menyambut peneliti dengan baik. Kemudian saya mengutarakan maksud kedatangan peneliti ke saya, Alhamdulillah saya membolehkan peneliti melakukan penelitian.

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER	JAWABAN
1.	Bagaimana Proses Kepemimpinan Pak Kiai terhadap Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta ?	K.H. Mudzakir	Proses pendirian pondok pesantren dimulai dari pribadi saya sendiri. Saya mengatakan bodoh dalam soal din (agama) tapi maaf kata saya bukan memuji diri sendiri, saya pintar kimia, fisika, tata buku, dan farmasi. Saya santri yang tergolong pintar, kemudian dinas kena undang undang wajib kerja. Setelah bertemu kiai-kiai yang mengajarkan Al-Qur'an (<i>sowan</i> ke Kiai), saya

		<p>terbuka hatinya tentang pentingnya memahami Al-Qur'an dan mudahnya memahami Al-Qur'an. Oleh Allah dimudahkan karena ketemu dengan kiai-kiai yang memakai cara-cara yang ternyata sangat mudah untuk dipahami. Kemudian saya mulai menyampaikan Al-Qur'an kepada masyarakat dan ternyata mereka merasa terpancung, kalau begitu kenapa anak-anak kita tidak diajari Al-Qur'an. Kemudian saya datang ke teman-temannya yang mempunyai pondok pesantren menawarkan agar anak-anak diajari langsung Al-Qur'an dan Hadis, tapi tidak nyambung yang ajakan saya ini tidak direspon dan belum <i>nyambung</i>. Saya mengatakan ini bukan jelek karena mereka mempunyai cara tersendiri yang sebelum belajar Al-Qur'an diajarkan Bahasa Arab dulu dan sebagainya. Karena usaha itu tidak berhasil maka saya berpikir kalau begitu kenapa kita tidak mendirikan pondok sendiri, mMinggu sendiri, kita ajari anak-anak kita dengan metode kita. Dan awal mulai santri dari kalangan anak-anak santri ustaz sendiri dan Alhamdulillah</p>
--	--	---

		<p>berkembang sampai sekarang sudah lima cabang pondok pesantren dengan jumlah santri ribuan.</p> <p>Prinsipnya apa yang sudah diajarkan itu diajarkan lagi dan sejak semula kita mengatur proses kepemimpinan di mMinggu ini diatur sesuai aturan Islam. Keadaan disesuaikan dengan aturan Islam bukan Islam disesuaikan dengan keadaan. Karena memulai dari dasar maka lebih mudah untuk diamalkan, begitu juga mengatur dalam pendidikanya, rumah tangganya, juga kepemimpinanya diatur sesuai aturan Islam. Saya juga belajar tentang kepemimpinan dan berorganisasi kemudian saya mengisinya dengan aturan Islam dan aturan Islam ini yang dipakai. Di luar kalau organisasi itu kepemimpinan prinsipnya adalah bagaimana untuk menguasai orang untuk mencapai suatu tujuan, Islam kayaknya tidak begitu. Islam itu kulukum roin wakulukum masulun gan roiyatihi. Kamu mengeksploitir rakyat kamu untuk kepentingan kamu, kamu nanti bertanggung jawab dihadapan Allah taala. ini masalahnya, itu perbedaan</p>
--	--	--

		<p>kepemimpinan diluar semacam itu. Saya berusaha salah satu yang mendekati kepemimpinan itu patrialistik leadership kepemimpinan yang bersifat kebapakan, tidak persis tapi kurang lebih seperti itu. Saya berusaha untuk mendekati kepemimpinan yang patrialistik leadership, kepemimpinan yang bersifat kebapakan, tidak persis tapi kurang lebih seperti itu.</p> <p>Anak - anak masuk ke pondok pesantren merupakan tanggung jawab dari guru-guru. Guru ketika mengajar itu niatannya harus karena Allah karena dengan itu amalannya akan diterima Allah, diantaranya karena alasan idza mata ibnu adam ingqotou amalahu illa min salas, diantaranya ilmin yuntafgubih. Kamu mengajar ilmu kamu bermanfaat. Kamu meninggal pahalanya masih jalan terus. Kita ngopeni anak - anak dari kalangan muslimin yang kita harapkan akan jadi penerus kita pada waktu yang akan datang. Kita ini sebenarnya kayak mau bikin bangunan atau rumah untuk kita sendiri gitu lo, tentunya harus sebaik mungkin. Kita</p>
--	--	---

			<p>harapkan mereka akan lebih baik dari kita. Masalahnya kenapa? Karena kita perlu meneruskan penegakan syariat Islam. Dinul islam yang perlu diperhatikan, dengan begitu guru harus menyesuaikan diri, menempatkan diri sebagai pemimpin sekaligus orang tua bagi anak – anak tersebut. Karena itulah kita di mMinggu ini tidak akan membiarkan anak - anak terikat kepada birokrasi. Misalnya begini. Ada anak sakit mestinya orangtuanya memeriksakan kerumah sakit dengan biaya. Kita urusannya bukan biaya dulu. Anaknya tertolong dulu dirumah sakit, biaya dari pondok atau dari mana kemudian kita tagihkan kepada orangtuanya, tidak nunggu orangtuanya anaknya dibawa pulang apa diobatkan tidak begitu caranya. Birokrasi kita potong kita lakukan tadi, sekarang kita berhadapan orang tua terhadap anak kita. Ini agak - agak berbau paternalistik leadership macam begitu tadi, sehingga tanggung jawab guru di MMinggu ini tidak terbatas pada pelajaran saja. Anak sakit ya kita obatkan, sebagaimana anak bodo kita pintarkan. Ada masalah kita</p>
--	--	--	--

			<p>berusaha untuk membantu menyelesaikan masalahnya. Demikian juga halnya dengan guru, guru juga begitu. Guru ada masalah dibukakan dong masalahnya, kita tanya masalahnya apa, bareng - bareng kita jalani. Ini bukan hubungan antara buruh dengan perusahaan, gurunya buruh mMinggu ini perusahaan. Ini kita jalani bersama, adanya ini berjalan karena ada kerjasama kita semua. Kaya mobil itu, mobil itu yang paling berfungsi mananya, orang bilang ya mesinnya. Baik, mesin dicopot bannya, ndak ada artinya. Semua berfungsi semua paling, sampai pen-tilnya itu paling berfungsi juga, semuanya paling, kenapa? Karena satu sama lain saling terikat tidak bisa berdiri sendiri, begitu dia berdiri sendiri dia hilang fungsinya. Mesin berdiri sendiri digudang tempatnya, tidak bisa kemana mana. Ban berdiri sendiri ya juga begitu. Sama saja pentil juga begitu, yang masing masing itu punya fungsi yang berbeda beda, walaupun berbeda tapi mungkin sangat mengikat sangat memengaruhi yang lain, ini yang perlu dengan kesadaran.</p>
--	--	--	--

2.	Bagaimana proses komunikasi antara Pak Kiai dengan ustaz dan staf pesantren?	<p>Sejak awal kita tentukan dahulu bahwa pada prinsipnya kita ini mengadopsi sifat sebagian dari sifat legaliter, sebagian sama, dalam artian kamu punya kepentingan saya punya kepentingan, kamu dipentingkan saya juga dipentingkan, tidak ada kata - kata saya lebih dipentingkan. Tapi tidak setara yang satu merintah lainnya yang lain merintah yang lainnya ya tidak. Begitulah, jadi ada legaliternya tapi tidak semua lantas seperti itu. Tapi artinya tidak sampai kita terikat mati pada birokrasi, bahwa misalnya seorang guru lapor harus lewat wali kelas dulu tidak boleh langsung kepala sekolah. Tidak ada yang begitu, yang ada wali kelas segera diberitahukan, kepala sekolah juga diberitahukan. Begitu juga antara mereka yang guru mengajar dengan saya. Misalnya mau lapor langsung ya perlu lapor boleh segera dilaporkan, apalagi dalam keadaan darurat, katakanlah gambarannya darurat ada rumah terbakar mosok harus tanya Pak RT harus lapor pak RT, lapor RW dulu kan tidak., sing enek sopo dibengoki gitu lo. Walaupun disitu yang ada Pak</p>
----	--	--

		<p>Bupati ya Pak Bupati dibengoki sisan gitu. Jadi proses komunikasi semi legaliter, tapi ya itu tadi bukan sakenake dewe juga tidak, ada ikatan-ikatan. Terlalu birokrasi juga tidak, kita semua berusaha diatur sedemikian rupa yang luwes tapi yang pokok kita berpangkal pada memakai adab akhlak al Islam ringkasnya seperti itu. Santri kepada gurunya laisa mina malam yarham shogirona wala yukrimkabirona wala ya'rifu haqqa dzi ngilmina, terus terang saja dalam soal adab ini kita ketinggalan atau mungkin kalah jauh dengan bapak- bapak kita di pesantren- pesantren desa. Mereka bisa menanamkan akhlak adab hormat kepada orang tua kepada guru luar biasa, sedangkan kita karena tadi ada unsur adopsi sifat egaliter ini kadang - kadang perbedaanya ini tipis, antara kebolehan dengan maaf kekurangajaran kadang - kadang rodo tipis perbedaanya. Saya akui kelemahanya masih seperti itu, tapi kita berusaha disini memberikan hak - hak setiap orang itu dalam batas - batas kemampuan kita. Yang merasa muda harus menghormati yang lebih</p>
--	--	---

		<p>tua. Yang tua yang berilmu juga harus diberi penghargaan sesuai dengan ilmunya dan seterusnya. Yang leih tua menyayangi yang lebih muda. Kita biasanya ada pertemuan-pertemuan rutin paling sedikit bulanan kadang-kadang mingguan kadang-kadang sewaktu-waktu, pada prinsipnya untuk komunikasi yang tidak menyeluruh tidak global ya setiap saat. Misalnya ada hal hal yang perlu disampaikan seketika itu juga disampaikan pagi siang sore malam .</p>
3.	<p>Bagaiman proses komunikasi Pak Kiai dengan para santri?</p>	<p>Kalau santri pada prinsipnya saya sendiri juga terbuka pada mereka walaupun keadaanya tidak sepenuhnya seperti yang diharapkan. Maksud saya begini saya sebenarnya mengharapkan mereka kalau ada kesulitan apapun juga menyampaikan kepada saya untuk bisa dibantu dan itu berkali - kali saya sampaikan, tapi juga tidak semuanya bisa menangkap atau bagaimana ada yang sungkan takut dan sebagainya, ini kalau untuk laki laki. Untuk yang perempuan saya membuat syarat seorang santri perempuan tidak boleh menemui saya hanya dua orang paling sedikit</p>

		<p>tiga orang atau kalau bisa empat. Jangankan lagi satu dua saya usir, saya tidak mau, kenapa? Untuk kehati - hatian karena kita tahu berkhawatir itu tidak boleh. Ya kalau berdua sudah ada temannya benar, tetapi saya khawatir di tengah perjalanan tiba-tiba yang satu kebetul mau ke toilet dia kan pamit, kita tinggal berdua, untuk menghindari itu saya menerapkan paling sedikit tiga, ya kalau satu mendadak ke kamar mandi masih ada backupnya, syukur - syukur empat orang lebih terjaga. Jadi dengan begitu saya sendiri saya juga selamat saya terjaga anak juga begitu merasa aman, sebab mungkin yang laki - laki itu merasa takut jangan-jangan yang perempuan juga takut.</p> <p>Mengatasi santri agar berani menyampaikan, di dalam kelas dibuat suasana kelas cair yang saya masuk, yang tidak saya lewatkan guru-gurunya beri-tahukan pada mereka lapor pada mereka. Ikhtiarnya seperti itu, walaupun ya masih ada juga entah karena takut entah karena tidak mau.</p>
--	--	--

4.	<p>Bagaimana cara Pak Kiai menangani masalah yang terjadi di Pondok Pesantren?</p>	<p>Lihat masalahnya di kalangan santri atau guru. Sepanjang masih ada dalam batas - batas aturan yang sudah kita tetapkan ya kita selesaikan secara prosedur di MMinggu. Kalau tidak ada baru nanti di musyawarahkan, biasanya saya musyawarahkan di dewan asatidzah.</p> <p>Sejak enam periode ini tidak memutuskan sesuatu sendiri kecuali dalam keadaan mendesak. Biasanya saya sampaikan di dewan asatidzah bagaimana ini ada masalah begini. Masalah guru, masalah yang menimpa guru walaupun itu masalah pribadi kalau sudah menyangkut soal - soal yang agak prinsip terutama masalah muru'ah dan sebagainya saya tetap intervensi, tidak bisa menga takan ini urusan saya tidak, kalau ini masalah akhlak misalnya, walaupun tidak dalam pesantren harus diselesaikan. Tidak bisa kamu jadi orang baik di tengah pesantren saja tidak bisa, di luar juga kamu harus jadi orang yang baik, sehingga kalau terjadi begitu ya kita berusaha menyelesaikan apa yang terjadi sebenarnya. Kalau coro teori dulu</p>
----	--	---

		<p>ada double you en what, when, where, who. Apa yang terjadi, kapan terjadinya, dimana terjadinya, siapa yang terlibat, sampai bagaimana kita mengambil keputusan. Biasanya kita urutkan seperti itu. Dengan begitu kita bisa memecahkan masalah, masalah ini masalahnya apa, masalah pribadi kalau menyangkut kehaormatan anda, anda orang mMinggu ini tidak bisa anda bilang masalah pribadi, harus diperbaiki dong. Artinya kalau anda dalam posisi salah dan tidak boleh diteruskan harus tahu diri, artinya waidza fangalu fahisatan au tholamu angfusakum dzakarullah fastagfaru lidzunubihim. Jadi diperbaiki bareng – bareng. Ya kita didalamnya bukan sekedar saya mengajar. Masalahnya bagaimana kita mendidik anak -anak muda kita ini untuk waktu yang akan datang, menjadi penerus kita bahkan bisa lebih baik dari kita. Saya mengatakan harus lebih baik karena begini, ibaratnya saya ini punya ilmu seratus kalau santri saya hanya saya ajari delapan puluh nanti dia ngajari santrinya hanya enam puluh karena takut keduluan santrinya, atau saya harus lebih baik</p>
--	--	---

		<p>dia harus kurang, caranya dengan jatahnya dikurangi. Ini tidak jujur menurut saya. Punya seratus ya diberikan seratus karena syariat mengajarkan begitu. Man katama ngilman ya'lamu uljima yaumal qiyamati bilijamin min nar ndak boleh harus disampaikan. Begitu juga masalah yang ada pada pribadi anda, tapi kalau ini ada kaitanya dengan masalah akidah, kehormatan akhlak, ndak boleh, harus diperbaiki. Tapi masalah anda masalah agak laper di empet - empet anda nahan sendiri urusan anda, ndak papa. Tapi kalau anda perlu dibantu kita bantu, tapi kalau sudah masalah akhlak ndak, saya mau selesaikan dulu, o tidak bisa. Anda harus bukakan selesai ndak. Kalau tidak bisa kita harus bantu, karena itu masalah yang prinsip menyangkut secara keseluruhan. Kita sesama orang beriman harus begitu. Kepada para santri juga harus begitu, santri kita latih supaya mereka juga begitu, bisa saling membantu. Tetapi bukan berarti ini tanpa halangan karena mereka datang dari berbagai kalangan dengan lingkungan yang bermacam – macam. Terus terang</p>
--	--	--

		<p>terjadi pada hal hal yang tidak kita inginkan. Kadang kadang, maaf, ada yang ngambili makanan maaf, temen - temennya, ngambil pensil temannya, mengganggu temannya seperti orang yang bermasyarakat itu. Ya itu kita selesaikan kita tangani juga, kita panggil masalahnya apa, kalau masalahnya masalah kenakalan kita tegur kita didik baik – baik. Kalau itu masalah itu sudah gangguan psikologi sakit ya kita obatkan. Kami berprinsip tidak boleh ada anak diusir dari mMinggu karena sakit. Kan aneh orang mau belajar agama biar bisa jalankan agama gara - gara sakit ndak boleh belajar agama, aneh. Ya kalau sekolah yang untuk cari ijazah untuk cari kerja, ndak. Kita belajar ini untuk mencari keselamatan diakherat terutama. Gara - gara sakit ndak boleh kamu dapat ilmu agama kan aneh ndak masuk akal, jadi kalau sakit - sakit ya berobat lah. Diobatkan lah kalau mau. kalau tidak mau kita mau bilang apa? Dan itu kita praktekan. Dulu ada yang di Plumpang sakit TBC sudah tidak bisa disembuhkan, menurut dokter statis artinya tinggal seberapa jauh</p>
--	--	--

			<p>daya tahan tubuh dia itu bisa melawan penyakitnya tadi, obat sudah tidak ada artinya. kalau ini kalah mati teorinya begitu. Kita ndak usir kita siapkan satu kamar khusus untuk dia, tidak terlau kecil dan tidak terlau besar. Cukup satu orang saja dipakai tempat tidur. Kamar mandinya di sebelahnya persis tapi di luar situ, terus disamping rumah ustazah. Waktu itu juga keluarga saya ada samping saya juga ada, tetep mencuci pakaian sendiri, cuci piring gelas sendiri, makanan tetap diberi sama dengan yang lainnya disamping minum obat - obatan sampai akhirnya sudah selesai sampai berhenti dari mMinggu tapi belum sampai lulus, dan akhirnya, dah saya mau pulang saja. Ya ndak papa pulang dulu, dan sempat menikah punya satu anak kemudian meninggal. Bukan meninggal karena di mMinggu ndak dan tidak keluar, masih sempat di luar bermasyarakat.</p>
5.	<p>Bagaimana Pak Kiai mengawasi tugas yang di berikan kepada para ustaz, staf</p>		<p>Masalah tugas yang diberikan pada asatid berjenjang artinya guru-guru itu ada wali kelasnya mengontrol kesana. Wali kelas masing - masing ada kepala sekolahnya, kepala</p>

	<p>dan santri di pondok pesantren?</p>	<p>sekolah dinamakan naib, naibnya mudir pengasuh, mereka berfungsi sebagai wakil saya di sana itu. Kemudian saya yang menerima laporan itu lisan maupun tertulis. Tertulis itu yang dilaporkan tentang kasus ini pengajaran disana, mulai dari persiapannya sampai laporan pengajarannya ada nilainya setiap bulan, nilainya disetorkan kepada saya itu saya baca lalu saya serahkan bagian yang administrasi itu di tangani. Kemudian secara lisan juga ke tempat mereka ketemu, mereka dapat laporan bagai mana perkembangan mereka termasuk guru - gurunya, siapa yang berhalangan semua juga ada laporan. Tertulis ada lisan juga ada setiap bulan, tapi untuk lisan itu mingguan, tapi kalau tulisan setiap bulan, kecuali yang di sini sewaktu - waktu, tidak harus seminggu, kadang-kadang per telpon kadang-kadang ketemu muka datang sambil menyerahkan laporan tertulis, tentang santri - santri juga begitu, perkembangan mereka bagaimana, tentang pelajaran berjalan seperti apa, yang mengalami kendala berapa banyak, siapa saja, termasuk dari</p>
--	--	---

		<p>nilai - nilainya bisa ketahuan. Kemudian juga tentang kegiatan - kegiatan santri disana, yang melanggar - melanggar siapa apa itu ada catatannya. juga guru - gurunya ada absen, gurunya ada berapa setiap bulan dilaporkan berapa persen ketidak hadiran, kalau tidak hadir apa alasannya, itu ada laporan tertulisnya dan lainnya perlu diperjelas dengan lisan, ini kenapa ada guru lama tidak ngajar, kenapa ini sakit - sakit apa, penanganannya seperti apa, biasanya dengan lisan, sehingga saya katakan kepada kepala sekolah terutama, tidak boleh ada kejadian yang saya tidak diberi laporan walaupun saya sering juga mewakilkan kepada ustaz Abdurrazaq terutama masalah administrasi punya catatan - catatan yang lainnya, kalau yang putri biasanya lewat ustazdh Masithoh istri saya sendiri, terutama untuk mengingatkan saya karena saya lalen kalau sudah diingatkan, karena prosedur itu karena sudah berjalan ya tinggal rutin setiap bulan mesti ada begini - begini, ada prosedur operasionalnya sudah ada dan sudah tertentu.</p>
--	--	--

6.	<p>Apa saja yang Pak Kiai upayakan agar para ustaz, staf dan santri menyelesaikan tugas yang sesuai dan tepat waktu?</p>	<p>Upaya agar para ustaz dan ustazah dan santri menyelesaikan tugas sesuai dan tepat waktu, kalau itu kita disini bukan sekolah formal, kita punya silabus, punya kurikulum yang setiap bulan sudah berjalan sesuai dengan dan sesuai dengan traknya, pada relnya. Targetnya juga begitu, kalau ada kekurangan kita bisa mengingatkan atau menegur kenapa sampai bisa terjadi begini, diperiksa karena gurunya sering pamit kita lihat di absensinya laporanya itu oya laporanya dalam bulan kemarin tidak hadir sekian kali karena begini - begini, tinggal kita persiapkan tindak lanjutnya untuk mengatasi itu dengan persiapan, karena kita dua kali ulangan umum, pertengahan tahun, ada ulangan umum kemudian libur seminggu biasanya kemudian akhir tahun di bulan Romadhan itu ada ulangan lagi kemudian libur satu bulan di kaldik itu, jadi dengan itu akan terkontrol terus apakah pelajaran ini sudah terpenuhi apa belum targetnya, termasuk juga laporanya anak - anak itu, hafalannya itu dilaporkan juga disamping nilai - nilai bulanannya. Hasilnya setiap</p>
----	--	--

		<p>bulan ini ada laporanya demikian setoran hafalan. Kami mentargetkan anak - anak kelas tiga sanawi untuk masuk aliyah harus hafal paling sedikit 6 juz al qur'an dan hadistnya 102 al arbain annawawiyah dan tambah satu kecil lagi situn nafiah, 102 itu untuk masuk ke aliyah, untuk lulus dari aliyah hafalan al qur'anya harus paling sedikit 10 Juz, akan tetapi alhamdulillah baru kelas dua ada yang sudah hafal 30 juz dan sudah selesai. Alhamdulillah seneng untuk itu kami beri bisyaroh yang sudah hafal lima belas juz saya beri hadiah mushaf saku kecil itu. Kalau hafal tiga puluh juz biasanya saya beri kitab soal qiroat, qiroat asaro ada qiroat isna asar kita berikan pada mereka untuk sekedar memancing, walaupun ada juga yang ndak kepingin kasih hadiah, ya tidak apa - apa yang penting kamu menghafalkan. Cuma dikasih aja, demikian juga dengan kegiatan - kegiatan mereka, kegiatan di luar laki - laki ada kegiatan bela diri, di Plumpang ada kegiatan bertani, mereka tidak diwajibkan. Kebetulan ada tanah sawah digarap, kemudian anak - anak yang mau diajak kesana,</p>
--	--	---

			<p>tapi sifatnya tidak wajib diberi kesempatan yang tidak ya tidak. Kemudian juga kita punya bengkel kayu, ada gergaji mesin cukup lengkap sehingga anak - anak pernah juga bikinkan almari untuk ustaz-ustaznya, ya dipimpin salah satu gurunya, Ustaz Suwardi terutama, guru ST jaman dulu, bikin rak - rak kita, rak baju, rak buku, saya belikan, ini kamu tiru semacam begini ini. Alhamdulillah dulu disini juga ada saya tulisin, ini rak bikinan anak - anak mMinggu ini dipakai di luar, lebih rapi, ada yang mimpin gurunya, tapi yang mengerjakan anak - anak, yang begitu itu termasuk ekstra kurikuler. Mereka yang mau mengerjakan biasanya mereka senang mengerjakan, ada kesibukan tambahan tidak melulu di kelas saja.</p>
7.	<p>Bagaimana sikap Pak Kiai ketika ada ustaz/staf yang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugasnya?</p>		<p>Saya sendiri secara pribadi berpandangan seperti teori organisasi, tugas pemimpin itu memimpin keseluruhan dan dia yang bertanggung jawab berha sil atau tidaknya program. Sedangkan orang - orang yang lain itu sifatnya membantu dia, sehingga kalau ada kegagalan itu sebenarnya kegagalan</p>

		<p>yang mimpin, programnya dia yang ngerjakan kok sampai tidak beres. Tinggal dilihat dimana kok bisa gagal, o karena pembantunya ini tidak bekerja begini, yang ini begini-begini sehingga kalau saya melihat mulai dari ujung peristiwanya dulu apa, ada anak bodo gampangnya, maaf, istilah ini mungkin tidak tepat, tidak bisa mengikuti pelajaran sebagaimana yang diharapkan, nilainya dibawah standar katakanlah 5. Kenapa kok bisa? Gurunya yang salah ini, kalau ini tingkatan sudah mahasiswa keatas kalau tidak ngerti yang salah santrinya, cah gede bisa mikir sendiri kok, sudah tahu caranya mencari. Tapi ini ditengah - tengah kecil , maka gurunya yang bertanggung jawab pendidikan kalau sedengan gini ada saling punya saham kesalahan ya sekarang diam kesalahannya, kalau kesalahannya pada santri kok santri bisa melakukan kesalahan, saya katakan santri melakukan kesalahan berarti ada kekurangan, kesalahan ada pada gurunya, kalau gurunya melakukan kesalahan kepala sekolahnya apa tidak mau mengontrol, kalau kepalanya salah berarti saya yang</p>
--	--	--

		<p>salah, kenapa saya tidak ngajari dia untuk bekerja yang benar. Kontrol guru, gurunya memberi tahu yang tidak tahu, mengoreksi mana yang salah tadi. Dengan cara pandang seperti itu kita panggil, kamu salah begini-begini, tapi kesalahan kamu tidak melulu pada kamu. Saya punya andil kesalahan karena saya belum ngajari kamu, kalau sudah diajari, kamu kan sudah saya ajari kenapa tidak kamu lakukan. Kekurangan saya karena saya tidak mengontrol kamu saben hari. Tapi saya belum pernah dan mudah- mudahan tidak pernah mengatakan salah saya karena saya percaya sama kamu, saya tidak kepingin ngomong begitu ya, bab itu sama sekali menjelekkkan, saya tidak berharap mengucapkan yang seperti itu. Ya itu tadi anak buah yang salah kepala buahnya, bapak buahnya. Sama tatkala seorang suami mengeluhkan istrinya begini – begini, itu kan istri kamu, maaf - maaf ndak bisa dandan ya kamu ngajari, yang kamu seneng dandan macam apa asal tidak haram, kamu tidak senang kamu berpakaian seperti itu ngomong dong jangan diberikan pakaian</p>
--	--	---

		<p>seperti itu, kamu yang mimpin kok istri kamu yang kamu salahkan. Kamu yang melihat istri kamu tidak bisa masak kamu yang ngajari. La saya tidak bisa. La kamu sendiri tidak bisa kok jelek-jelekkkan orang lain. Mestinya begitu kan. Kamu masak ndak bisa istri kamu masak kamu cela, ya kamu ajari menurut kamu enak bagaimana kalau tidak ya jangan. Kamu tidak punya hak, kepingin istri kamu bisa lebih baik ya kamu kursuskan masak kepada siapa tukang masak yang pintar masak begitu, tanggung jawab pemimpin memang seperti itu. Jadi kembali itu tadi kalau ada gurunya melakukan kesalahan ya. Pernah guru mengajar salah mengajar. Saya sebut saja pelajaranya mustholah hadist. Saya tegur ini salah, ternyata masih begitu lagi.Saya beri kesempatan sampai dua tahun tidak sanggup saya ganti, karena dia gagal untuk memahami dan menyampaikan mengajarkan itu kepada santri –santri.Dipanggil sendiri atau di depan umum mula - mula sendiri tapi kemudian karena terbuka keluar ya sampaikan keluar tanpa menyebut yang bersangkutan.</p>
--	--	--

			Tahu madahnya saja bahannya seperti itu, karena itu teguran pada yang bersangkutan tidak pernah ditegur di tempat umum.
8.	Apa saja upaya yang Pak Kiai lakukan untuk mempererat hubungan Pak Kiai dengan para ustaz, staf dan santri?		Hubungan baik itu wallahualam menurut saya kalau cara orang arab mengatakan “al insan abdul insan” ya, bagaimana kita bersikap baik pada mereka, nanti mereka akan jadi baik pada kita. Kalau ini cara hadis kan ‘laayukminu Mingguukum hatta yuhiba liakhihi ma yuhibu linafsi’. Kita berusaha begitu yang jelas. Misalnya ada yang bujang menikah ya bagaimana pun juga kita kasih bisaroh untuk mereka, ada musibah ya juga perhatian, ada sakit juga begitu, atau musibah yang lainnya berusaha untuk membantu mereka dan juga dengan keluarga mereka. Namanya masih muda orang tuanya sakit bagaimanapun juga dia kan punya kewajiban berbuat baik pada orang tuanya. Kita bantu bagaimana dia bersikap baik, demikian juga untuk anak – anak. Pada prinsipnya perhatian itu termasuk pada kalau mereka melakukan kesalahan kita tidak melihat pada kesalahannya itu, tapi kenapa itu bisa terjadi, penyebabnya apa, kalau ternyata

		<p>penyebabnya hal hal yang memaksa mereka, jangan - jangan kita tidak menyiapkan fasilitas ya, misalnya begitu. Kalau ternyata fasilitas sudah ada, jadi prinsipnya kita memperhatikan, walaupun kadang - kadang terutama pada santri selalu saja ada gap. Kita berusaha menutup itu. Gap itu maksud saya ya karena misalnya anak melakukan pelanggaran dia mau melapor kan takut, ndak berani. Bagaimana untuk memperbaiki dia ya kalau dia sendiri dia tidak pernah mengakui, ya bisanya kalau ketahuan baru ditegur diingatkan. Tapi ya itu setiap ada kesalahan kok begitu. Kenapa terjadi seperti itu, dulu - dulu sering kita dapatkan ada anak - anak yang mereka sengaja melakukan pelanggaran biar dikeluarkan dari MMinggu yang untuk yang begini kita kemudian kami memakai resep yang lainnya. Ndak papa kamu keluar tapi jadi baik, apa itu? Kita hukum yang berat - berat kita suruh hafalkan Al Qur'an 30 juz, hafal 30 juz boleh belajar lagi, selama belum hafal masih ditahan dipondok. Jadi tidak boleh pulang - pulang seperti yang lainnya itu. Gaweane tidak masuk</p>
--	--	---

			<p>kelas tapi menghafalkan Al Qur'an tok sampai 30 juz. Jadi ada beberapa eks narapidana, mereka langgar sengaja melanggar. Ya sudah ndak papa. Yen ora betah ben mlayu. Dihukum tidak masuk kelas menghafalkan Qur'an tok.</p>
9.	<p>Apa saja yang Pak Kiai lakukan untuk menyukseskan program-program yang direncanakan?</p>		<p>Penyelesaian program itu mesti selalu ada kontrol artinya begitu kita punya program apa yang mau dilaksanakan pemimpin harus bisa mengetahui :</p> <p>1 dari masanya (bahan sekian diselesaikan sekian waktu) untuk memudahkan kontrol dipotong - potong katakanlah program ini jadi dua semester misalnya separonya ini separonya semester dua, yang separo ini 6 bulan atau 5 bulan itu cukup lama, kemudian dipecah lagi misalnya perbulan begitu dan seterusnya. Ada kontrol perencanaan guru mengajar kita ajari, sejak mereka di mMinggu terutama dari mMinggu kita ini kita ajarkan juga metodik dedaktik. Bagaimana mereka juga kita atur bagaimana menghadapi kelas, mengolah kelas, membagi bagi - bagi pelajaran. Hari ini saya masuk sekian menit bahannya ini, sampai ini disiapkan,</p>

		<p>dijalankan, hasilnya seperti apa ada laporan tertulisnya dan nanti dikumpulkan setiap bulan disetorkan ke sini kita bukukan kemudian kita kontrol. Diantaranya seperti itu dan kemudian juga untuk yang lain lainya anak - anak juga begitu. Ada anak - anak mereka ada guru pengawas hafalan mereka, jadi dikontrol mereka setiap kali, yang ini hafalannya sudah berapa banyak. Di luar jam pelajaran dikontrol sekian - sekian dilaporkan, laporanya ini hafalan kurang lancar kemudian diambilkan waktu khusus untuk mengejar waktunya biar ngejar target 6 juz, 10 juz, tapi yang lainya yang lancar - lancar sampai tadi ditargetkan lulus cuma 10 tapi belum lulus sudah hafal 30, 25 tapi paling sedikit sudah 15, kalau yang laki - laki saya suruh ngimami di Magrib Isya dan Subuh saja karena Dhuhur Asar tidak diperlukan. Keuntungannya kenapa yang laki - laki itu mengimami Magrib Isyak dan Subuh, saya sholat di belakang mereka malahan saya tidak ngimami cuma nanti selesai biasanya - tidak selalu- kita panggil. Tadi bacaanya ini kurang begini, bacaanya tadi</p>
--	--	---

		<p>kenapa kok begini didepan teman-temannya. Mereka kalau yang jadi imam itu setiap hari habis sholat Dhuhur saya suruh latihan dulu, artinya satu sholat sendiri dengan bacaan yang dikeraskan didengarkan oleh imam - imam yang lainnya, nanti diingatkan nanti membaca disana, dalam rangka menjaga mereka supaya bisa membaca dengan baik, kadang masih ada kekurangan namanya anak. Biasanya habis sholat terus saya panggil sama imam ini tadi bacaanya begini idharnya kurang begini, idghomnya, madnya kurang, mad rodo kranjingan, berlebihan dari semestinya.</p>
10.	<p>Bagaimanakah yang Pak Kiai lakukan jika ada ustaz, staf atau santri yang melakukan kesalahan?</p>	<p>Kalau selama ini boleh dikatakan tidak ada, apa tidak ada yang muncul ke permukaan yang ada, yang jelas kalau ada masalah. Pernah seorang guru melakukan pelanggaran baik dari segi syari'at saya tegur saya ingatkan. Bahkan ada juga yang karena salah saya skors sampai diperbaiki kelakuanya, kemudian bisa diteruskan ngajar atau tidak nanti dulu, tapi yang penting perbaikanya dulu. Jadi memang pernah ada juga melanggar kita skors kita hentikan, kemudian yang</p>

		<p>lainya sudah sampai batas ambang persyaratan kami, kami berhentikan. Contohnya begini saja. Ada tidak sampai haram, ada guru laki - laki rambutnya sampai panjang, kita tidak anti gondrong, tapi gondrongnya kenapa yang ditiru siapa, sebab “mantasaba biqoumin fahuwa minhun”, saya tidak bisa terima. La sekarang yang anda lakukan ini seperti apa, kalau ternyata lebih condong kepada hal yang jelek tidak condong yang baik ya kita tidak terima kita berhentikan. Saya tidak bisa mengatakan rambut panjang itu haram tidak bisa, karena tidak ada nasnya. Kalau keserupaan dengan orang lain kita berat, pondok pesantren mendidik untuk taat pada sunnah kok ini nyalahi. Tapi rambutnya panjang saya setuju, kamu bisa menjamin apa yang kamu lakukan meniru nabi. Ini masalahnya, tapi yang saya lihat kamu mrip dukun kae yang ini saya keberatan gitu lo. Apa nabi rambute kudu pendek,tidak bisa begitu juga. Tapi kalau ternyata yang kamu lakukan potong kabeh tapi tengahe anek model apa itu, ya janganlah. Jangan begitu, itu tidak layak bagi</p>
--	--	--

		<p>kita apa lagi maaf, kalau sampai ada yang pernah terjadi pacaran kita berhentikan. Bahkan ada satu pondok pesantren kita kirim guru kesana lulusan kita. Gurunya ini pacaran waktu kita tegur malah dibela oleh pemimpin pondoknya itu, itu kan tidak apa apa kan tidak berzina. Innalillahi wainnailahi rojiun, akhirnya kita tarik dan kita blacklist, kita tidak mengirim lagi kesitu. Bermadhab lain silahkan, selama masih dipimpin oleh ustaz itu. Ada juga pondok pesantren guru kita diminta untuk mengantar anak anak piknik, perempuan semua. Wah, saya menyesalkan ini. Saya tegor gurunya itu, kamu diajari tidak boleh. Maaf ustaz kami diperintah disini “laatoata limakluki limaksiyati kholik.” Tidak boleh, saya tahu ada orang bermadhab kalau perempuan itu kalau berjama’ah tidak apa apa saya tahu, kita tidak mengikuti itu. Selama kita masih begini kamu terikat dengan kami. Kami ndak mau. Kita tegur juga pimpinan, kalau anda bermadhab begitu silahkan tapi anak anak kami jangan dibegitukan. Kami tidak mau. Perkara sudah lepas</p>
--	--	--

			<p>monggo silahkan sendiri sendiri njih pendapatnya, selama ini yang kita ambil begitu .</p>
11.	<p>Bagaimana cara Pak Kiai dalam menciptakan suasana lingkungan Pondok Pesantren yang nyaman?</p>		<p>Kenyamanan itu sebenarnya agak relatif. Nyaman buat sebagian tidak nyaman yang lainnya. Terutama yang mereka punya kebiasaan-kebiasaan yang kurang sejalan dengan kita. Untuk orang lain mungkin tabuhan-tabuhan musik itu nyaman buat mereka, kita disini tidak tertarik dengan begitu itu, walaupun saya mengakui misalnya waktu ada akad nikah ada sunahnya main musik atau yang lainnya, nyanyi lah gampanganya, itu tidak disini tempatnya. Saya agak kurang bersepakat dengan pondok pesantren yang ngajari santrinya dengan tabuh tabuhan, itu kan sunah. Sik sik itu kan hanya manten saja to, itu kan mubah. La itu masalahnya kalau perkara mubah apalagi maksiat, ora sah diwulang iki santri santri ki luwih pintar tinimbang kiaine kok. Maaf yen petakilan itu ora sah diajari menakil dewe dewe, ngajari yang tertib ini yang sulit. Kalau saya begitu pandangan saya. Jangan begitulah, jadi kembali lagi yang sesuatu yang nyaman ya kita buat</p>

		<p>nyaman, sesuatu yang tidak nyaman ya dimana salahnya, kalau yang salah perasaanya, perasaanya yang kita perbaiki. Nyaman dalam artian bisa saling membantu, menopang dalam kebaikan ayo. “Wata’awanu ngalar bi ri taqwa watawa soubi haq watawa soubi sober” itu yang kita lakukan. Kita kepingin nyaman nya di sana, tapi kalau nyaman nya kepinginnya bebas pacaran itu kan susah kita. Kan kita tidak mau. Itu ada anak laki laki karena saya tidak mau pakai madhabnya sebagian habaib, ada madhab yang laki dan perempuan sama sekali tidak boleh ketemu, saya mengajar disana yang saya ajar ustazat dan santri santri saya gak lihat mereka, mereka tidak lihat saya. Pakai tirai tebal kalau ada yang bertanya pakai tulisan di kertas dimasukkan di bawah kordennya saya ambil saya baca, saya tidak dengar suara mereka apalagi wajah mereka. Ada bermadhab seperti itu, saya kebetulan tidak mengikuti madhab seperti itu, walaupun tidak mengecap, resikonya ada itu, santri laki laki kirim surat sama santri perempuan, tidak dihukum baru sekali sudah punya hafalan sekian</p>
--	--	---

		<p>juz kadang kadang repot, sudah hafal 30 juz melanggar kon ngopo sak iki. Ada dua orang hafal 30 juz udah kita uji betul hafal 30 juz melanggar yo wis ngene we le kowe ditugas kan ke ndeso sana. Suruh dakwah berapa lama sampai penduduk desa merasa kamu itu bermanfaat, kalau penduduk desa nanti keberatan kamu dipindah la itu berarti kamu selesai. Kalau penduduk desa itu tidak keberatan kamu dipindah berarti belum selesai. Jadi malah walikan. Kalau mereka menolak kamu berarti belum selesai kamu tugas itu, pindah tempat yang lainnya. Kalau mereka o jangan sampai diganti o berarti selesai ini. Kalau sudah hafal 30 juz artinya dia bisa komunikasi dengan masyarakat, tinggal pulang sini perbaiki kelakuan kamu, jadi pelajarannya diselesaikan keluar sana. Pada prinsipnya akhir akhir ini kami dihukum dinaikkan saja tidak dipukul, walaupun untuk mulai tahun ini mereka yang medot ditengah jalan harus bayar denda satu tahun 1 juta rupiah. Tahun pertama satu juta tahun kedua dua juta. Ini baru masuk tahun kedua kalau tahun ketiga nanti tiga juta.</p>
--	--	--

		<p>Alasannya apa? Kalau saya terbuka selama ini anak anak disini kita subsidi kok. Bayangkan satu bulan sama sekali 250 ribu, yang 40 ribu rupiah kembali kepada santri untuk beli sabun odol dan semisalnya atau jajanan. Yang kepada kami 210 makan tiga kali sehari, jadi sehari 7000, apa dirumah cukup? Artinya itu riel kami. Kami tidak ngitung listrik tidak ngitung macam macam kebersihan dan lain sebagainya. Artinya kebersihan kan perlu alat, kita nomboki, terus tiba tiba pedot tengah jalan, kok enak? Kamu kan merugikan muslimin duwitnya siapa? Itu duit dari Allah untuk kepentingan muslimin, dibayar dendanya itupun belum apa apa. Cara pas itu kami itungkan mendetail satu anak makannya sekian, listriknya sekian, air sekian. Mestinya begitu. Sewa kamarnya berapa? Walaupun tidak seberapa kita tidak sampai begitu. Mulai tahun kemaren jadi kembali tadi masalah kenyamanan itu relatif. Kita buat supaya bagaimana yang ada ini dibuat jadi nyaman. Mereka bawa hp ndak boleh bawa mp3 ndak boleh. Hiburan hiburan ndak ada. Kamu</p>
--	--	--

			<p>baca Al Qur'an sholat malem itu hiburan buat kamu, disamping itu juga ada olah raga, kalau disini tidak punya tempat pimpong dsb, sebagian mereka main bola dikamar tak biarkan. Di luar mereka olah raga bela diri sepak bola di sekitar sini kita biarkan saja. Kalau di Pilang Bangu Jumapolo ada tempat, Jumapolo ada kolam renang ada berkebun sepak bola di lapangan.</p>
12.	<p>Bagaimana menurut Pak Kiai jika ada ustaz/staf yang memberikan masukan dan saran?</p>		<p>Kita biasa, saya meminta malahan kalau ada pertemuan silahkan menyampaikan saran kita akan bicarakan. Saran atau usul itu kita tampung di dewan asatid yang memutuskan baik kaitanya dengan tugas tugas langsung mereka karena ada bagian-bagian yang menangani wali santri, ada yang begini begini, dan lain sebagainya. Usul apa tidak dibeginikan atau dengan hal hal lainnya ditampung di dewan asatidzah, dimusyawarahkan, ditindak lanjuti apakah itu bisa diterima saran usul itu, kemudian siapa atau bagaimana cara menindak lanjutinya dan seterusnya.</p>

13.	Bagaimana kiai dalam membentuk karakter santri lewat kisah	<p>Bagaimana Pak Kiai membentuk karakter lewat kisah, agak kurang membaca atau membacakan kisah sahabat, rijal haula rasul dan itu sudah diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia. Kalau tingkat sanawiyah kita pakai akhlak lilbanin akhlak lilbanat, secara khusus lewat kisah tidak fokus kesana, langsung pada nas nas alqur'an dan hadist nabi sholallaahu alaihi wasalam, bagaimana kalau orang sudah mendapatkan kelezatan iman "salasatun magkuna fihi wajada halawatal iman" dipakai juga tapi tidak terlalu banyak. Juga merupakan salah satu kekurangan menurut saya kalau kita mau mengarah kesana saya khawatir kemasukan cerita cerita yang agak berbau klenik. Di kalangan kita kadang kadang masih berlaku seperti ini. Kebetulan tidak terlalu tertarik dengan seperti itu, cerita-cerita yang betul terjadi saja hampir tidak masuk akal itu banyak. Seperti kalau kita baca kehidupan para sahabat enek uwong kok koyo ngene. Saya lebih suka memakai nas dari pada pakai cerita yang lainnya.</p>
-----	--	---

14.	<p>Bagaimana kiai dalam membentuk karakter santri dengan metode persuasi (ajakan halus)</p>	<p>Itu yang kita lakukan selama ini mengambil dalil dari ayat Al Qur'an maupun hadist nabi dan kemudian kita berikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan. Bagaimana mereka berpuasa misalnya. Puasa sunah, maksud saya. Bagaimana mereka bergaul seharian di mMinggu,bangun sholat malam bekerja sama dalam kebaikan, kebersihan, alhamdulillah paling tidak yang disini di Solo dan di Plumpang sudah dua kali selama beberapa tahun ini diperiksa dari Departemen Kesehatan. Kalau disini dari Dinas Kesehatan Kota kalau Plumpang dari Dinas Kesehatan Kabupaten. Dua kali diperiksa, silahkan kami dibantu, periksa semua sak kamar mandinya, kamar tidurnya dan sebagainya, kalau ada kekurangan tolong kami dikritik atau diberi saran. Dua kali di sana dua kali di sini semuanya mengatakan angkat jempol tidak ada yang perlu dikritik dan tidak ada yang perlu disarankan lagi semua sudah terpenuhi. Malah alhamdulillah yang di Jawa Timur sampai kami dapati disini ada tanaman obat. Ada tiga puluh dua jenis tanaman obat, saya</p>
-----	---	---

			sendiri tidak menghitung jumlah sampai gitu, oya benar 32 tanaman obat bisa dipakai, mulai ada cabe , bukan cabe lombok , ada bumbu jamu yang namanya cabe bentuknya seperti buah murbai tapi rasanya agak pedes pedes, cabe puyang ada tanaman jahe, kencur itu ada disitu, kalau disini tidak ada kebunnya ya.
15.	Bagaimana Pak Kiai dalam membentuk karakter lewat motivasi dan intimidasi		Kalau secara intimidasi tidak banyak kita lakukan kecuali sekedar melanggar aturan Allah. Memberikan motivasi –motivasi, melakukan kebaikan –kebaikan, pemberian hadiah bagi yang hafal Qur'an, tapi merkea dingatkan dengan ayat ayat Allah bahwa mereka disini untuk belajar bukan sekedar untuk kepentingan pribadi, merupaka amalan pengganti jihad fisabilillah “wama kana mukminin liyangfiru kafah” itu, kemudian juga tentang perintah “waqadho rabuka alla ta’budu illa iya wabil walidaini ihsana”. Belajar ini mencari ridho allah sekaligus ridho orang tua kamu, karena kamu dikirim oleh orangtua kamu. Orang tua kamu membiayai tapi kita juga membiayai. Orang tua setiap bulan mengirimkan mereka bersungguh-

			<p>sungguh, hingga kalau kamu lulus mereka seneng. Tanya mereka tentu berharap kamu lulus dengan baik, itu hal hal yang sering kami lakukan.</p>
16.	<p>Bagaimana Pak Kiai dalam membentuk karakter santri lewat keteladanan?</p>		<p>Keteladanan kalau tempatnya agak berbeda. Anak-anak sudah kita latih kita biasakan, kalau ada tamu seperti ini tidak usah diperintah tentu sudah menyiapkan minuman walaupun sekedar minuman saja, sudah siap untuk melakukan, kadang-kadang tamu hanya sekedar lewat saja ketemu kepekso dibikinkan kalau sempat diminum biar yang buat tidak menyesal.</p> <p>Pandangan pak kiai terhadap karakter santri di pondok pesantren, karena santri datang dari berbagai latar belakang keluarga dan pendidikan, pendidikan maksudnya mereka rata-rata mereka masuknya lulusan MI atau SD, akan tetapi model pendidikan antara satu dengan lain tidak sama. Maka kita harus membiasakan mereka dengan sesuatu yang kita inginkan. Salah satu caranya adalah toh mereka mendaftar. Sambil mengikuti ujian mereka kita kenalkan dengan lingkungan pondok pesantren. Kami menamakan masa orientasi,</p>

		<p>biasanya sekitar satu bulan mereka di sini mengikuti kegiatan di sini disamping untuk ujian hafalan, Matematika dan Bahasa Indonesia. Dan disini juga ada acara namanya personal introduction, perkenalan pribadi. Kita korek disana, kondisinya bagaimana sambil kita perkenalkan kebiasaan-kebiasaan disini dan kita ajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan, bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang benar, kalau toilet yang jongkok cara begini kalau toilet duduk begini dan seterusnya. Itu semua kita ajarkan, cara membuang sampah, andai kata mereka tidak diterima di sini pun mereka dapat keuntungan selama satu bulan dapat training, tentang prakteknya tentu membutuhkan bimbingan ya masih tidak langsung instan, begitu diajari langsung bisa, tapi ya kita latih pada piket-piket, ini bagian buang sampah ini bagian nyapu bagian ngepel, tapi kita ajarkan selama satu bulan itu teorinya dan prakteknya kita bimbing mereka semuanya. Ada diajarkan taranya mereka dari sononya</p>
--	--	--

			<p>bawa penyakit, menurut dokter itu sakit jiwa suka mengambil barang milik temanya. Memang ada yang betul betul sakit, tapi begitu terlanjur jadi santri tetap tidak kita usir, kita obat karena menurut psikiater bisa sembuh secara sosial. Karena bisa kenapa tidak? Orangnya juga ingin sembuh dari sakit, dia ngambil bukan untuk dirinya, dia ngambil hanya disimpan saja tidak peduli orang lain tahu, ndak berusaha untuk menyembunyikan karena memang itu sakit sampai begitu rupa, jadi disimpan di lemarnya sendiri, tidak dipakai -pakai. Ya ketahuan ketika dioperasi. Tentu saja kita lihat kenapa sampai begitu o karena sakit kita obatkan, dan kita sudah beberapa kali menangani seperti itu alhamdulillah bisa sembuh. Ada yang kemudian tidak mau terus pergi ya sudah diluar urusan kita, tapi yang mau juga banyak tertolong bisa sembuh. Dengan karakter yang begitu-begitu, kita kenali o ini begini mencuri, sebabnya mencuri, tidak kita usir ndak. Kita lihat kenapa sampai begitu o karena sakit, karena itu diobatkan, atau karena iseng. Ada diberitakan psikiater, psikiater</p>
--	--	--	--

			<p>mengatakan anak ini tidak sakit ini cuma kenakalan saja, karena tidak gubris lingkungan ndak peduli. Yang begitu kita arahkan. Artinya dengan kerjasama pihak dokter itu macam begitu, kita berusaha mendidik itu, alhamdulillah.</p>
17.	<p>Nilai karakter apa saja yang ada di pondok pesantren?</p>		<p>Tidak ada pada setiap orang, masing-masing tentu tingka- tannya berbeda antar satu dengan yang lainnya. Ada mereka misalnya sifat religius mereka, saya kira semua ya seperti itu. Sejak belum kesininya mungkin sudah dapat lingkungan yang seperti itu kaya dimMinggu kita, tentang yang lainnya kejujuran, kedisiplinan, kerja kreatif, mesti kita berusaha untuk membentuknya. Cinta damai, yang dua ini saya pikir sudah dari sononya. Orang-orang Indonesia tidak suka yang berantem, secara umum, sak nakal-nakale preman-preman anak kecil itu tidak sampai bikin geger, dengan pembentukan kita lakukan, dan tentu saja kepada sifat dasar mereka ini akan berbeda. Mana yang lebih menonjol pada anak -anak yang sudah dari sananya itu terbiasa bekerja. Misalnya waktu diberi tugas mereka langsung bisa bekerja dan</p>

		<p>bisa menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Kemudian yang lainnya mungkin juga tidak semua keluarga supel itu. Kita harus mengajari mereka, membiasakan mereka untuk bisa bersahabat dengan baik teman temannya, walaupun sebagiannya juga ada yang ada penyimpangan, sangat bersahabat dengan orang-orang tertentu saja. Dengan begitu kita kontrol, jangan sampai terjadi penyimpangan, terjadi lesbi atau homoseks, kita harus sangat berhati-hati dalam soal-soal yang seperti itu. Hingga kalau ada anak tinggal dalam di satu kamar kelihatan agak terlalu dekat dengan yang lain kita berusaha tahu apa sebabnya. Kalau kira-kira ada gejala yang negatif langsung kita pindahkan kamarnya dari kamar semula. Bahkan ada juga yang kita tegur langsung tidak boleh sikap lebih, walaupun tidak pakai tuduhan ya, nanti jadi lesbi jadi homo tentunya tidak begitu. Kamu harus bersikap lebih luwes pada saudara yang lain, tidak boleh mengkhususkan orang-orang tertentu, sebab semuanya saudara kamu. Dan bahasa, bahasa karena juga ada hal-</p>
--	--	---

		<p>hal yang kemungkinan positif tapi kadang-kadang beberapa kondisi bisa menjadi tanda bagi akan terjadinya hal yang tidak kita inginkan, kita berusaha untuk mengatasinya. Kalau sifat yang lainnya kalau ada itu tergantung kepada, yang jelas kita mengusahakan hanya saja dalam soal kebangsaan dan cinta tanah air kita tidak menganut paham sekuler sebab apa? Soal kebangsaan itu harus terbatas, karena apa? man danga ila asobiayah itu termasuk kepada yang jelek, tapi bahwa bangsa ini kita cintai kita sukai karena kita sama-sama, hal minal asobiyati ai yuhiba akhohu, laa, asobiyah karena dulmi, biar pun dholim karena kelompok saya suku saya bangsa saya, itu tidak boleh. Itu kita berusaha memberikan pengarahan jangan sampai kita tergelincir seperti kebanyakan saudara saudara kita, hubul waton minal minal. Kita tidak pakai karena itu bukan hadis, ndak ada hubul waton minal iman yang ada man qatala dunamalihi fahuwa sahid, sehingga kalau ini diserbu oleh orang orang lain kita bela itu. Bukan</p>
--	--	--

		<p>karena hubul waton minal iman tapi karena kita membela milik kita sendiri. Pada prinsipnya kalau mau diteruskan sebenarnya mencintai anak mencintai istri sebenarnya ada ukuranya, tidak boleh lebih, semangat kebangsaan dan cinta tanah air kita kawal. Istilahnya tidak seperti yang dipahami dikehendaki oleh orang orang yang diluar sana yang tidak mengerti din. Kenapa harus dikawal karena kebanyakan di luar sana salah memahami mengetrapkan hal ini, sedangkan kita tidak bersikap seperti itu. Kita kawal tapi yang lainya prinsipnya yang lainya kita adakan, seperti gerakan gemar membaca kita paksa anak anak itu sehari harus sedikit 2 jam diperpustakaan. Seperti hari ini mulai jam 6 sampai jam 8 giliran putra, jam 8 sampai jam 10 untuk anak putri, kecuali hari Jum'at. Kalau hari lainya itu dua jam dan ditunggu oleh guru, yang agak membedakan dengan pondok pesantren lain mereka membaca ditunggu oleh ustaz atau ustazahnya ngawasi kalau mereka kesulitan mereka boleh bertanya kepada penunggunya ustaz atau ustazahnya</p>
--	--	---

			<p>dan ustaz tidak boleh menjawab tidak tahu, tidak bisa tidak mengerti. Paling sedikit ayo kita cari bareng bareng. Ndak boleh bilang aku ra roh. Harus jawabanya itu hayo setiap kitab ada kartu kontrol, siapa yang telah baca buku ini, orang tidak bisa dusta saya sudah baca kitab itu, dilihat di catatan, dan ini dilihat di komputer, tanggal sekian bulan ini dicari ketemu dibuktikan ada di sini. Kalau di komputer bisa disisipi, kalau ini tidak bisa, kalau komputer bisa diolah .</p>
18.	<p>Apa peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter?</p>		<p>Ya, saya kira seiring dengan pembelajaran. Karena yang kita sampaikan adalah Al Qur'an dan hadis nabi, lewat itu juga sekaligus dengan ilmu pengetahuan, tapi juga dengan pembinaan mental spiritualnya juga begitu. Termasuk sifat sifat mereka, karakter mereka bagaimana, bagaimana mereka bersikap, pribadi mereka sendiri berhadapan dengan Allah taala, kalau mereka berbuat baik harusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagaimana, bagaimana mereka harus bersikap pada saudaranya tatkala saudaranya mendapat kesusulitan dan tatkala</p>

			<p>saudaranya mendapatkan kelonggaran. Semua kita siapkan, kita usahakan, kita sampaikan lewat pendidikan seperti itu pada santri santri. Tapi dalam hal hal yang kita harus menunjukkan pada mereka ya kita tunjukkan, seperti kita bagaimana kita memberi contoh pada mereka bersihkan kamar mandi. Ini ada yang tidak bisa bekerja kita beritahu, kamu bekerja sana membantu temannya, sebab untuk yang tidak terbiasa ada lima orang disuruh kerja bareng bersihkan lantai berempat, yang satu orang mengikat tangan dibelakang. Kata orang jawa “mbondo tangan” bi makna kalimah, ya ini tidak boleh kita marahi. Teman kamu bekerja, kamu coba ambil yang sana, begitu. Kenapa? Dia bukan karena males tidak tahu dia itu apa yang harus dikerjakan. Kita harus memahami ini. Anak ini tidak tahu harus berbuat apa jadi waktu begitu sebenarnya dia gelisah. Waktu menaruhkan dua tanganya dibelakang ini karena gelisah apa yang harus saya lakukan. Andaikata kita memahami kita tidak akan marah sama dia, itu teman kamu bantu bisa diangkatkan itu kamu angkatkan.</p>
--	--	--	--

19.	Bagaimana peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter?	<p>Artinya kita lakukan bersama sama dalam rangka bagaimana seorang guru itu. Walaupun dia terikat dengan keikhlasan ya artinya berbuat ikhlas, tapi mohon maaf ada sesuatu yang harus dia tunjukkan pada mereka, kaya agak kontradiktif. Satu harus menunjukkan suatu kepada orang, pada yang lain orang atasan tidak butuh begtu. Ini masalahnya kita menunjukkan bukan untuk pameran ya, tapi untuk mengajak mereka, mendidik mereka untuk melakukan supaya ditiru perbuatan mereka. Ada diluar ini cerita, ada satu oarang kaya di Solo ini memberikan nasehat pada saudaranya, kamu kalau bersodaqoh jangan semuanya kamu buka, sebagian kamu buka terang-terangan istri kamu biar tahu, tapi ada yang lain yang kamu harus sembunyikan. Tapi ini untuk istri, kalau kamu banyak mengeluarkan istrimu akan bakhil, dia bilang kok aku tidak diberi mereka diberi seperti itu, padahal mereka orang lain. Harus lebih banyak. Akan begitu sehingga sebagian harus kamu sembunyikan, tetapi jangan semua kamu sembunyikan, nanti istri kamu akan</p>
-----	--	---

		<p>menganggap kamu bakhil ndak pernah ada contoh buat mereka, sehingga mereka juga tidak akan pernah berbuat baik. Masya Allah tidak mengajari saya dia itu orang diceritani bercerita begitu, eh dia orang ini masya Allah pintar. Begitu juga kita, kita berbuat ya untuk kepentingan diri kita. Kita mau nya bersunyi-sunyi dengan Allah ta'ala, tapi jangan semua disembunyikan. Ada yang perlu ditunjukkan pada anak-anak. Ini juga begitu. Bagaimana kita bersikap harus dilihat oleh orang diluar kita, sebab kalau tidak ustaz saya saja tidak pernah berbuat begitu. Itu kelemahanya disitu, kita menyuruh ya kemudian kita melakukan. Kemudian juga guru-guru kita minta untuk melakukan hal yang seperti itu juga. Guru-guru kita suruh untuk mengontrol malam hari sholat malem apa tidak. Saya juga harus begitu kepada mereka, karena saya juga berbuat seperti apa yang saya serukan pada anda ini. Buktinya semalam saya melihat begini, karena kebetulan saya pakai CCTV untuk kamar kamar putra seluruhnya, saya melihat tiga puluh dua titik, selalu</p>
--	--	---

			<p>siap disini, tetapi pekerjaan saya bukan untuk ngintip ini , saya sambil bekerja melihat ada gerakan sana, gerakan apa itu, berusaha untuk tahu begitu, lalu untuk memberikan contoh pada guru guru yang lainnya.</p>
20.	<p>Bagaimana cara membentuk karakter?</p>		<p>Seiring dengan pemberian pembelajaran, kita ajarkan Al Qur'an dan hadis nabi ya dengan ilmu pengetahuanya tapi juga dengan pembinaan spiritualnya, termasuk sifat sifat mereka bagaimana, bagai mana seharusnya bersikap pribadi mereka sendiri, berhadapan dengan Allah ta'ala. Kalau mereka berbuat baik seharusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagai mana. Bagaimana mereka harus bersikap pada sudaranya tatkala saudaranya mendapat kesulitan, tatkala saudaranya mendapat kelonggaran, semua kita siapkan, kita usahakan kita sampaikan lewat pendidikan seperti itu pada santri santri. Tetapi juga dalam hal hal yang kita harus menunjukkan pada mereka ya kita tunjukkan, seperti bagaimana kita memberikan contoh pada mereka. Kamu bersihkan kamar mandi, ada</p>

		<p>yang tidak bisa kerja kita beritahu. Kamu temannya bekerja kamu bantu bekerja sama, sebab untuk yang tidak terbiasa, ada lima orang disuruh kerja bareng bersihkan kamar mandi, yang satu orang mengikat tanganya di belakang. Kata orang Jawa bondo tangan bi makna kalimah, ya ini tidak boleh kita marahi. Ini teman kamu bekerja kamu coba ambil yang sana begitu. Kenapa? Dia bukan karena males tidak tahu dia apa yang harus dikerjakan. Kita harus memahami ini, anak ini tidak tahu harus berbuat apa, jadi waktu bekerja dia gelisah. Tadi dia melakukan dua tangannya di belakang ini karena gelisah apa yang harus saya lakukan? Kalau kita memahami kita tidak akan marah.</p>
21.	<p>Sudah efektifkah pembentukan karakter di pondok pesantren?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya sendiri kesibukan saya ini tumpuk undung. Mudah - mudahan tidak karena pamer, tambah umur pekerjaan tambah banyak jadi tambah lalen, jadi kesempatan itu banyak terlewatkan. 2. Guru- gurunya sebagian pindah pindah. Mereka ada yang tugas dua tahun berhenti lalu ganti. Begitu ganti kita harus menga-

			<p>jarkan lagi perkara yang baru lagi. Contohnya bagaimana? Misalnya baik untuk kebersihan maupun pemeliharaan alat. Misalnya, kita punya alat masak rice cooker yang bisa sekali tanak untuk 10 liter beras. Ada rahasianya kalau mau awet, bagian yang memantulkan cahaya itu tidak boleh diusap tidak boleh dicuci. Kita mungkin sudah mengajari, yang diajari hari ini sudah keluar ganti yang baru belum diajari lagi. Maunya jaga kebersihan, dicuci bersih bersih. Disini musibahnya. Ini menyebabkan otomatisnya tidak bekerja, karena tidak bisa memantulkan cahaya lagi. Akhirnya gosong masakannya, demikian juga membersihkan kamar mandi juga begitu, dia harus telaten. Untuk membiasakan mereka, bagaimana kebiasaan kalau ketemu dengan orang yang lebih tua atau orang alim di jalan yang sempit misalnya di tangga apa yang harus dilakukan. Dengan adab, teori kita ajarkan, harus ditularkan lewat praktek, begini</p>
--	--	--	--

			<p>lo waktu berhadapan, sebab katakanlah mungkin seseorang sudah paham, waktu dia dihadapkan pada persoalan itu mungkin dia tidak ingat entah tidak gubris entah sibuk yang lain, tidak ingat bahwa apa yang dia lakukan bisa saja terjadi, tapi nanti dia dingatkan kamu harus begini. Jadi perlunya kita mengajak para guru untuk menyampaikan ini kepada santri-santri lewat keteladanan. Kita mau mengajari mereka apa walkadimina ghaido walngafianninnas, tapi kita menyampaikannya dengan marah-marah, ya kan tidak kena begitu. Mau mengajarkan begitu ya harus ditunjukkan bahwa kamu sendiri kadhiminal ghaido masuk yang begitu. Kalau tidak ya cuma dibaca aja banyak yang bisa. Syukur kalau apal ayatnya. Apal belum tentu bisa berbuat, mberbuat belum tentu juga bisa dipahami oleh orang yang melihat dan itu perlunya menerangkan, tapi walhasil kalau kita ini mau merasakan sebenarnya itu nyaman, tadi</p>
--	--	--	---

			<p>kaitanya dengan soal kenyamanan, bagaimana kita menegur orang, kalau ada salah mengatakan kamu yang salah, sangat mudah semua orang bisa, mungkin juga bisa dibalas kamu juga salah. Saya kira yang paling penting itu salah baik, kedepan yang penting bagaimana, kalau sudah begitu itu bisa objektif. Kenapa? Misalnya kamu salah jadi ke depan bagaimana kamu beginilah, Artinya saya harus ngajari. Jadi itu ada tanggung jawabnya timbal baliknya. Jangan begini, kalau begitu bagaimana kan ada kelanjutannya. Kalau mau begitu ya diajari. Itu begitu bentuk tanggung jawab dari pemimpin dalam mengatur anak buahnya. Jadi prinsipnya kalau anak buahnya salah pemimpin harus mengakui bahwa dia punya andil besar dalam kesalahan. Bagaimana orang bertengkar, tidak ada orang yang bertengkar mengatakan dasar yang salah memang saya. ini gara-gara saya kamu yang benar. Yang disalahkan di sananya, yang di sini tidak diakui</p>
--	--	--	--

			<p>salahnya. Begitu juga kalau kesalahan itu mau mengoreksi o ya keku- rangan saya disini, begitu. Kan belum kamu ajari yang baik menurut kamu. Lo menurut kamu bagaimana. La kalau kamu sudah ajarkan kamu berhasil mengajari dia yang baik menurut kamu seperti ini, tentu di mata kamu tidak akan salah. Sudah berjalan menurut kamu. Lo, sudah berjalan di rel kok. Tidak akan kamu salahkan kecuali kamu sudah berubah yang gitu sekarang salah kalau dulu bener sekarang salah lain lagi acaranya.</p>
--	--	--	--

CATATAN LAPANGAN

Observasi 2

Hari : Kamis
Tanggal : 16 Juni 2022

Pagi itu sekitar pukul 07.00 WIB peneliti tiba di Pondok Al Islam Surakarta, sebelumnya peneliti sudah menelpon Al Ustaz untuk wawancara. Peneliti menemui suasana yang sama dengan kedatangan pertama. Karena tamu saya cukup banyak dan harus antri untuk bisa bertemu dengan saya, maka peneliti menunggu di lantai 1 masjid. Kemudian dipanggil disuruh masuk lewat pintu yang dulu pernah dilewati, kemudian masuk lewat pintu yang berlapis dan masuk keruangan yang pernah dulu Ustaz Mudzakir menerima peneliti. Oleh santri peneliti disuruh masuk ke ruangan yang lain lagi. Di ruangan ini juga penuh dengan kitab yang tersusun rapi di rak seperti di perpustakaan perguruan tinggi. Di ruangan ini ada layar LCD, komputer, meja, karpet, CCTV, layar monitoring CCTV.

Kemudian Al Ustaz memberi salam dan menanyakan kabar. Peneliti membalas salam saya dan mendoakan, kemudian peneliti mulai menanyakan pertanyaan demi pertanyaan berkaitan dengan kepemimpinan saya dan karakter yang dikembangkan di pondok saya. Al Ustaz menjawab pertanyaan dengan lancar dan jelas serta diselingi nasehat-nasehat yang sangat berharga. Peneliti merasa mendapat harta kekayaan yang sangat banyak yang tidak pernah peneliti peroleh sebelumnya.

Wawancara dihentikan oleh saya setelah satu jam berlalu untuk istirahat sebentar, ternyata disediakan sarapan opor lontong, dan peneliti menghabiskan hidangan yang saya berikan. Setelah itu peneliti melanjutkan pertanyaan sampai hampir dua jam tanpa terasa, dan peneliti mengucapkan terima kasih dan mohon

maaf atas waktu dan kesempatan yang telah diberikan ke peneliti. Peneliti diantar sampai pintu kedua dan peneliti terkejut melihat di pintu ketiga banyak sekali santri dan ustaz pembimbing sedang belajar membaca kitab. Masing –masing membuka kitab dan mereka semua berpakaian putih –putih.

CATATAN LAPANGAN

Observasi 3

Hari : **Minggu**
Tanggal : **19 Juni 2022**

Pagi pukul 09.00 WIB peneliti tiba di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta untuk bertemu dengan santri yang sudah ditunjuk oleh Kiai Mudzakir, santri tersebut bernama Averos dari Jawa Timur. Santri tersebut sudah sampai pada tahap akhir yaitu penulisan makalah. Ketika sampai di pondok peneliti tidak bisa menghubungi santri tersebut dengan ponsel karena santri tidak diperbolehkan membawa ponsel, sehingga untuk mencari keberadaan santri tersebut agak kesulitan. Kemudian peneliti minta tolong pada salah satu santri yang ada di sekitar pondok tersebut untuk memberitahu Averos. Akhirnya ketemu dan sepakat untuk mengadakan wawancara di masjid.

Selama setengah jam lebih peneliti berkomunikasi dan berdiskusi tentang kepemimpinan kiai dari perspektif santri. Santri menjawab dengan baik dan lancar. Setelah selesai materi yang peneliti tanyakan, peneliti mengucapkan terima kasih kepada saya yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu terselesainya penelitian ini. Akhirnya saya ijin untuk melanjutkan wawancara kepada guru asrama.

CATATAN LAPANGAN

Observasi 5

Hari : **Minggu**

Tanggal : **19 Juni 2022**

Di hari yang sama waktu yang berbeda peneliti mewawancarai Ustaz Joko yang di tunjuk sebagai ustaz asrama pondok pesantren Al-Islam Surakarta. Saya bersedia diwawancarai setelah jam 1 siang karena kesibukan saya. Ustaz Joko ini lebih berwibawa dan lebih senior dari Ustaz Salman. Pandangan mata yang tajam, langkah yang tenang dan trengginas menunjukkan orang yang berilmu dan berpendirian tegas.

Meskipun demikian, saya tetap murah senyum. Ketika saya menerangkan, di sebelah kami sekitar 8 meter dipakai untuk pembelajaran santri dengan materi metodologi penelitian, materi ini diberikan kepada santri untuk bekal penulisan makalah. Pengajarnya seorang dokter yang menerangkan dengan jelas dan memakai alat bantu pembelajaran LCD. Guru tersebut menerangkan dengan suara yang keras dan jelas.

Ustaz Joko tidak mengajak berpindah tempat untuk melakukan wawancara, seakan saya tidak terbelah dengan situasi tersebut. Saya tetap fokus dengan pertanyaan dari peneliti dan menjelaskan dengan baik dan lancar, dan diselingi juga senyum. Tapi wajah saya menunjukkan keseriusan dalam menjawab pertanyaan peneliti.

CATATAN LAPANGAN

Observasi 6

Hari : Sabtu
Tanggal : 25 Juni 2022

Di hari Sabtu pukul 09.00 WIB peneliti berjanji dengan wali santri untuk melakukan wawancara dengan saya, kami sepakat untuk bertemu di masjid pondok pesantren. Ketika datang peneliti melihat penjaga pondok pesantren sedang berjaga di posnya masing masing dengan seragam khas mereka yaitu hitam kuning bertuliskan hawariyun dipunggung mereka. Penjaga ini bersepatu PDL ala tentara yang membuat kesan berwibawa.

Ketika peneliti datang disapa dengan ramah dan diminta memarkir kendaraan di tempat yang sudah diarahkan. Sesampai di pondok peneliti masih menunggu Ustaz Nurdin karena saya belum datang, ketika menunggu kedatangan saya peneliti melihat para santri memakai seragam ala tentara bertuliskan askari berbaris dengan rapi dipimpin salah satu dari mereka dan meneriakkan yel yel semangat. Suara pemimpin yang lantang dalam memberi aba aba disambut dengan teriakan para anggota menambah merindingnya bulu kuduk saking kerasnya suara dan derap sepatu mereka. Paling depan membawa barbel terbuat dari cor-coran semen berbentuk seperti seterika yang dibawa sambil berlari dan digilir pembawanya supaya semua merasakan membawa barbel seberat 5 kg. Setelah saya datang diajak masuk ke masjid pondok lantai 2.

Saya menjelaskan kepemimpinan Kiai Mudzakir dan menceritakan bahwa saya dididik sejak kecil supaya berakhlak mulia dengan mempelajari Al Qur'an dan sunnah. Ustaz Nurdin menjelaskan dengan jelas dan lancar hampir selama 45 menit tanpa lelah. Dan setelah dirasa cukup penelitimengucapkan terima kasih atas partisipasinya dalam membantu penyelesaian desertasi ini.

CATATAN LAPANGAN

Observasi 7

Hari : Minggu

Tanggal : 26 Juni 2022

Di hari Minggu pukul 06.30 WIB peneliti berkunjung ke rumah Ustaz Irwan selaku sekretaris Pondok pesantren Al-Islam Surakarta. Peneliti berangkat pagi untuk mengikuti kajian tafsir di pondok Al-Islam. Saat datang di pondok masyarakat sudah ramai datang dari berbagai tempat dan berbagai kendaraan, selalu ada yang mengarahkan penataan sepeda agar tertata rapi parkirnya. Lalu peneliti bergegas masuk ke masjid. Di depan masjid sudah ada alat pengukur suhu yang berfungsi untuk mendeteksi suhu para peserta kajian, jika ada yang suhunya lebih dari 37 derajat celsius maka dihasung untuk ke poliklinik yang sudah disiapkan untuk fasilitas para peserta kajian.

Saat peneliti datang tempat sudah penuh sehingga tidak bisa masuk masjid, hanya bisa duduk di dekat rak sandal bersama orang-orang yang terlambat lainnya yang tidak bisa melihat ustaz yang mengajar. Setelah kajian selesai peneliti menunggu Ustaz Irwan dirumahnya. Peneliti memberikan salam maka disuruh masuk oleh saya yang sudah disiapkan tempat beserta snack dan minumannya. Saya sangat menghormati setiap tamu yang datang, saya memberikan senyuman yang sangat ramah, terlihat dari wajahnya kewibawaan karena pancaran ilmunya.

Setelah dipersilahkan masuk dan duduk peneliti memulai pembicaraan dengan mengucapkan terima kasih atas kesempatan dan waktunya dan mendoakan saya supaya diberi kebaikan sampai akhir hayat dalam keadaan istikamah. Saya

juga mendoakan kebaikan kepada peneliti, alhamdulillah. Kemudian peneliti sampaikan beberapa pertanyaan berkaitan dengan kepemimpinan karismatik kiai Mudzakir dalam pembentukan karakter santri. Saya menjawab dengan lancar dan diberi keterangan kisah nyata yang bisa memotivasi. Alhamdulillah selesai wawancara peneliti ucapkan terima kasih kepada saya.

SKRIP WAWANCARA YANG TELAH DIREDUKSI

Hari/tanggal : Kamis, 16 Juni 2022
 Pukul : 08.00 – 09.00 WIB
 Tempat : PP. Al-Islam Surakarta
 Responden : Pak Kiai

1. Peneliti : Bagaimana proses kepemimpinan Pak Kiai terhadap Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta ini?

Proses pendirian pondok pesantren dimulai dari pribadi saya sendiri. Saya mengatakan bodoh dalam soal din (agama) tapi maaf kata saya bukan memuji diri sendiri, saya pintar kimia, fisika, tata buku, dan farmasi. Saya santri yang tergolong pintar, kemudian dinas kena undang undang wajib kerja. Setelah bertemu kiai-kiai yang mengajarkan Al-Qur'an (*sowan* ke Kiai), saya terbuka hatinya tentang pentingnya memahami Al-Qur'an dan mudahnya memahami Al-Qur'an. Oleh Allah dimudahkan karena ketemu dengan kiai-kiai yang memakai cara-cara yang ternyata sangat mudah untuk dipahami. Kemudian saya mulai menyampaikan Al-Qur'an kepada masyarakat dan ternyata mereka merasa terpanggil, kalau begitu kenapa anak-anak kita tidak diajari Al-Qur'an. Kemudian saya datang ke teman-temannya yang mempunyai pondok pesantren menawarkan agar anak-anak diajari langsung Al-Qur'an dan Hadis, tapi tidak nyambung yang ajakan saya ini tidak direspon dan belum *nyambung*. Saya mengatakan ini bukan jelek karena mereka mempunyai cara tersendiri yang sebelum belajar Al-Qur'an diajarkan Bahasa Arab dulu dan sebagainya. Karena usaha itu tidak berhasil maka saya berpikir kalau begitu kenapa kita tidak mendirikan pondok sendiri, mMinggu sendiri, kita ajari anak-anak kita dengan

metode kita. Dan awal mulai santri dari kalangan anak-anak santri ustaz sendiri dan Alhamdulillah berkembang sampai sekarang sudah lima cabang pondok pesantren dengan jumlah santri ribuan.

Prinsipnya apa yang sudah diajarkan itu diajarkan lagi dan sejak semula kita mengatur proses kepemimpinan di mMinggu ini diatur sesuai aturan Islam. Keadaan disesuaikan dengan aturan Islam bukan Islam disesuaikan dengan keadaan. Karena memulai dari dasar maka lebih mudah untuk diamalkan, begitu juga mengatur dalam pendidikannya, rumah tangganya, juga kepemimpinannya diatur sesuai aturan Islam. Saya juga belajar tentang kepemimpinan dan berorganisasi kemudian saya mengisinya dengan aturan Islam dan aturan Islam ini yang dipakai. Di luar kalau organisasi itu kepemimpinan prinsipnya adalah bagaimana untuk menguasai orang untuk mencapai suatu tujuan, Islam kayaknya tidak begitu. Islam itu kulukum roin wakulukum masulun ngan roiyatihi. Kamu mengeksploitir rakyat kamu untuk kepentingan kamu, kamu nanti bertanggung jawab dihadapan Allah taala. ini masalahnya, itu perbedaan kepemimpinan diluar semacam itu. Saya berusaha salah satu yang mendekati kepemimpinan itu patrialistik leadership kepemimpinan yang bersifat kebapakan, tidak persis tapi kurang lebih seperti itu. Saya berusaha untuk mendekati kepemimpinan yang patrialistik leadership, kepemimpinan yang bersifat kebapakan, tidak persis tapi kurang lebih seperti itu.

Anak - anak masuk ke pondok pesantren merupakan tanggung jawab dari guru-guru. Guru ketika mengajar itu niatannya harus karena Allah karena dengan itu amalannya akan diterima Allah, diantaranya karena alasan idza mata ibnu adam

ingqotou amalahu illa min salas, diantaranya ilmin yuntafgubihi. Kamu mengajar ilmu kamu bermanfaat. Kamu meninggal pahalanya masih jalan terus. Kita ngopeni anak - anak dari kalangan muslimin yang kita harapkan akan jadi penerus kita pada waktu yang akan datang. Kita ini sebenarnya kayak mau bikin bangunan atau rumah untuk kita sendiri gitu lo, tentunya harus sebaik mungkin. Kita harapkan mereka akan lebih baik dari kita. Masalahnya kenapa? Karena kita perlu meneruskan penegakan syariat Islam. Dinul islam yang perlu diperhatikan, dengan begitu guru harus menyesuaikan diri, menempatkan diri sebagai pemimpin sekaligus orang tua bagi anak-anak tersebut. Karena itulah kita di mMinggu ini tidak akan membiarkan anak-anak terikat kepada birokrasi. Misalnya begini. Ada anak sakit mestinya orangtuanya memeriksakan kerumah sakit dengan biaya. Kita urusannya bukan biaya dulu. Anaknya tertolong dulu dirumah sakit, biaya dari pondok atau dari mana kemudian kita tagihkan kepada orangtuanya, tidak nunggu orangtuanya anaknya dibawa pulang apa diobatkan tidak begitu caranya. Birokrasi kita potong kita lakukan tadi, sekarang kita berhadapan orang tua terhadap anak kita. Ini agak -agak berbau paternalistik leadership macam begitu tadi, sehingga tanggung jawab guru di MMinggu ini tidak terbatas pada pelajaran saja. Anak sakit ya kita obatkan, sebagaimana anak bodo kita pintarkan. Ada masalah kita berusaha untuk membantu menyelesaikan masalahnya. Demikian juga halnya dengan guru, guru juga begitu. Guru ada masalah dibukakan dong masalahnya, kita tanya masalahnya apa, bareng - bareng kita jalani. Ini bukan hubungan antara buruh dengan perusahaan, gurunya buruh mMinggu ini perusahaan. Ini kita jalani bersama, adanya ini berjalan karena ada

kerjasama kita semua. Kaya mobil itu, mobil itu yang paling berfungsi mananya, orang bilang ya mesinnya. Baik, mesin dicopot bannya, ndak ada artinya. Semua berfungsi semua paling, sampai pentilnya itu paling berfungsi juga, semuanya paling, kenapa? Karena satu sama lain saling terikat tidak bisa berdiri sendiri, begitu dia berdiri sendiri dia hilang fungsinya. Mesin berdiri sendiri digudang tempatnya, tidak bisa kemana mana. Ban berdiri sendiri ya juga begitu. Sama saja pentil juga begitu, yang masing masing itu punya fungsi yang berbeda beda, walaupun berbeda tapi mungkin sangat mengikat sangat memengaruhi yang lain, ini yang perlu dengan kesadaran.

2. Peneliti : Bagaimana proses komunikasi antara Pak Kiai dengan Ustaz dan staf pesantren?

Sejak awal kita tentukan dahulu bahwa pada prinsipnya kita ini mengadopsi sifat sebagian dari sifat legaliter, sebagian sama, dalam artian kamu punya kepentingan saya punya kepentingan, kamu dipentingkan saya juga dipentingkan, tidak ada kata - kata saya lebih dipentingkan. Tapi tidak setara yang satu merintah lainnya yang lain merintah yang lainnya ya tidak. Begitulah, jadi ada legaliternya tapi tidak semua lantas seperti itu. Tapi artinya tidak sampai kita terikat mati pada birokrasi, bahwa misalnya seorang guru lapor harus lewat wali kelas dulu tidak boleh langsung kepala sekolah. Tidak ada yang begitu, yang ada wali kelas segera diberitahukan, kepala sekolah juga diberitahukan. Begitu juga antara mereka yang guru mengajar dengan saya. Misalnya mau lapor langsung ya perlu lapor boleh segera dilaporkan, apalagi dalam keadaan darurat, katakanlah gambarannya darurat ada rumah terbakar mosok harus tanya Pak RT harus lapor

pak RT, lapor RW dulu kan tidak., sing enek sopo dibengoki gitu lo. Walaupun disitu yang ada Pak Bupati ya Pak Bupati dibengoki sisan gitu. Jadi proses komunikasi semi legaliter, tapi ya itu tadi bukan sakenake dewe juga tidak, ada ikatan-ikatan. Terlalu birokrasi juga tidak, kita semua berusaha diatur sedemikian rupa yang luwes tapi yang pokok kita berpangkal pada memakai adab akhlak al Islam ringkasnya seperti itu. Santri kepada gurunya laisa mina malam yarham shogirona wala yukrimkabirona wala ya'rifu haqqa dzi ngilmina, terus terang saja dalam soal adab ini kita ketinggalan atau mungkin kalah jauh dengan bapak-bapak kita di pesantren- pesantren desa. Mereka bisa menanamkan akhlak adab hormat kepada orang tua kepada guru luar biasa, sedangkan kita karena tadi ada unsur adopsi sifat egaliter ini kadang - kadang perbedaanya ini tipis, antara kebolehan dengan maaf kekurangajaran kadang - kadang rodo tipis perbedaanya. Saya akui kelemahanya masih seperti itu, tapi kita berusaha disini memberikan hak - hak setiap orang itu dalam batas - batas kemampuan kita. Yang merasa muda harus menghormati yang lebih tua. Yang tua yang berilmu juga harus diberi penghargaan sesuai dengan ilmunya dan seterusnya. Yang leih tua menyayangi yang lebih muda. Kita biasanya ada pertemuan - pertemuan rutin paling sedikit bulanan kadang - kadang mingguan kadang - kadang sewaktu - waktu, pada prinsipnya untuk komunikasi yang tidak menyeluruh tidak global ya setiap saat. Misalnya ada hal hal yang perlu disampaikan seketika itu juga disampaikan pagi siang sore malam .

3. Peneliti : Bagaimana proses komunikasi Pak Kiai dengan para santri?

Kalau santri pada prinsipnya saya sendiri juga terbuka pada mereka walaupun keadaanya tidak sepenuhnya seperti yang diharapkan. Maksud saya begini saya sebenarnya mengharapkan mereka kalau ada kesulitan apapun juga menyampaikan kepada saya untuk bisa dibantu dan itu berkali - kali saya sampaikan, tapi juga tidak semuanya bisa menangkap atau bagaimana ada yang sungkan takut dan sebagainya, ini kalau untuk laki laki. Untuk yang perempuan saya membuat syarat seorang santri perempuan tidak boleh menemui saya hanya dua orang paling sedikit tiga orang atau kalau bisa empat. Jangankan lagi satu dua saya usir, saya tidak mau, kenapa? Untuk kehati - hatian karena kita tahu berkhawatir itu tidak boleh. Ya kalau berdua sudah ada temannya benar, tetapi saya khawatir di tengah perjalanan tiba-tiba yang satu kebelet mau ke toilet dia kan pamit, kita tinggal berdua, untuk menghindari itu saya menerapkan paling sedikit tiga, ya kalau satu mendadak ke kamar mandi masih ada backupnya, syukur - syukur empat orang lebih terjaga. Jadi dengan begitu saya sendiri saya juga selamat saya terjaga anak juga begitu merasa aman, sebab mungkin yang laki - laki itu merasa takut jangan-jangan yang perempuan juga takut.

Mengatasi santri agar berani menyampaikan, di dalam kelas dibuat suasana kelas cair yang saya masuk, yang tidak saya lewatkan guru-gurunya beri-tahukan pada mereka lapor pada mereka. Ikhtiarnya seperti itu, walaupun ya masih ada juga entah karena takut entah karena tidak mau.

4. Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai menangani masalah yang terjadi di Pondok Pesantren?

Kiai : Lihat masalahnya di kalangan santri atau guru. Sepanjang masih ada dalam batas - batas aturan yang sudah kita tetapkan ya kita selesaikan secara prosedur di MMinggu. Kalau tidak ada baru nanti di musyawarahkan, biasanya saya musyawarahkan di dewan asatidzah.

Sejak enam periode ini tidak memutuskan sesuatu sendiri kecuali dalam keadaan mendesak. Biasanya saya sampaikan di dewan asatidzah bagaimana ini ada masalah begini. Masalah guru, masalah yang menimpa guru walaupun itu masalah pribadi kalau sudah menyangkut soal - soal yang agak prinsip terutama masalah muru'ah dan sebagainya saya tetap intervensi, tidak bisa mengatakan ini urusan saya tidak, kalau ini masalah akhlak misalnya, walaupun tidak dalam pesantren harus diselesaikan. Tidak bisa kamu jadi orang baik di tengah pesantren saja tidak bisa, di luar juga kamu harus jadi orang yang baik, sehingga kalau terjadi begitu ya kita berusaha menyelesaikan apa yang terjadi sebenarnya. Kalau coro teori dulu ada double you en what, when, where, who. Apa yang terjadi, kapan terjadinya, dimana terjadinya, siapa yang terlibat, sampai bagaimana kita mengambil keputusan. Biasanya kita urutkan seperti itu. Dengan begitu kita bisa memecahkan masalah, masalah ini masalahnya apa, masalah pribadi kalau menyangkut kehaormatan anda, anda orang mMinggu ini tidak bisa anda bilang masalah pribadi, harus diperbaiki dong. Artinya kalau anda dalam posisi salah dan tidak boleh diteruskan harus tahu diri, artinya waidza fangalu fahisatan au tholamu angfusakum dzakarullah fastagfaru lidzunubihim. Jadi

diperbaiki bareng – bareng. Ya kita didalamnya bukan sekedar saya mengajar. Masalahnya bagaimana kita mendidik anak -anak muda kita ini untuk waktu yang akan datang, menjadi penerus kita bahkan bisa lebih baik dari kita. Saya mengatakan harus lebih baik karena begini, ibaratnya saya ini punya ilmu seratus kalau santri saya hanya saya ajari delapan puluh nanti dia ngajari santrinya hanya enam puluh karena takut keduluan santrinya, atau saya harus lebih baik dia harus kurang, caranya dengan jatahnya dikurangi. Ini tidak jujur menurut saya. Punya seratus ya diberikan seratus karena syariat mengajarkan begitu. Man katama ngilman ya'lamu uljima yaumal qiyamati bilijamin min nar ndak boleh harus disampaikan. Begitu juga masalah yang ada pada pribadi anda, tapi kalau ini ada kaitanya dengan masalah akidah, kehormatan akhlak, ndak boleh, harus diperbaiki. Tapi masalah anda masalah agak laper di empet - empet anda nahan sendiri urusan anda, ndak papa. Tapi kalau anda perlu dibantu kita bantu, tapi kalau sudah masalah akhlak ndak, saya mau selesaikan dulu, o tidak bisa. Anda harus bukakan selesai ndak. Kalau tidak bisa kita harus bantu, karena itu masalah yang prinsip menyangkut secara keseluruhan. Kita sesama orang beriman harus begitu. Kepada para santri juga harus begitu, santri kita latih supaya mereka juga begitu, bisa saling membantu. Tetapi bukan berarti ini tanpa halangan karena mereka datang dari berbagai kalangan dengan lingkungan yang bermacam – macam. Terus terang terjadi pada hal hal yang tidak kita inginkan. Kadang kadang, maaf, ada yang ngambil makanan maaf, temen - temennya, ngambil pensil temannya, mengganggu temannya seperti orang yang bermasyarakat itu. Ya itu kita selesaikan kita tangani juga, kita panggil masalahnya apa, kalau

masalahnya masalah kenakalan kita tegur kita didik baik – baik. Kalau itu masalah itu sudah gangguan psikologi sakit ya kita obatkan. Kami berprinsip tidak boleh ada anak diusir dari mMinggu karena sakit. Kan aneh orang mau belajar agama biar bisa jalankan agama gara - gara sakit ndak boleh belajar agama, aneh. Ya kalau sekolah yang untuk cari ijazah untuk cari kerja, ndak. Kita belajar ini untuk mencari keselamatan diakhirat terutama. Gara - gara sakit ndak boleh kamu dapat ilmu agama kan aneh ndak masuk akal, jadi kalau sakit - sakit ya berobat lah. Diobatkan lah kalau mau. kalau tidak mau kita mau bilang apa? Dan itu kita praktekkan. Dulu ada yang di Plumpang sakit TBC sudah tidak bisa disembuhkan, menurut dokter statis artinya tinggal seberapa jauh daya tahan tubuh dia itu bisa melawan penyakitnya tadi, obat sudah tidak ada artinya. kalau ini kalah mati teorinya begitu. Kita ndak usir kita siapkan satu kamar khusus untuk dia, tidak terlau kecil dan tidak terlau besar. Cukup satu orang saja dipakai tempat tidur. Kamar mandinya di sebelahnya persis tapi di luar situ, terus disamping rumah ustazah. Waktu itu juga keluarga saya ada samping saya juga ada, tetep mencuci pakaian sendiri, cuci piring gelas sendiri, makanan tetap diberi sama dengan yang lainnya disamping minum obat - obatan sampai akhirnya sudah selesai sampai berhenti dari mMinggu tapi belum sampai lulus, dan akhirnya, dah saya mau pulang saja. Ya ndak papa pulang dulu, dan sempat menikah punya satu anak kemudian meninggal. Bukan meninggal karena di mMinggu ndak dan tidak keluar, masih sempat di luar bermasyarakat.

5. Peneliti : Bagaimana Pak Kiai mengawasi tugas yang di berikan kepada para ustaz, staf dan santri di Pondok Pesantren?

Kiai : Masalah tugas yang diberikan pada asatid berjenjang artinya guru-guru itu ada wali kelasnya mengontrol kesana. Wali kelas masing - masing ada kepala sekolahnya, kepala sekolah dinamakan naib, naibnya mudir pengasuh, mereka berfungsi sebagai wakil saya di sana itu. Kemudian saya yang menerima laporan itu lisan maupun tertulis. Tertulis itu yang dilaporkan tentang kasus ini pengajaran disana, mulai dari persiapannya sampai laporan pengajarannya ada nilainya setiap bulan, nilainya disetorkan kepada saya itu saya baca lalu saya serahkan bagian yang administrasi itu di tangani. Kemudian secara lisan juga ke tempat mereka ketemu, mereka dapat laporan bagai mana perkembangan mereka termasuk guru - gurunya, siapa yang berhalangan semua juga ada laporan. Tertulis ada lisan juga ada setiap bulan, tapi untuk lisan itu mingguan, tapi kalau tulisan setiap bulan, kecuali yang di sini sewaktu - waktu, tidak harus seminggu, kadang-kadang per telpon kadang-kadang ketemu muka datang sambil menyerahkan laporan tertulis, tentang santri - santri juga begitu, perkembangan mereka bagaimana, tentang pelajaran berjalan seperti apa, yang mengalami kendala berapa banyak, siapa saja, termasuk dari nilai - nilainya bisa ketahuan. Kemudian juga tentang kegiatan - kegiatan santri disana, yang melanggar - melanggar siapa apa itu ada catatannya. Termasuk juga guru - gurunya ada absen, gurunya ada berapa setiap bulan dilaporkan berapa persen ketidak hadiran, kalau tidak hadir apa alasannya, itu ada laporan tertulisnya dan lainnya perlu diperjelas dengan lisan, ini kenapa ada guru lama tidak ngajar, kenapa ini sakit - sakit apa,

penanganannya seperti apa, biasanya dengan lisan, sehingga saya katakan kepada kepala sekolah terutama, tidak boleh ada kejadian yang saya tidak diberi laporan walaupun saya sering juga mewakili kepada ustaz Abdurrazaq terutama masalah administrasi punya catatan - catatan yang lainnya, kalau yang putri biasanya lewat ustazdh Masithoh istri saya sendiri, terutama untuk mengingatkan saya karena saya lalen kalau sudah diingatkan, karena prosedur itu karena sudah berjalan ya tinggal rutin setiap bulan mesti ada begini - begini, ada prosedur operasionalnya sudah ada dan sudah tertentu

6. Peneliti : Apa saja yang Pak Kiai upayakan agar para ustaz, staf dan santri menyelesaikan tugas yang sesuai dan tepat waktu?

Kiai : Upaya agar para ustaz dan ustazah dan santri menyelesaikan tugas sesuai dan tepat waktu, kalau itu kita disini bukan sekolah formal, kita punya silabus, punya kurikulum yang setiap bulan sudah berjalan sesuai dengan dan sesuai dengan traknya, pada relnya. Targetnya juga begitu, kalau ada kekurangan kita bisa mengingatkan atau menegur kenapa sampai bisa terjadi begini, diperiksa karena gurunya sering pamit kita lihat di absensinya laporannya itu oya laporannya dalam bulan kemarin tidak hadir sekian kali karena begini - begini, tinggal kita persiapkan tindak lanjutnya untuk mengatasi itu dengan persiapan, karena kita dua kali ulangan umum, pertengahan tahun, ada ulangan umum kemudian libur seminggu biasanya kemudian akhir tahun di bulan Romadhan itu ada ulangan lagi kemudian libur satu bulan di kaldik itu, jadi dengan itu akan terkontrol terus apakah pelajaran ini sudah terpenuhi apa belum targetnya, termasuk juga laporannya anak - anak itu, hafalannya itu dilaporkan juga disamping nilai - nilai

bulanannya. Hasilnya setiap bulan ini ada laporannya demikian setoran hafalan. Kami mentargetkan anak - anak kelas tiga sanawi untuk masuk aliyah harus hafal paling sedikit 6 juz al qur'an dan hadistnya 102 al arbain annawawiyah dan tambah satu kecil lagi situn nafiah, 102 itu untuk masuk ke aliyah, untuk lulus dari aliyah hafalan al qur'anya harus paling sedikit 10 Juz, akan tetapi alhamdulillah baru kelas dua ada yang sudah hafal 30 juz dan sudah selesai. Alhamdulillah senang untuk itu kami beri bisyaroh yang sudah hafal lima belas juz saya beri hadiah mushaf saku kecil itu. Kalau hafal tiga puluh juz biasanya saya beri kitab soal qiroat, qiroat asaro ada qiroat isna asar kita berikan pada mereka untuk sekedar memancing, walaupun ada juga yang ndak kepingin kasih hadiah, ya tidak apa - apa yang penting kamu menghafalkan. Cuma dikasih aja, demikian juga dengan kegiatan - kegiatan mereka, kegiatan di luar laki - laki ada kegiatan bela diri, di Plumpang ada kegiatan bertani, mereka tidak diwajibkan. Kebetulan ada tanah sawah digarap, kemudian anak - anak yang mau diajak kesana, tapi sifatnya tidak wajib diberi kesempatan yang tidak ya tidak. Kemudian juga kita punya bengkel kayu, ada gergaji mesin cukup lengkap sehingga anak - anak pernah juga bikinkan almari untuk ustaz-ustaznya, ya dipimpin salah satu gurunya, Ustaz Suwardi terutama, guru ST jaman dulu, bikin rak - rak kita, rak baju, rak buku, saya belikan, ini kamu tiru semacam begini ini. Alhamdulillah dulu disini juga ada saya tulisin, ini rak bikinan anak - anak mMinggu ini dipakai di luar, lebih rapi, ada yang mimpin gurunya, tapi yang mengerjakan anak - anak, yang begitu itu termasuk ekstra kurikuler. Mereka yang

mau mengerjakan biasanya mereka senang mengerjakan, ada kesibukan tambahan tidak melulu di kelas saja.

7. Peneliti :Bagaimana sikap Pak Kiai ketika ada ustaz/staf yang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugasnya?

Saya sendiri secara pribadi berpandangan seperti teori organisasi, tugas pemimpin itu memimpin keseluruhan dan dia yang bertanggung jawab keberhasilan atau tidaknya program. Sedangkan orang - orang yang lain itu sifatnya membantu dia, sehingga kalau ada kegagalan itu sebenarnya kegagalan yang memimpin, programnya dia yang mengerjakan kok sampai tidak beres. Tinggal dilihat dimana kok bisa gagal, o karena pembantunya ini tidak bekerja begini, yang ini begini-begini sehingga kalau saya melihat mulai dari ujung peristiwanya dulu apa, ada anak bodo gampangnya, maaf, istilah ini mungkin tidak tepat, tidak bisa mengikuti pelajaran sebagaimana yang diharapkan, nilainya dibawah standar katakanlah 5. Kenapa kok bisa? Gurunya yang salah ini, kalau ini tingkatan sudah mahasiswa ke atas kalau tidak ngerti yang salah santrinya, cah gede bisa mikir sendiri kok, sudah tahu caranya mencari. Tapi ini ditengah - tengah kecil , maka gurunya yang bertanggung jawab pendidikan kalau sedengan gini ada saling punya saham kesalahan ya sekarang diam kesalahannya, kalau kesalahannya pada santri kok santri bisa melakukan kesalahan, saya katakan santri melakukan kesalahan berarti ada kekurangan, kesalahan ada pada gurunya, kalau gurunya melakukan kesalahan kepala sekolahnya apa tidak mau mengontrol, kalau kepalanya salah berarti saya yang salah, kenapa saya tidak ngajari dia untuk bekerja yang benar. Kontrol guru, gurunya memberi tahu yang

tidak tahu, mengoreksi mana yang salah tadi. Dengan cara pandang seperti itu kita panggil, kamu salah begini-begini, tapi kesalahan kamu tidak melulu pada kamu. Saya punya andil kesalahan karena saya belum ngajari kamu, kalau sudah diajari, kamu kan sudah saya ajari kenapa tidak kamu lakukan. Kekurangan saya karena saya tidak mengontrol kamu saban hari. Tapi saya belum pernah dan mudah-mudahan tidak pernah mengatakan salah saya karena saya percaya sama kamu, saya tidak kepingin ngomong begitu ya, bab itu sama sekali menjelekkkan, saya tidak berharap mengucapkan yang seperti itu. Ya itu tadi anak buah yang salah kepala buahnya, bapak buahnya. Sama tatkala seorang suami mengeluhkan istrinya begini – begini, itu kan istri kamu, maaf - maaf ndak bisa dandan ya kamu ngajari, yang kamu seneng dandan macam apa asal tidak haram, kamu tidak senang kamu berpakaian seperti itu ngomong dong jangan diberikan pakaian seperti itu, kamu yang mimpin kok istri kamu yang kamu salahkan. Kamu yang melihat istri kamu tidak bisa masak kamu yang ngajari. La saya tidak bisa. La kamu sendiri tidak bisa kok jelek-jelekkkan orang lain. Mestinya begitu kan. Kamu masak ndak bisa istri kamu masak kamu cela, ya kamu ajari menurut kamu enak bagaimana kalau tidak ya jangan. Kamu tidak punya hak, kepingin istri kamu bisa lebih baik ya kamu kursuskan masak kepada siapa tukang masak yang pintar masak begitu, tanggung jawab pemimpin memang seperti itu. Jadi kembali itu tadi kalau ada gurunya melakukan kesalahan ya. Pernah guru mengajar salah mengajar. Saya sebut saja pelajaranya mustholah hadist. Saya tegur ini salah, ternyata masih begitu lagi. Saya beri kesempatan sampai dua tahun tidak sanggup saya ganti, karena dia gagal untuk memahami dan menyampaikan

mengajarkan itu kepada santri –santri. Dipanggil sendiri atau di depan umum mula - mula sendiri tapi kemudian karena terbuka keluar ya sampaikan keluar tanpa menyebut yang bersangkutan. Tahu madahnya saja bahannya seperti itu, karena itu teguran pada yang bersangkutan tidak pernah ditegur di tempat umum.

8. Peneliti : Apa saja upaya yang Pak Kiai lakukan untuk mempererat hubungan Pak Kiai dengan para ustaz, staf dan santri?

Hubungan baik itu wallahualam menurut saya kalau cara orang arab mengatakan “al insan abdul insan” ya, bagaimana kita bersikap baik pada mereka, nanti mereka akan jadi baik pada kita. Kalau ini cara hadis kan ‘laayukminu Mingguukum hatta yuhiba liakhihi ma yuhibu linafsi’. Kita berusaha begitu yang jelas. Misalnya ada yang bujang menikah ya bagaimana pun juga kita kasih bisaroh untuk mereka, ada musibah ya juga perhatian, ada sakit juga begitu, atau musibah yang lainnya berusaha untuk membantu mereka dan juga dengan keluarga mereka. Namanya masih muda orang tuanya sakit bagaimanapun juga dia kan punya kewajiban berbuat baik pada orang tuanya. Kita bantu bagaimana dia bersikap baik, demikian juga untuk anak – anak. Pada prinsipnya perhatian itu termasuk pada kalau mereka melakukan kesalahan kita tidak melihat pada kesalahannya itu, tapi kenapa itu bisa terjadi, penyebabnya apa, kalau ternyata penyebabnya hal hal yang memaksa mereka, jangan - jangan kita tidak menyiapkan fasilitas ya, misalnya begitu. Kalau ternyata fasilitas sudah ada, jadi prinsipnya kita memperhatikan, walaupun kadang - kadang terutama pada santri selalu saja ada gap. Kita berusaha menutup itu. Gap itu maksud saya ya karena misalnya anak melakukan pelanggaran dia mau melapor kan takut, ndak berani.

Bagaimana untuk memperbaiki dia ya kalau dia sendiri dia tidak pernah mengakui, ya bisanya kalau ketahuan baru ditegur diingatkan. Tapi ya itu setiap ada kesalahan kok begitu. Kenapa terjadi seperti itu, dulu - dulu sering kita dapatkan ada anak - anak yang mereka sengaja melakukan pelanggaran biar dikeluarkan dari MMinggu yang untuk yang begini kita kemudian kami memakai resep yang lainya. Ndak papa kamu keluar tapi jadi baik, apa itu? Kita hukum yang berat - berat kita suruh hafalkan Al Qur'an 30 juz, hafal 30 juz boleh belajar lagi, selama belum hafal masih ditahan dipondok. Jadi tidak boleh pulang - pulang seperti yang lainya itu. Gaweane tidak masuk kelas tapi menghafalkan Al Qur'an tok sampai 30 juz. Jadi ada beberapa eks narapidana, mereka langgar sengaja melanggar. Ya sudah ndak papa. Yen ora betah ben mlayu. Dihukum tidak masuk kelas menghafalkan Qur'an tok.

9. Peneliti : Apa saja yang pak kiai lakukan untuk menyukseskan program-program yang direncanakan?

Kiai: Penyelesaian program itu mesti selalu ada kontrol, artinya begitu kita punya program apa yang mau dilaksanakan, pemimpin harus bisa mengetahui :1 dari masanya (bahan sekian diselesaikan sekian waktu) untuk memudahkan kontrol dipotong - potong katakanlah program ini jadi dua semester misalnya separonya ini separonya semester dua, yang separo ini 6 bulan atau 5 bulan itu cukup lama, kemudian dipecah lagi misalnya perbulan begitu dan seterusnya. Ada kontrol perencanaan guru mengajar kita ajari, sejak mereka di mMinggu terutama dari mMinggu kita ini kita ajarkan juga metodik dedaktik. Bagaimana mereka juga kita atur bagaimana menghadapi kelas, mengolah kelas, membagi bagi - bagi

pelajaran. Hari ini saya masuk sekian menit bahannya ini, sampai ini disiapkan, dijalankan, hasilnya seperti apa ada laporan tertulisnya dan nanti dikumpulkan setiap bulan disetorkan ke sini kita bukukan kemudian kita kontrol. Diantaranya seperti itu dan kemudian juga untuk yang lain lainnya anak - anak juga begitu. Ada anak - anak mereka ada guru pengawas hafalan mereka, jadi dikontrol mereka setiap kali, yang ini hafalannya sudah berapa banyak. Di luar jam pelajaran dikontrol sekian - sekian dilaporkan, laporanya ini hafalan kurang lancar kemudian diambilkan waktu khusus untuk mengejar waktunya biar ngejar target 6 juz, 10 juz, tapi yang lainnya yang lancar - lancar sampai tadi ditargetkan lulus cuma 10 tapi belum lulus sudah hafal 30, 25 tapi paling sedikit sudah 15, kalau yang laki - laki saya suruh ngimami di Magrib Isya dan Subuh saja karena Dhuhur Asar tidak diperlukan. Keuntungannya kenapa yang laki - laki itu mengimami Magrib Isyak dan Subuh, saya sholat di belakang mereka malahan saya tidak ngimami cuma nanti selesai biasanya - tidak selalu- kita panggil. Tadi bacaanya ini kurang begini, bacaanya tadi kenapa kok begini didepan teman-temannya. Mereka kalau yang jadi imam itu setiap hari habis sholat Dhuhur saya suruh latihan dulu, artinya satu sholat sendiri dengan bacaan yang dikeraskan didengarkan oleh imam - imam yang lainnya, nanti diingatkan nanti membaca disana, dalam rangka menjaga mereka supaya bisa membaca dengan baik. Kadang masih ada kekurangan, namanya anak. Biasanya habis sholat terus saya panggil sama imam ini tadi bacaanya begini idharnya kurang begini, idghomnya, madnya kurang, mad rodo kranjangan, berlebihan dari semestinya.

10. Peneliti : Bagaimanakah yang Pak Kiai lakukan jika ada Ustaz, Staf atau Santri yang melakukan kesalahan?

Kiai : Kalau selama ini boleh dikatakan tidak ada, apa tidak ada yang muncul ke permukaan yang ada, yang jelas kalau ada masalah. Pernah seorang guru melakukan pelanggaran baik dari segi syari'at saya tegur saya ingatkan. Bahkan ada juga yang karena salah saya skors sampai diperbaiki kelakuannya, kemudian bisa diteruskan ngajar atau tidak nanti dulu, tapi yang penting perbaikannya dulu. Jadi memang pernah ada juga melanggar kita skors kita hentikan, kemudian yang lainnya sudah sampai batas ambang persyaratan kami, kami berhentikan. Contohnya begini saja. Ada tidak sampai haram, ada guru laki - laki rambutnya sampai panjang, kita tidak anti gondrong, tapi gondrongnya kenapa yang ditiru siapa, sebab “mantasaba biqoumin fahuwa minhun”, saya tidak bisa terima. La sekarang yang anda lakukan ini seperti apa, kalau ternyata lebih condong kepada hal yang jelek tidak condong yang baik ya kita tidak terima kita berhentikan. Saya tidak bisa mengatakan rambut panjang itu haram tidak bisa, karena tidak ada nasnya. Kalau keserupaan dengan orang lain kita berat, pondok pesantren mendidik untuk taat pada sunnah kok ini nyalahi. Tapi rambutnya panjang saya setuju, kamu bisa menjamin apa yang kamu lakukan meniru nabi. Ini masalahnya, tapi yang saya lihat kamu mrip dukun kae yang ini saya keberatan gitu lo. Apa nabi rambute kudu pendek, tidak bisa begitu juga. Tapi kalau ternyata yang kamu lakukan potong kabeh tapi tengahe anek model apa itu, ya janganlah. Jangan begitu, itu tidak layak bagi kita apa lagi maaf, kalau sampai ada yang pernah terjadi pacaran kita berhentikan. Bahkan ada satu pondok pesantren kita kirim

guru kesana lulusan kita. Gurunya ini pacaran waktu kita tegur malah dibela oleh pemimpin pondoknya itu, itu kan tidak apa apa kan tidak berzina. Innalillahi wainnailahi rojiun, akhirnya kita tarik dan kita blacklist, kita tidak mengirim lagi kesitu. Bermadhab lain silahkan, selama masih dipimpin oleh ustaz itu. Ada juga pondok pesantren guru kita diminta untuk mengantar anak anak piknik, perempuan semua. Wah, saya menyesalkan ini. Saya tegor gurunya itu, kamu diajari tidak boleh. Maaf ustaz kami diperintah disini “laatoata limakluki limaksiyati kholik.” Tidak boleh, saya tahu ada orang bermadhab kalau perempuan itu kalau berjama’ah tidak apa apa saya tahu, kita tidak mengikuti itu. Selama kita masih begini kamu terikat dengan kami. Kami ndak mau. Kita tegur juga pimpinan, kalau anda bermadhab begitu silahkan tapi anak anak kami jangan dibegitukan. Kami tidak mau. Perkara sudah lepas monggo silahkan sendiri sendiri njih pendapatnya, selama ini yang kita ambil begitu .

11. Peneliti: Bagaimana cara Pak Kiai dalam menciptakan suasana lingkungan Pondok Pesantren yang nyaman?

Kiai : Kenyamanan itu sebenarnya agak relatif. Nyaman buat sebagian tidak nyaman yang lainnya. Terutama yang mereka punya kebiasaan-kebiasaan yang kurang sejalan dengan kita. Untuk orang lain mungkin tabuhan-tabuhan musik itu nyaman buat mereka, kita disini tidak tertarik dengan begitu itu, walaupun saya mengakui misalnya waktu ada akad nikah ada sunahnya main musik atau yang lainnya, nyanyi lah gampanganya, itu tidak disini tempatnya. Saya agak kurang bersepakat dengan pondok pesantren yang ngajari santrinya dengan tabuh tabuhan, itu kan sunah. Sik sik itu kan hanya mantenan saja to, itu kan mubah.

La itu masalahnya kalau perkara mubah apalagi maksiat, ora sah diwulang iki santri santri ki luwih pintar tinimbang kiaine kok. Maaf yen petakilan itu ora sah diajari menakil dewe dewe, ngajari yang tertib ini yang sulit. Kalau saya begitu pandangan saya. Jangan begitulah, jadi kembali lagi yang sesuatu yang nyaman ya kita buat nyaman, sesuatu yang tidak nyaman ya dimana salahnya, kalau yang salah perasaanya, perasaanya yang kita perbaiki. Nyaman dalam artian bisa saling membantu, menopang dalam kebaikan ayo. “Wata’awanu ngalar bi ri taqwa watawa soubi haq watawa soubi sober” itu yang kita lakukan. Kita kepingin nyaman nya di sana, tapi kalau nyaman nya kepinginnya bebas pacaran itu kan susah kita. Kan kita tidak mau. Itu ada anak laki laki karena saya tidak mau pakai madhabnya sebagian habaib, ada madhab yang laki dan perempuan sama sekali tidak boleh ketemu, saya mengajar disana yang saya ajar ustazat dan santri santri saya gak lihat mereka, mereka tidak lihat saya. Pakai tirai tebal kalau ada yang bertanya pakai tulisan di kertas dimasukkan di bawah kordennya saya ambil saya baca, saya tidak dengar suara mereka apalagi wajah mereka. Ada bermadhab seperti itu, saya kebetulan tidak mengikuti madhab seperti itu, walaupun tidak mengecap, resikonya ada itu, santri laki laki kirim surat sama santri perempuan, tidak dihukum baru sekali sudah punya hafalan sekian juz kadang kadang repot, sudah hafal 30 juz melanggar kon ngopo sak iki. Ada dua orang hafal 30 juz udah kita uji betul hafal 30 juz melanggar yo wis ngene we le kowe ditugas kan ke ndeso sana. Suruh dakwah berapa lama sampai penduduk desa merasa kamu itu bermanfaat, kalau penduduk desa nanti keberatan kamu dipindah la itu berarti kamu selesai. Kalau penduduk desa itu tidak keberatan kamu dipindah berarti

belum selesai. Jadi malah walikan. Kalau mereka menolak kamu berarti belum selesai kamu tugas itu, pindah tempat yang lainya. Kalau mereka o jangan sampai diganti o berarti selesai ini. Kalau sudah hafal 30 juz artinya dia bisa komunikasi dengan masyarakat, tinggal pulang sini perbaiki kelakuan kamu, jadi pelajarannya diselesaikan keluar sana. Pada prinsipnya akhir akhir ini kami dihukum dinaikkan saja tidak dipukul, walaupun untuk mulai tahun ini mereka yang medot ditengah jalan harus bayar denda satu tahun 1 juta rupiah. Tahun pertama satu juta tahun kedua dua juta. Ini baru masuk tahun kedua kalau tahun ketiga nanti tiga juta. Alasannya apa? Kalau saya terbuka selama ini anak anak disini kita subsidi kok. Bayangkan satu bulan sama sekali 250 ribu, yang 40 ribu rupiah kembali kepada santri untuk beli sabun odol dan semisalnya atau jajanan. Yang kepada kami 210 makan tiga kali sehari, jadi sehari 7000, apa dirumah cukup? Artinya itu riel kami. Kami tidak ngitung listrik tidak ngitung macam macam kebersihan dan lain sebagainya. Artinya kebersihan kan perlu alat, kita nomboki, terus tiba tiba pedot tengah jalan, kok enak? Kamu kan merugikan muslimin duwitnya siapa? Itu duit dari Allah untuk kepentingan muslimin, dibayar dendanya itupun belum apa apa. Cara pas itu kami itungkan mendetail satu anak makannya sekian, listriknya sekian, air sekian. Mestinya begitu. Sewa kamarnya berapa? Walaupun tidak seberapa kita tidak sampai begitu. Mulai tahun kemaren jadi kembali tadi masalah kenyamanan itu relatif. Kita buat supaya bagaimana yang ada ini dibuat jadi nyaman. Mereka bawa hp ndak boleh bawa mp3 ndak boleh. Hiburan hiburan ndak ada. Kamu baca Al Qur'an sholat malem itu hiburan buat kamu, disamping itu juga ada olah raga, kalau disini tidak

punya tempat pimpong dsb, sebagian mereka main bola dikamar tak biarkan. Di luar mereka olah raga bela diri sepak bola di sekitar sini kita biarkan saja. Kalau di Pilang Bangu Jumapolo ada tempat, Jumapolo ada kolam renang ada berkebun sepak bola di lapangan.

12. Peneliti: Bagaimana menurut Pak Kiai jika ada ustaz/staf yang memberikan masukan dan saran?

Kiai : Kita biasa, saya meminta malahan kalau ada pertemuan silahkan menyampaikan saran kita akan bicarakan. Saran atau usul itu kita tampung di dewan asatid yang memutuskan baik kaitanya dengan tugas tugas langsung mereka karena ada bagian-bagian yang menangani wali santri, ada yang begini begini, dan lain sebagainya. Usul apa tidak dibeginikan atau dengan hal hal lainnya ditampung di dewan asatidzah, dimusyawarahkan, ditindak lanjuti apakah itu bisa diterima saran usul itu, kemudian siapa atau bagaimana cara menindak lanjutinya dan seterusnya.

13. Peneliti: Bagaimana kiai dalam membentuk karakter santri lewat kisah?

Kiai : Bagaimana Pak Kiai membentuk karakter lewat kisah, agak kurang membaca atau membacakan kisah sahabat, rijal haula rasul dan itu sudah diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia. Kalau tingkat sanawiyah kita pakai akhlak lilbanin akhlak lilbanat, secara khusus lewat kisah tidak fokus kesana, langsung pada nas nas alqur'an dan hadist nabi sholallaahu alaihi wasalam, bagaimana kalau orang sudah mendapatkan kelezatan iman "salasatun magkuna fihi wajada halawatal iman" dipakai juga tapi tidak terlalu banyak. Juga merupakan salah satu kekurangan menurut saya kalau kita mau mengarah kesana

saya kuatir kemasukan cerita cerita yang agak berbau klenik. Di kalangan kita kadang kadang masih berlaku seperti ini. Kebetulan tidak terlalu tertarik dengan seperti itu, cerita-cerita yang betul terjadi saja hampir tidak masuk akal itu banyak. Seperti kalau kita baca kehidupan para sahabat enek uwong kok koyo ngene. Saya lebih suka memakai nas dari pada pakai cerita yang lainya.

14. Peneliti: Bagaimana kiai dalam membentuk karakter santri dengan metode persuasi (ajakan halus)?

Kiai : Itu yang kita lakukan selama ini mengambil dalil dari ayat Al Qur'an maupun hadist nabi dan kemudian kita berikan anjuran pada mereka dalam suatu amalan. Bagaimana mereka berpuasa misalnya. Puasa sunah, maksud saya. Bagaimana mereka bergaul seharian di mMinggu, bangun sholat malam bekerja sama dalam kebaikan, kebersihan, alhamdulillah paling tidak yang disini di Solo dan di Plumpang sudah dua kali selama beberapa tahun ini diperiksa dari Departemen Kesehatan. Kalau disini dari Dinas Kesehatan Kota kalau Plumpang dari Dinas Kesehatan Kabupaten. Dua kali diperiksa, silahkan kami dibantu, periksa semua sak kamar mandinya, kamar tidurnya dan sebagainya, kalau ada kekurangan tolong kami dikritik atau diberi saran. Dua kali di sana dua kali di sini semuanya mengatakan angkat jempol tidak ada yang perlu dikritik dan tidak ada yang perlu disarankan lagi semua sudah terpenuhi. Malah alhamdulillah yang di Jawa Timur sampai kami dapati disini ada tanaman obat. Ada tiga puluh dua jenis tanaman obat, saya sendiri tidak menghitung jumlah sampai gitu, oya benar 32 tanaman obat bisa dipakai, mulai ada cabe , bukan cabe lombok , ada bumbu jamu yang namanya cabe bentuknya seperti buah murbai tapi rasanya agak pedes pedes, cabe puyang ada tanaman jahe, kencur itu ada disitu, kalau disini tidak ada kebunnya ya.

15. Peneliti: Bagaimana pak kiai dalam membentuk karakter lewat motivasi dan intimidasi?

Kiai : Kalau secara intimidasi tidak banyak kita lakukan kecuali sekedar melanggar aturan Allah. Memberikan motivasi –motivasi, melakukan kebaikan –kebaikan, pemberian hadiah bagi yang hafal Qur’an, tapi merkea dingatkan dengan ayat ayat Allah bahwa mereka disini untuk belajar bukan sekedar untuk kepentingan pribadi, merupaka amalan pengganti jihad fisabilillah “wama kana mukminin liyangfiru kafah” itu, kemudian juga tentang perintah “waqadho rabuka alla ta’budu illa iya wabil walidaini ihsana”. Belajar ini mencari ridho allah sekaligus ridho orang tua kamu, karena kamu dikirim oleh orangtua kamu. Orang tua kamu membiayai tapi kita juga membiayai. Orang tua setiap bulan mengirimkan mereka bersungguh-sungguh, hingga kalau kamu lulus mereka seneng. Tanya mereka tentu berharap kamu lulus dengan baik, itu hal hal yang sering kami lakukan.

16. Peneliti : Bagaimana Pak Kiai dalam membentuk karakter santri lewat nasehat?

Kiai : Selalu dinasehatkan di kajian ngaji pagi, dalam kelas dan setiap waktu setiap saat ada kesempatan.

17. Peneliti: Bagaimana Pak Kiai dalam membentuk karakter santri lewat pembiasaan ?

Kiai : Kalau lewat pembiasaan lewat sholat malam, kebersihan.

18. Peneliti: Bagaimana Pak Kiai dalam membentuk karakter santri lewat keteladanan?

Kiai : Keteladanan kalau tempatnya agak berbeda. Anak-anak sudah kita latih kita biasakan, kalau ada tamu seperti ini tidak usah diperintah tentu sudah

menyiapkan minuman walaupun sekedar minuman saja, sudah siap untuk melakukan, kadang-kadang tamu hanya sekedar lewat saja ketemu kepekso dibikinkan kalau sempat diminum biar yang buatkan tidak menyesal.

19. Peneliti : Bagaimana pandangan Pak Kiai terhadap karakter santri di pondok pesantren?

Kiai : Pandangan pak kiai terhadap karakter santri di pondok pesantren, karena santri datang dari berbagai latar belakang keluarga dan pendidikan, pendidikan maksudnya mereka rata-rata mereka masuknya lulusan MI atau SD, akan tetapi model pendidikan antara satu dengan lain tidak sama. Maka kita harus membiasakan mereka dengan sesuatu yang kita inginkan. Salah satu caranya adalah toh mereka mendaftar. Sambil mengikuti ujian mereka kita kenalkan dengan lingkungan pondok pesantren. Kami menamakan masa orientasi, biasanya sekitar satu bulan mereka di sini mengikuti kegiatan di sini disamping untuk ujian hafalan, Matematika dan Bahasa Indo nesia. Dan disini juga ada acara namanya personal introduction, perkenalan pribadi. Kita korek disana, kondisinya bagaimana sambil kita perkenalkan kebiasaan-kebiasaan disini dan kita ajari bagaimana cara menyikat gigi yang benar menurut kesehatan, bagaimana cara mandi, cara keramas yang benar, cara menggunakan toilet yang bener, kalau toilet yang jongkok cara begini kalau toilet duduk begini dan seterusnya. Itu semua kita ajarkan, cara membuang sampah, andaikata mereka tidak diterima di sini pun mereka dapat keuntungan selama satu bulan dapat training, tentang prakteknya tentu membutuhkan bimbingan ya masih tidak langsung instan, begitu diajari langsung bisa, tapi ya kita latih pada piket-piket,

ini bagian buang sampah ini bagian nyapu bagian ngepel, tapi kita ajarkan selama satu bulan itu teorinya dan prakteknya kita bimbing mereka semuanya. Ada diantara mereka dari sononya bawa penyakit, menurut dokter itu sakit jiwa suka mengambil barang milik temanya. Memang ada yang betul betul sakit, tapi begitu terlanjur jadi santri tetap tidak kita usir, kita obat karena menurut psikiater bisa sembuh secara sosial. Karena bisa kenapa tidak? Orangny juga ingin sembuh dari sakit, dia ngambil bukan untuk dirinya, dia ngambil hanya disimpan saja tidak peduli orang lain tahu, ndak berusaha untuk menyembunyikan karena memang itu sakit sampai begitu rupa, jadi disimpan di lemarnya sendiri, tidak dipakai -pakai. Ya ketahuan ketika dioperasi. Tentu saja kita lihat kenapa sampai begitu o karena sakit kita obatkan, dan kita sudah beberapa kali menangani seperti itu alhamdulillah bisa sembuh. Ada yang kemudian tidak mau terus pergi ya sudah diluar urusan kita, tapi yang mau juga banyak tertolong bisa sembuh. Dengan karakter yang begitu-begitu, kita kenali o ini begini mencuri, sebabnya mencuri, tidak kita usir ndak. Kita lihat kenapa sampai begitu o karena sakit, karena itu diobatkan, atau karena iseng. Ada diberitakan psikiater, psikiater mengatakan anak ini tidak sakit ini cuma kenakalan saja, karena tidak gubris lingkungan ndak peduli. Yang begitu kita arahkan. Artinya dengan kerjasama pihak dokter itu macam begitu, kita berusaha mendidik itu, alhamdulillah.

20. Peneliti : Nilai karakter apa saja yang ada di pondok pesantren ?

Kiai : Tidak ada pada setiap orang, masing-masing tentu tingka- tannya berbeda antar satu dengan yang lainnya. Ada mereka misalnya sifat religius mereka, saya kira semua ya seperti itu. Sejak belum kesininya mungkin sudah

dapat lingkungan yang seperti itu kaya di Minggu kita, tentang yang lainnya kejujuran, kedisiplinan, kerja kreatif, mesti kita berusaha untuk membentuknya. Cinta damai, yang dua ini saya pikir sudah dari sononya. Orang-orang Indonesia tidak suka yang berantem, secara umum, sak nakal-nakale preman-preman anak kecil itu tidak sampai bikin geger, dengan pembentukan kita lakukan, dan tentu saja kepada sifat dasar mereka ini akan berbeda. Mana yang lebih menonjol pada anak-anak yang sudah dari sananya itu terbiasa bekerja. Misalnya waktu diberi tugas mereka langsung bisa bekerja dan bisa menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Kemudian yang lainya mungkin juga tidak semua keluarga supel itu. Kita harus mengajari mereka, membiasakan mereka untuk bisa bersahabat dengan baik teman temannya, walaupun sebiaginya juga ada yang ada penyimpangan, sangat bersahabat dengan orang-orang tertentu saja. Dengan begitu kita kontrol, jangan sampai terjadi penyimpangan, terjadi lesbi atau homoseks, kita harus sangat berhati-hati dalam soal-soal yang seperti itu. Hingga kalau ada anak tinggal dalam di satu kamar kelihatan agak terlalu dekat dengan yang lain kita berusaha tahu apa sebabnya. Kalau kira-kira ada gejala yang negatif langsung kita pindahkan kamarnya dari kamar semula. Bahkan ada juga yang kita tegur langsung tidak boleh sikap lebih, walaupun tidak pakai tuduhan ya, nanti jadi lesbi jadi homo tentunya tidak begitu. Kamu harus bersikap lebih luwes pada saudara yang lain, tidak boleh mengkhususkan orang-orang tertentu, sebab semuanya saudara kamu. Dan bahasa, bahasa karena juga ada hal-hal yang kemungkinan positif tapi kadang-kadang beberapa kondisi bisa menjadi tanda bagi akan terjadinya hal yang tidak kita inginkan, kita berusaha untuk

mengatasinya. Kalau sifat yang lainya kalau ada itu tergantung kepada, yang jelas kita mengusahakan hanya saja dalam soal kebangsaan dan cinta tanah air kita tidak menganut paham sekuler sebab apa? Soal kebangsaan itu harus terbatas, karena apa? man danga ila asobiayah itu termasuk kepada yang jelek, tapi bahwa bangsa ini kita cintai kita sukai karena kita sama-sama, hal minal asobiyati ai yuhiba akhohu, laa, asobiyah karena dulmi, biar pun dholim karena kelompok saya suku saya bangsa saya, itu tidak boleh. Itu kita berusaha memberikan pengarahan jangan sampai kita tergelincir seperti kebanyakan saudara saudara kita, hubul waton minal minal. Kita tidak pakai karena itu bukan hadis, ndak ada hubul waton minal iman yang ada man qatala dunamalihi fahuwa sahid, sehingga kalau ini diserbu oleh orang orang lain kita bela itu. Bukan karena hubul waton minal iman tapi karena kita membela milik kita sendiri. Pada prinsipnya kalau mau diteruskan sebenarnya mencintai anak mencintai istri sebenarnya ada ukuranya, tidak boleh lebih, semangat kebangsaan dan cinta tanah air kita kawal. Istilahnya tidak seperti yang dipahami dikehendaki oleh orang orang yang diluar sana yang tidak mengerti din. Kenapa harus dikawal karena kebanyakan di luar sana salah memahami mengetrapkan hal ini, sedangkan kita tidak bersikap seperti itu. Kita kawal tapi yang lainya prinsipnya yang lainya kita adakan, seperti gerakan gemar membaca kita paksa anak anak itu sehari harus sedikit 2 jam diperpustakaan. Seperti hari ini mulai jam 6 sampai jam 8 giliran putra, jam 8 sampai jam 10 untuk anak putri, kecuali hari Jum'at. Kalau hari lainya itu dua jam dan ditunggu oleh guru, yang agak membedakan dengan pondok pesantren lain mereka membaca ditunggu oleh ustaz atau ustazahnya ngawasi kalau

mereka kesulitan mereka boleh bertanya kepada penunggunya ustaz atau ustazahnya dan ustaz tidak boleh menjawab tidak tahu, tidak bisa tidak mengerti. Paling sedikit ayo kita cari bareng bareng. Ndak boleh bilang aku ra roh. Harus jawabanya itu hayo setiap kitab ada kartu kontrol, siapa yang telah baca buku ini, orang tidak bisa dusta saya sudah baca kitab itu, dilihat di catatan, dan ini dilihat di komputer, tanggal sekian bulan ini dicari ketemu dibuktikan ada di sini. Kalau di komputer bisa disisipi, kalau ini tidak bisa, kalau komputer bisa diolah .

21. Peneliti : Apa peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter?

Kiai : Ya, saya kira seiring dengan pembelajaran. Karena yang kita sampaikan adalah Al Qur'an dan hadis nabi, lewat itu juga sekaligus dengan ilmu pengetahuan, tapi juga dengan pembinaan mental spiritualnya juga begitu. Termasuk sifat sifat mereka, karakter mereka bagaimana, bagaimana mereka bersikap, pribadi mereka sendiri berhadapan dengan Allah taala, kalau mereka berbuat baik harusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagaimana, bagaimana mereka harus bersikap pada saudaranya tatkala saudaranya mendapat kesusulitan dan tatkala saudaranya mendapatkan kelonggaran. Semua kita siapkan, kita usahakan, kita sampaikan lewat pendidikan seperti itu pada santri santri. Tapi dalam hal hal yang kita harus menunjukkan pada mereka ya kita tunjukkan, seperti kita bagaimana kita memberi contoh pada mereka bersihkan kamar mandi. Ini ada yang tidak bisa bekerja kita beritahu, kamu bekerja sana membantu temannya, sebab untuk yang tidak terbiasa ada lima orang disuruh kerja bareng bersihkan lantai berempat, yang satu orang mengikat tangan dibelakang. Kata orang jawa “mbondo tangan”

bi makna kalimah, ya ini tidak boleh kita marahi. Teman kamu bekerja, kamu coba ambil yang sana, begitu. Kenapa? Dia bukan karena males tidak tahu dia itu apa yang harus dikerjakan. Kita harus memahami ini. Anak ini tidak tahu harus berbuat apa jadi waktu begitu sebenarnya dia gelisah. Waktu menaruhkan dua tanganya dibelakang ini karena gelisah apa yang harus saya lakukan. Andaikata kita memahami kita tidak akan marah sama dia, itu teman kamu bantu bisa diangkatkan itu kamu angkatkan.

22. Peneliti : Apa peran Pak Kiai dalam pembentukan karakter ?

Kiai : Artinya kita lakukan bersama sama dalam rangka bagaimana seorang guru itu. Walaupun dia terikat dengan keikhlasan ya artinya berbuat ikhlas, tapi mohon maaf ada sesuatu yang harus dia tunjukkan pada mereka, kaya agak kontradiktif.

Satu harus menunjukkan suatu kepada orang, pada yang lain orang atasan tidak butuh begtu. Ini masalahnya kita menunjukkan bukan untuk pameran ya, tapi untuk mengajak mereka, mendidik mereka untuk melakukan supaya ditiru perbuatan mereka. Ada diluar ini cerita, ada satu oarang kaya di Solo ini memberikan nasehat pada saudaranya, kamu kalau bersodaqoh jangan semuanya kamu buka, sebagian kamu buka terang-terangan istri kamu biar tahu, tapi ada yang lain yang kamu harus sembunyikan. Tapi ini untuk istri, kalau kamu banyak mengeluarkan istrimu akan bakhil, dia bilang kok aku tidak diberi mereka diberi seperti itu, padahal mereka orang lain. Harus lebih banyak. Akan begitu sehingga sebagian harus kamu sembunyikan, tetapi jangan semua kamu sembunyikan, nanti istri kamu akan menganggap kamu bakhil ndak pernah ada contoh buat

mereka, sehingga mereka juga tidak akan pernah berbuat baik. Masya Allah tidak mengajari saya dia itu orang diceritani bercerita begitu, eh dia orang ini masya Allah pintar. Begitu juga kita, kita berbuat ya untuk kepentingan diri kita. Kita mau nya bersunyi-sunyi dengan Allah ta'ala, tapi jangan semua disembunyikan. Ada yang perlu ditunjukkan pada anak-anak. Ini juga begitu. Bagaimana kita bersikap harus dilihat oleh orang diluar kita, sebab kalau tidak ustaz saya saja tidak pernah berbuat begitu. Itu kelemahanya disitu, kita menyuruh ya kemudian kita melakukan. Kemudian juga guru-guru kita minta untuk melakukan hal yang seperti itu juga. Guru-guru kita suruh untuk mengontrol malam hari sholat malem apa tidak. Saya juga harus begitu kepada mereka, karena saya juga berbuat seperti apa yang saya serukan pada anda ini. Buktinya semalam saya melihat begini, karena kebetulan saya pakai CCTV untuk kamar kamar putra seluruhnya, saya melihat tiga puluh dua titik, selalu siap disini, tetapi pekerjaan saya bukan untuk ngintip ini , saya sambil bekerja melihat ada gerakan sana, gerakan apa itu, berusaha untuk tahu begitu, lalu untuk memberikan contoh pada guru guru yang lainnya.

23. Peneliti : Bagaimana cara membentuk karakter?

Kiai : Seiring dengan pemberian pembelajaran, kita ajarkan Al Qur'an dan hadis nabi ya dengan ilmu pengetahuanya tapi juga dengan pembinaan spiritualnya, termasuk sifat sifat mereka bagaimana, bagai mana seharusnya bersikap pribadi mereka sendiri, berhadapan dengan Allah ta'ala. Kalau mereka berbuat baik seharusnya bagaimana, kalau mereka terlanjur tergelincir berbuat jelek bagai mana. Bagaimana mereka harus bersikap pada sudaranya tatkala

saudarnya mendapat kesulitan, tatkala saudaranya mendapat kelonggaran, semua kita siapkan, kita usahakan kita sampaikan lewat pendidikan seperti itu pada santri santri. Tetapi juga dalam hal hal yang kita harus menunjukkan pada mereka ya kita tunjukkan, seperti bagaimana kita memberikan contoh pada mereka. Kamu bersihkan kamar mandi, ada yang tidak bisa kerja kita beritahu. Kamu temannya bekerja kamu bantu bekerja sama, sebab untuk yang tidak terbiasa, ada lima orang disuruh kerja bareng bersihkan kamar mandi, yang satu orang mengikat tanganya di belakang. Kata orang Jawa bondo tangan bi makna kalimah, ya ini tidak boleh kita marahi. Ini teman kamu bekerja kamu coba ambil yang sana begitu. Kenapa? Dia bukan karena males tidak tahu dia apa yang harus dikerjakan. Kita harus memahami ini, anak ini tidak tahu harus berbuat apa, jadi waktu bekerja dia gelisah. Tadi dia melakukan dua tangannya di belakang ini karena gelisah apa yang harus saya lakukan? Kalau kita memahami kita tidak akan marah.

24. Peneliti : Sudah efektifkah pembentukan karakter dipondok pesantren?

Kiai : Menurut saya masih banyak kekurangannya karena banyak hal ya

Saya sendiri kesibukan saya ini tumpuk undung, mudah mudahan tidak karena pamer. Tambah umur pekerjaan tambah banyak, jadi tambah lalen jadi kesempatan itu banyak terlewatkan.

Guru- gurunya sebagian pindah pindah. Mereka ada yang tugas dua tahun berhenti lalu ganti. Begitu ganti kita harus menga- jarkan lagi perkara yang baru lagi. Contohnya bagaimana? Misalnya baik untuk kebersihan maupun

pemeliharaan alat. Misalnya, kita punya alat masak rice cooker yang bisa sekali tanak untuk 10 liter beras. Ada rahasianya kalau mau awet, bagian yang memantulkan cahaya itu tidak boleh diusap ndak boleh dicuci. Kita mungkin sudah mengajari, yang diajari hari ini sudah keluar ganti yang baru belum diajari lagi. Maunya jaga kebersihan, dicuci bersih bersih. Disini musibahnya. Ini menyebabkan otomatismenya tidak bekerja, karena tidak bisa memantulkan cahaya lagi. Akhirnya gosong masakannya, demikian juga membersihkan kamar mandi juga begitu, dia harus telaten. Untuk membiasakan mereka, bagaimana kebiasaan kalau ketemu dengan orang yang lebih tua atau orang alim di jalan yang sempit misalnya di tangga apa yang harus dilakukan. Dengan adab, teori kita ajarkan, harus ditularkan lewat praktek, begini lo waktu berhadapan, sebab katakanlah mungkin seseorang sudah paham, waktu dia dihadapkan pada persoalan itu mungkin dia tidak ingat entah tidak gubris entah sibuk yang lain, tidak ingat bahwa apa yang dia lakukan bisa saja terjadi, tapi nanti dia dingatkan kamu harus begini. Jadi perlunya kita mengajak para guru untuk menyampaikan ini kepada santri-santri lewat keteladanan. Kita mau mengajari mereka apa walkadimina ghaido wal ngafianninnas, tapi kita menyampaikannya dengan marah-marah, ya kan tidak kena begitu. Mau mengajarkan begitu ya harus ditunjukkan bahwa kamu sendiri kadhiminal ghaido masuk yang begitu. Kalau tidak ya cuma dibaca aja banyak yang bisa. Syukur kalau apal ayatnya. Apal belum tentu bisa berbuat, mberbuat belum tentu juga bisa dipahami oleh orang yang melihat dan itu perlunya menerangkan, tapi walhasil kalau kita ini mau merasakan sebenarnya itu nyaman, tadi kaitanya dengan soal kenyamanan, bagaimana kita menegur

orang, kalau ada salah mengatakan kamu yang salah, sangat mudah semua orang bisa, mungkin juga bisa dibalas kamu juga salah. Saya kira yang paling penting itu salah baik, kedepan yang penting bagaimana, kalau sudah begitu itu bisa objektif. Kenapa? Misalnya kamu salah jadi ke depan bagaimana kamu beginilah, Artinya saya harus ngajari. Jadi itu ada tanggung jawabnya timbal baliknya. Jangan begini, kalau begitu bagaimana kan ada kelanjutannya. Kalau mau begitu ya diajari. Itu begitu bentuk tanggung jawab dari pemimpin dalam mengatur anak buahnya. Jadi prinsipnya kalau anak buahnya salah pemimpin harus mengakui bahwa dia punya andil besar dalam kesaahan. Bagaimana orang bertengkar, tidak ada orang yang bertengkar mengatakan dasar yang salah memang saya. Ini gara-gara saya kamu yang benar. Yang disalahkan di sananya, yang di sini tidak diakui salahnya. Begitu juga kalau kesalahan itu mau mengoreksi o ya keku- rangan saya disini, begitu. Kan belum kamu ajari yang baik menurut kamu. Lo menurut kamu bagaimana. La kalau kamu sudah ajarkan kamu berhasil mengajari dia yang baik menurut kamu seperti ini, tentu di mata kamu tidak akan salah. Sudah berjalan menurut kamu. Lo, sudah berjalan di rel kok. Tidak akan kamu salahkan kecuali kamu sudah berubah yang gitu sekarang salah kalau dulu bener sekarang salah lain lagi acaranya.

SKRIP WAWANCARA YANG TELAH DIREDUKSI

Hari/tanggal : Minggu, 19 Juni 2022

Pukul : 08.00 – 09.00 WIB

Tempat : PP. Al-Islam Surakarta

Responden : Santri

1. Peneliti : Menurut anda bagaimana kepemimpinan Pak Kiai?
Santri : Sesuai dengan apa yang diajarkan syariat Islam, menegakkan dan mengajarkan pada kita semua.
2. Peneliti : Menurut anda apakah Pak Kiai sudah menjadi pemimpin yang baik?
Santri : Ya, sudah menjadi pemimpin yang baik, memberikan petunjuk sesuai urusan kami.
3. Peneliti : Menurut anda seberapa efektif jika lembaga pesantren dipimpin Pak Kiainya langsung?
Santri : Menurut saya sudah efektif.
4. Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai memimpin Pondok Pesantren?
Santri : Pak Kiai memimpin pondok dengan cara musyawarah. Saya mempunyai dewan asatid yang diajak untuk memutuskan suatu perkara di pondok pesantren.
5. Peneliti: Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan Pak Kiai ?
Santri : saya berkomunikasi dengan Pak Kiai lewat mengajar di kelas, ngaji pagi dan pemberian tugas misalnya mengurus kitab, memberi sampul dll.
6. Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah ?
Santri : tugas lewat kelas, bisa langsung ,kadang lewat asaitiya.
7. Peneliti : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai ?
Santri : Kami mendengar dan kami mentaati.

8. Peneliti : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah pak Kiai ?
Santri : Menjalankan dengan bersama teman lainnya.
9. Peneliti : Bagaimana cara pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan ?
Santri : Pak Kiai tidak mengawasi langsung..
10. Peneliti : Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada anda sudah tepat ?
Santri : Sudah tepat.
11. Peneliti : Bagaimana Pak Kiai menyelesaikan masalah yang timbul ?
Santri : Biasanya dipanggil, menanyai kenapa, sebabnya apa, tabayun, umum seperti telat sholat atau baca kitab tidur ustaz langsung memberi nasehat.
12. Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai bersikap terhadap bawahan ?
Santri : Saya kurang perhatian
13. Peneliti: Bagaimana sikap pak kiai ketika anda melakukan kesalahan?
Santri : Langsung mengingatkan
14. Peneliti : Apa saja upaya yang dilakukan Pak Kiai untuk merekatkan hubungan antara pemimpin (Pak Kiai) dan bawahan serta sesama bawahan ?
Santri : Tidak tahu.
15. Peneliti : Bagaimanakah Pak Kiai bersikap ketika anda memberikan saran dan masukan ?
Santri : dengan lembut dan mendidik
16. Peneliti : Bagaimana Pak Kiai bertindak ketika ada bawahan yang berkonflik ?
Santri : Tidak tahu. -

SKRIP WAWANCARA YANG TELAH DIREDUKSI

Hari/tanggal : Minggu, 19 Juni 2022
 Pukul : 08.00 – 09.00 WIB
 Tempat : PP. Al-Islam Surakarta
 Responden : Guru

Peneliti: Menurut anda bagaimana kepemimpinan Pak Kiai?	Guru : Sesuai dengan apa yang diajarkan syariat Islam, menegakkan dan mengajarkan pada kita semua, memberikan contoh dan mengajari sampai tuntas. Saya sangat disiplin dalam pengajaran. Tidak mencela dan menjelekkkan ulama' lain, meskipun saya dicela oleh ulama' lain.
Peneliti : Menurut anda apakah Pak Kiai sudah menjadi pemimpin yang baik?	Guru : Ya, sudah menjadi pemimpin yang baik, saya memimpin dengan aklaq mulia.
Peneliti : Menurut anda seberapa efektif jika lembaga pesantren dipimpin Pak Kiainya langsung?	Guru : Menurut saya sudah efektif, karena banyak pemimpin pesantren lainnya pada datang ke saya, padahal belum kenal, para pemimpin pesantren itu mengakui keilmuan Pak Kiai Mudzakir.
Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai memimpin Pondok Pesantren?	Guru : Pak Kiai memimpin pondok dengan cara musyawarah. Saya mempunyai dewan asatid yang diajak untuk memutuskan suatu perkara di pondok pesantren.
Peneliti : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pak kiai ?	Guru : Saya berkomunikasi dengan Pak Kiai dengan Bahasa Arab.

Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah ?	Guru : Tugas langsung diberikan sesuai kemampuan pondok dan kemampuan seseorang yang ditugaskan.
Peneliti : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pak Kiai?	Guru : Kami mendengar dan kami mentaati.
Peneliti : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah Pak Kiai?	Guru : Menjalankan dengan bersama teman lainnya.
Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan ?	Guru : Pak Kiai mengawasi langsung dengan bertanya langsung kepada guru, dan kadang bertanya pada guru lain.
Peneliti : Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada anda sudah tepat ?	Guru : Sudah tepat.

SKRIP WAWANCARA YANG TELAH DIREDUKSI

Hari/tanggal : Minggu, 26 Juni 2022
 Pukul : 08.00 – 09.00 WIB
 Tempat : PP. Al-Islam Surakarta
 Responden : Pegawai

Peneliti : Menurut anda bagaimana kepemimpinan Pak Kiai?	Pegawai : Sesuai dengan apa yang diajarkan syariat islam menegakkan dan mengajarkan pada kita semua.
Peneliti : Menurut anda apakah Pak Kiai sudah menjadi pemimpin yang baik?	Pegawai : Ya sudah menjadi pemimpin yang baik, memberikan petunjuk sesuai urusan kami
Peneliti : Menurut anda seberapa efektif jika lembaga pesantren dipimpin Pak Kiainya langsung?	Pegawai : Menurut saya sudah efektif.
Peneliti : Bagaimana cara pak Kiai memimpin Pondok Pesantren?	Pegawai : Pak Kiai memimpin pondok dengan cara musyawarah. Saya mempunyai dewan asatid yang diajak untuk memutuskan suatu perkara di pondok pesantren.
Peneliti : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan Pak Kiai ?	Pegawai : Saya berkomunikasi dengan Pak Kiai lewat mengajar dikelas, ngaji pagi dan pemberian tugas, misalnya mengurus kitab, memberi sampul dll.
Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah ?	Pegawai : Tugas lewat kelas, bisa langsung , kadang lewat asatidnya.
Peneliti : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai ?	Pegawai : kami mendengar dan kami mentaati.

Peneliti : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah Pak Kiai ?	Pegawai : Menjalankan dengan bersama teman lainnya.
Peneliti : Bagaimana cara pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan ?	Pegawai : Pak Kiai tidak mengawasi langsung.
Peneliti : Apakah tugas Pak kiai yang diberikan kepada anda sudah tepat ?	Pegawai : Sudah tepat.
Peneliti : Bagaimana Pak kiai menyelesaikan masalah yang timbul ?	Pegawai : Biasanya dipanggil, menanyai kenapa,sababnya apa, tabayun, umum seperti telat sholat atau baca kitab tidur, ustaz langsung memberi nasehat.
Peneliti : Bagaimana cara Pak Kiai bersikap terhadap bawahan ?	Pegawai : Saya kurang perhatian.
Peneliti : Bagaimana sikap Pak Kiai ketika anda melakukan kesalahan ?	Pegawai : Langsung mengingatkan.
Peneliti : Apa saja upaya yang dilakukan Pak Kiai untuk merekatkan hubungan antara pemimpin (Pak Kiai) dan bawahan serta sesama bawahan ?	Pegawai : Tidak tahu.
Peneliti : Bagaimanakah Pak Kiai bersikap ketika anda memberikan saran dan masukan ?	Pegawai : Dengan lembut dan mendidik .
Peneliti : Bagaimana Pak Kiai bertindak ketika ada bawahan yang berkonflik ?	Pegawai : Tidak Tahu. –

Lampiran Biografi Ustaz Mudzakir

Kiai Mudzakir (Lahir Sekitar 1940-an)



Pesantren Al Islam

Ma'had Al Islam dikenal sebagai pesantren yang lihai mendidik santrinya. Banyak sudah hafiz yang tercipta di ma'had asuhan Ustaz Mudzakir ini. Namun, Al Islam tetap bertahan untuk tidak mengeluarkan ijazah.

Panas begitu menyengat siang itu. Gang kecil di perkampungan padat kota Solo itu sepi. Tiga petugas berjaga di salah satu sudut gang. Mereka mengenakan baju bergambar pedang menyilang bertuliskan FPIS (Front Pemuda Islam Surakarta). Satu di antara mereka meminta Isra' mengisi daftar hadir tamu. Sedikit kata-katanya mempersilakan untuk melangkahi gerbang pesantren itu.

Seketika itu juga kumandang azan Duhur menyambut. Dari gerbang bertuliskan "selain santri ma'had dilarang masuk", satu per satu santri berjubah putih keluar. Mereka bergegas menuju masjid, persis di samping asrama. Salat Duhur pun segera dimulai. Dengan waktu yang cukup lama, salat Duhur pun usai. Para santri bergegas

kembali ke asrama. Sebagian kecilnya bertahan di dalam masjid membuka kalam Illahi.

Salah seorang santri mendatangi Isra'. "Sudah ada janji dengan Ustadz?" tanyanya singkat. Ia pun segera masuk ke ruangan di lantai satu masjid berlantai lima itu. Sekitar lima menit kemudian santri itu keluar. "Sebentar, nanti masuk bersama saya," ucapnya lagi padat.

Tak berselang lama Isra' dibimbing santri tersebut masuk. Pintu pertama dibuka. Papan tulis, layar proyektor dan sebuah laptop nampak siap digunakan di ruangan itu. Pintu kedua pun dibuka. Deretan buku, beratus jumlahnya memagari rapat ruangan. LCD proyektor dan laptop berada di tengahnya. "Asslamu allaikum," ucap pelan sang santri membungkuk sembari membuka pintu ketiga. Mengejutkan, hanya kata itu yang tepat Isra' ucapkan tatkala memasuki ruangan ketiga tersebut.

Seorang pria menyambut ramah dan langsung menyalami Isra'. "Mari-mari, silakan, mohon maaf ruangnya agak berantakan," ucapnya. Ia segera mempersilakan duduk di ruangan yang juga dipagari ribuan kitab. Karpet hijau yang lebih mirip dengan sajadah pun menjadi tempat duduk yang begitu nyaman saat itu. Sejuk Air Conditioner semakin membuat panasnya hari lenyap seketika. Sejenak ia meninggalkan keyboard dan layar LCD yang tengah ia gunakan untuk menulis. Ialah Ustadz Mudzakir, pemimpin pesantren Al Islam.

Dengan penuh antusias Ustadz Mudzakir membuka percakapan dengan Isra'. Salah satu ulama terkemuka di Solo yang telah menasional itu pun mulai bercerita tentang ma'had (perguruan) yang ia pimpin: Al Islam. Al Islam adalah pesantren di Surakarta. Pesantren itu cukup dikenal karena mampu menghasilkan cendekiawan

muslim yang mumpuni. Cerita bahwa Al Islam tak mengeluarkan ijazah semakin membuat namanya membahana.

Al Islam lahir dari keperihatinan Ustaz Mudzakir terhadap kondisi bangsa dan umat. Itu terkait pula dengan pandangan Ustaz Mudzakir bahwa asas tunggal sebagai hal yang menyalahi akidah Islam. Sila ‘Ketuhanan yang Maha Esa’ baginya merusak pandangan umat terhadap makna bertuhan. “Imbuhan ke- dan –an dalam bahasa Indonesia itu berfungsi membentuk makna banyak atau menyerupai. ‘Kepulauan’ bermakna banyak pulau, lah kalau ‘ketuhanan’?” ujarnya. Pasal pertama Pancasila baginya bertentangan dengan makna Allah itu satu.

Tentu bab kata ‘Ketuhanan’ hanyalah sebagian kecil dari ketidaksepakatan Mudzakir terhadap dijadikannya Pancasila sebagai dasar negara. Pancasila bagianya tak lebih dari alat kekuasaan untuk mendapat legitimasi dari rakyat. Pembelaan terhadap tanah air dan bangsa memang wajib dalam pandangan Mudzakir. Namun, jangan sampai usaha tersebut menodai ajaran Islam. “Tanpa hal tersebutpun (Pancasila, Red-) jika bangsa ini dalam kesulitan pasti saya akan turun tangan,” tambah pria kelahiran 64 tahun silam ini. Baginya, menjadikan sesuatu melebihi Tuhan mesti ditentang.

Keyakinan Mudzakir tersebut membawanya pada jalan hidup yang ia lakoni hingga hari ini. Pria yang sempat menjadi PNS di bidang farmasi pada tahun 70-an itu pun memilih menanggalkan statusnya. Ia mulai mencari ilmu tentang Islam yang hakiki. Meski bekal dari orang tuanya yang memang adalah keluarga ulama telah mumpuni, ia merasa masih harus mencari. Pernah ia kuliah di IAIN Sunan Ampel Surabaya, namun dalam penilainnya ilmu tentang Islam yang disajikan tak sesuai.

Kurang dari 1 tahun ia memutuskan keluar. Ia pun belajar dari kiai-kiai besar hingga mampu membca dan memahami kitab-kitab penting dalam Islam.

Dengan bekal ilmu yang mumpuni Mudzakir justru semakin menemukan banyak hal yang tak sesua dengan tuntunan Al Qur'an dan Hadits. Ia akhirnya berinisiatif untuk mulai membenahi kondisi tersebut dengan menjadi pengajar di sejumlah sekolah dan pesantern. Namun demikian, kemapanan pandangan yang tak sesuai tidak bisa ia rubah. Ia justru banyak menemui penolakan. Hingga akhirnya ia sampai pada simpulan untuk melakukan pendidikan secara amandiri.

Mudzzakir pun kembali ke tempat kelahirannya: Solo. Tahun **1984** ia memulai **mendirikan Al Islam**. Saat itu jumlah santrinya hanya **6 orang**, 2 diantaranya adalah anaknya sendiri. Dalam pandanganya, umat Islam itu tidak boleh tidak belajar tentang Al Quran. "Orang Islam ndak ngerti Al Quran itu dosa," tuturnya. Oleh karena itu ia memfokuskan pendidikannay pada ilmu agama. Ia pun ingin agar anak didiknya selamat dari ajaran yang salah sebagaimana ia peroleh dari sekolah umum. "Semua anak saya tidak ada yang belajar di sekolah umum. Semuanya di sekolah yang tidak umum," canda ayah dari 18 orang anak ini.

Pendidikan Al Islam dipusatkan di masjid. Sebelum Mudzakir, para pendahulunya termasuk ayah dan kakenya sudah menggunakan masjid tersebut sebagai tempat berdakwah. Saat awal pendiriannya, Al Islam juga mengalami sejumlah rintangan. Penolakan bukannya hadir dari non-muslim tapi justru dari tokoh elemen muslim di Solo. Termasuk dengan menyebut bahwa Mudzzakir adalah penganut syiah. Mereka **takut kehilangan pengaruh**.

Di masa awal, masyarakat sekitar masjid saat itu pun tidak begitu suka dengan keberadaan Mudzakhir bersama Al Islam. Sikap kurang senang itu terutama dipicu oleh penolakan Al Islam untuk mengikuti tradisi penduduk sekitar tentang bernegara. Misal, saat perayaan kemerdekaan RI. Untuk alasan apapun Al Islam selalu menolak mengobarkan bendera merah putih. Mudzakhir menilai memperlakukan bendera secara berlebihan adalah tindakan yang syirik. “Dulu kita berantem terus, allhamdulillah sekarang tidak. Sudah beberapa tahun ini zakat dan daging kurban kami salurkan pada warga sekitar,” tambah anak ke-8 dari 9 bersaudara ini.

Tentu saja bukan hanya soal bendera atau warna merah putih. Mudzakhir memiliki pandangan mendalam soal hubungan doktrin kecintaan negara dan usaha melegitimasi kekuasaan. Pengalamannya yang malang melintang dalam dunia aktivis, termasuk menduduki posisi cukup penting di PII (Pemuda Islam Indonesia), membekalinya untuk kritis pada semua yang menyangkut Islam terkait dengan negara. Kembali lagi, apapun tidak boleh bertentangan dengan apa yang Islam ajarkan.

Lebih jauh, doktrin kecintaan pada negara yang buta menurutnya telah mencemari makna penting pendidikan. Pada pendidikan yang dirancang negara, ia melihat banyak kepentingan kekuasaan yang sengaja disusupkan pada materi pembelajaran. Pendidikan yang dibidani negara juga dia anggap terlalu sekuler. Hingga khusus pada pendidikan Islam ia pun melihat adanya ketidakmurnian niat. Hal itu membawa Mudzakhir pada simpulan bahwa harus ada pendidikan yang murni dan didasari niat kuat untuk memahami keesaan Allah.

Untuk itu, lewat pendidikan yang ia rintis, Mudzzakir secara hati-hati menanamkan konsep pikir yang tepat antara ilmu dan keislaman, antara penmodelan akal dan hati. Baginya pula, pesantren bukan tempat untuk menemukan Islam tetapi adalah tempat membekali seseorang untuk menemukan Islam. Dalam pendapatnya semua ilmu pengetahuan adalah ilmu Islam yaitu ‘din’.

Sudut pandang itu Mudzzakir dan Al Islam wujudkan dalam kurikulum yang sepenuhnya Al Islam rancang sendiri. Meski berbasis pensantren, porsi terhadap ilmu lainnya tetap diajarkan. Selain diajarkan tentang Qur’an dan hadits, ilmu lain dari sains, sosial, dan bahasa juga masuk dalam kurikulum. Hal itu juga terkait dengan pandangan Mudzzakir bahwa hakekatnya semua cabang ilmu adalah ilmu agama. Sehingga semua mesti dipelajari. “Sederhana saja. Tidak satupun dari kita boleh bodoh soal akhirat,” jelas Mudzakir tatkala ditanya visi dan misi Al Islam.

Tanpa Ijazah

Kemurnian ilmu dan pendidikan juga rawan terhadap budaya materialisme. Pada pendidikan umum, lembaga pendidikan diarahkan pada keterampilan siswanya untuk mencari penghidupan. Materi pendidikan sengaja dirancang agar kelak lulusan sekolah umum dapat mencari makan dan kemakmuran. Padahal, dalam keyakinannya, Mudzzakir memahami jika rezeki seorang hamba itu telah ditentukan sejak dalam kandungan. “Coba tikus, sudah dimusuhi, diburu manusia, tak punya perusahaan, mertuanya juga miskin, tapi tetap bisa mendapatkan makan. Lah manusia?” tuturnya sembari melempar senyum canda.

Oleh karena itu, pesantren yang didirikannya tak mau terjebak dengan urusan perut saja. “Itu namanya mengajari anak itik berenang,” pungkasnya. Untuk itulah ma’had Al Islam tidak terlalu menekankan pendidikan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan duniawi. Al Islam bahkan tidak mengeluarkan ijazah bagi santrinya yang telah lulus.

Ijazah bagi seolah umum adalah sebuah bukti bahawa seseorang telah lulus dan siap untuk menggunakan tenaga dan jasanya.

Karena tidak terlalu berkiblat pada konsep pendidikan sebagai pencetak tenaga kerja, Al Islam dirasa tidak terlalu perlu untuk mengeluarkan ijazah. “Karena kita ini tidak berniat mencetak buruh sih ya,” tutur Mudzakir. Pendidikan konvensional menurutnya selama ini terbukti hanya menciptakan buruh.

Al Islam sendiri telah beberapa kali dianjurkan untuk mengeluarkan ijazah oleh sejumlah pihak termasuk departemen Agama. Utusan Depag hingga pernah datang ke ma’had menawarkan agar sebaiknya Al Islam mengeluarkan ijazah. Hingga pada 2008 santri pada tingkatan Ibtidaiyah diperkenankan untuk mengikuti ujian nasional. Karena santri tak pernah diberi materi PKN, mereka kesulitan. Namun celakanya, sang pengawas yang merasa iba sengaja memberikan jawaban kepada peserta. Kejadian itu sontak membuat pihak Al Islam sangat kecewa. Pasalnya, hanya untuk nilai santrinya diajari untuk tidak jujur. Akhirnya Al Islam memutuskan untuk tidak lagi mengikutkan santrinya pada ujian sejak 2009. “Kami tidak rela hanya untuk selembar kertas anak kami rusak,” ucap Mudzzakir.

Ia pun pernah mendiskusikan dengan para pengajar Al Islam tentang pemberian ijazah. Tapi sebagian besar ustaz merasa belum perlu. Sampai pernah ma'had sengaja mengundang sejumlah profesor untuk sekedar mengungkapkan pandangan tentang pentingnya ijazah. “Mereka tidak bisa menjelaskan letak pentingnya ijazah,” kata Mudzakir. Sebagian besar alasan adalah agar santri bisa mendapatkan pekerjaan setelah lulus. “Kalau ingin melanjutkan ke perguruan tinggi ada juga yang tak menerima anak kami tanpa meminta ijazah,” tambahnya. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pernah menerima lulusan Al Islam tanpa mensyaratkan ijazah.

Pertimbangan tidak mengeluarkan ijazah juga terkait keberpihakan Al Islam terhadap umat tak mampu. Al Islam terbukti menjadai pencetak santri yang unggul. Jika kelak mengeluarkan ijazah maka santri dari keluarga kaya akan banyak tertarik masuk. “Jika mereka lolos tes, menyumbang gedung, apakah ada jaminan kami akan menolaknya,” tanya Mudzzakir. Masih menurutnya, ketika jumlah santri kaya banyak ada





Ketua KPK, Firli Bahuri, memperlihatkan lima orang tersangka baru sesuai menjalani pemeriksaan dugaan korupsi PT Waskita Karya, di gedung KPK, Jakarta, Kamis, 23 Juli 2020. Penyidik resmi menahan lima orang tersangka baru Direktur Utama PT Waskita Beton Precast, Jarot Subana, Kepala Divisi II PT Waskita Karya pada periode 2011-2013, Fathor Rachman, mantan Kepala Proyek dan Kepala Bagian Pengendalian pada Divisi III/Sipil/II PT. Waskita Karya, Fakhri Usman, mantan Kepala Divisi III/Sipil/II PT. Waskita Karya, Desi Aryani, dan Kepala Bagian Keuangan dan Risiko Divisi II PT Waskita Karya periode 2010-2014, Yuly Ariandi Siregar. TEMPO/Imam Sukanto

TEMPO.CO, Jakarta - Menteri Agama atau Menag Yaqut Cholil Qoumas menyambangi Kantor Komisi Pemberantasan Korupsi atau KPK di Gedung Merah Putih pada Rabu, 3 Maret 2021 lalu. Dalam pertemuan yang dihadiri Ketua KPK dan sejumlah pejabat tersebut membahas tentang kerja sama Kemenag dengan KPK terkait upaya pencegahan korupsi di kalangan Kemenag. Ketua KPK Firli Bahuri sempat menyinggung tentang kerapnya kasus korupsi yang terjadi di lingkungan Kemenag.

Padahal menurut Firli Bahuri, dengan lambang Ikhlas Beramal, pihak yang bekerja di dalam Kementerian Agama seharusnya tidak mengharapkan untuk mendapat sesuatu kecuali haknya, apalagi sampai melakukan tindakan korupsi yang jelas-jelas melanggar ketentuan undang-undang. Dibanding dengan Kementerian lain, Kemenag memang yang paling riskan terjadi kasus rasuah, Indonesia Corruption Watch atau ICW pernah mengungkapkan data tentang jumlah PNS di kementerian yang paling banyak yang diduga terlibat korupsi, kementerian Agama berada di posisi ke 2, di bawah posisi Kementerian Perhubungan.

Sebagai contoh, sebut saja kasus korupsi belum lama ini yang menyangkut mantan pejabat di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama (Ditjen Pendis Kemenag) Undang Sumantri. Pada 4 Desember 2020 lalu Undang Sumantri ditangkap KPK dalam kasus korupsi pengadaan pada madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah (MA).

Marak Korupsi Dana dan Proyek Keagamaan: Penodaan Agama dalam Arti Sebenarnya

Friday, 12 November 2021 - 20:00



Korupsi di Indonesia terbukti tak kenal batas, termasuk nilai dan kepentingan keagamaan. Kasus korupsi dana dan proyek keagamaan banyak muncul, mulai dari penyelenggaraan haji, Al-Quran, pembangunan masjid, hingga bantuan kepada lembaga keagamaan. Fenomena ini menunjukkan rumus korupsi memang sesederhana sepanjang ada peluang, korupsi dapat dilakukan. Tak ada nilai kemanusiaan dan agama yang menjadi batasannya.

Korupsi dana dan proyek keagamaan menjadi ironis mengingat agama mengajarkan nilai-nilai moral (akhlak) dan kebaikan. Pendekatan agama pun kerap digunakan dalam upaya pencegahan korupsi. Namun, bagaimana upaya tersebut dapat efektif apabila pejabat dan tokoh agama dari institusi keagamaan justru terlibat korupsi? Terlebih lagi, korupsi sektor keagamaan terus terjadi dan diantaranya bahkan dilakukan di tengah pandemi Covid-19.

Pertama, korupsi pembangunan Masjid Sriwijaya di Palembang dengan kerugian negara mencapai Rp 130 miliar. Dengan anggaran fantastis dari APBD Sumatera Selatan tahun 2015 dan 2017, seharusnya berdiri masjid yang digadang-gadang menjadi masjid termegah se-Asia Tenggara. Sayangnya, saat ini hanya ada puing-puing mangkrak yang berlumut. Belakangan diketahui bahwa Yayasan Wakaf Masjid Sriwijaya yang ditunjuk oleh Gubernur Sumatera Selatan Alex Noerdin untuk menerima hibah pembangunan masjid merupakan yayasan baru.

Kedua, korupsi Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) penanganan Covid-19 dari Kementerian Agama (Kemenag) untuk lembaga pendidikan keagamaan Islam di Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Takalar, Kabupaten Wajo, dan Kota Pasuruan. Di Wajo dan Pekalongan, korupsi ini bahkan melibatkan pejabat kantor wilayah Kemenag dan pimpinan pesantren. Besar dugaan, kasus serupa terjadi di banyak daerah lain dengan modus beragam.

Ketiga, korupsi dana hibah Provinsi Banten untuk pondok pesantren se-Banten tahun 2020. Dana bansos yang disalurkan dipotong dan dikumpulkan kepada pegawai Biro Kesra Provinsi Banten. Seratus lima puluh pengurus pondok pesantren penerima hibah dipanggil oleh Kejaksaan Tinggi Banten dan satu diantaranya telah ditetapkan sebagai tersangka karena diduga ikut mengumpulkan potongan dana.



Marak Korupsi Dana dan Proyek Keagamaan:

Korupsi dana dan proyek keagamaan menjadi ironis mengingat agama mengajarkan nilai moral dan kebaikan. Pendekatan agamapun kerap digunakan dalam upaya pencegahan korupsi. Namun, upaya tersebut tidak akan efektif apabila pejabat dan tokoh dari institusi keagamaan justru terlibat korupsi

PENODAAN AGAMA

DALAM ARTI SEBENARNYA

1

Kasus korupsi pembangunan Masjid Sriwijaya di Palembang dengan **kerugian negara mencapai Rp 130 miliar**



2

Kasus korupsi Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) penanganan Covid-19 dari Kementerian Agama untuk lembaga pendidikan keagamaan islam. Di Kabupaten Wajo dan Kabupate Pekalongan, korupsi ini bahkan **melibatkan pejabat kantor wilayah Kemenag dan pimpinan pesantren**



3

Kasus korupsi dana hibah Provinsi Banten untuk pondok pesantren se-Banten tahun 2020. **Dana Bansos yang disalurkan dipotong dan dikumpulkan kepada pegawai Biro Kesra Provinsi Banten**



MENGAPA KORUPSI KEAGAMAAN TERUS BERULANG?

Pertama, sebagaimana hasil survei Lembaga Survei Indonesia (LSI) pada 2017 yang menunjukkan **tidak adanya hubungan antara tingkat religius dengan perilaku korupsi**

Kedua, lakon korupsi keagamaan dipandang selayaknya pelaku korupsi pada umumnya. **Tidak ada label khusus** dan kegeraman luar biasa dari masyarakat.



Sebelumnya, Kemenag telah tercoreng akibat empat kasus korupsi. Dua Menteri Agama, yaitu Menteri Said Agil Husin terlibat dalam korupsi dana abadi umat dan biaya penyelenggaraan haji. Sedangkan Menteri Suryadharma Ali terlibat dalam korupsi dana haji. Tak hanya itu, proyek-proyek Kemenag, seperti pengadaan laboratorium komputer untuk Madrasah Tsanawiyah tahun 2011 dan pengadaan Al-Quran tahun 2011-2012 terbukti dikorupsi dan melibatkan sejumlah pejabat dan politisi, seperti anggota DPR Zulkarnaen Djabar dan politisi Golkar Fahd El Fouz. Mengapa korupsi keagamaan terus berulang? Terdapat empat hal yang mungkin dapat menjelaskan. Pertama, sebagaimana hasil survei Lembaga Survei Indonesia (LSI) pada 2017, disimpulkan tidak adanya hubungan antara tingkat religius dengan perilaku korupsi. Korupsi dapat terjadi jika ada peluang, selayaknya kasus-kasus lain seperti korupsi dana bansos Covid-19.

Seperti korupsi bidang lain, korupsi keagamaan merupakan kejahatan beresiko, namun berpotensi menimbulkan keuntungan yang besar bagi pelakunya. Indikasi besar keuntungan dibanding resiko terlihat juga di kasus korupsi pembangunan Masjid Sriwijaya, di mana kerugian negara yang timbul Rp 130 miliar, sedangkan uang pengganti yang dikenakan jauh lebih kecil dari kerugian negara.

Ketiga, lakon korupsi keagamaan dipandang selayaknya pelaku korupsi pada umumnya. Tidak ada label khusus dan kegeraman luar biasa dari masyarakat. Label seperti penjahat keagamaan atau penista agama pada dasarnya penting dan relevan. Selain telah menodai nilai-nilai agama, pelaku juga telah menjadikan kepentingan keagamaan sebagai objek korupsi. Sama halnya seperti misalnya koruptor kasus

lingkungan yang pantas disebut perusak/ penjahat lingkungan atau koruptor bansos sebagai penjahat kemanusiaan.

Masyarakat Indonesia yang berdasarkan survei LSI tergolong masyarakat religius perlu mengambil sikap marah terhadap korupsi keagamaan ini. Kemarahan ini selanjutnya penting disalurkan dengan menuntut vonis berat pelaku korupsi keagamaan. Lebih penting lagi masyarakat perlu menjaga dana dan proyek keagamaan agar tidak dikorupsi.

DESKJABAR - Dunia Pendidikan kini tengah dirundung pilu. Munculnya peristiwa ke peristiwa yang mencoreng profesi guru sepertinya belum berkesudahan. Mengapa demikian.

Mulai dari beredarnya video mesum pelajar SMP dan MTs dalam tiga adegan di Kabupaten Tasik belum rampung. Kembali muncul sesama pelajar tindak kekerasan di lokasi yang sama pula.

Dan kini mencuat ke permukaan kasus oknum guru, ustaz perkosa 14 santriwati hingga hamil dan melahirkan. Peristiwanya terjadi di wilayah Cibiru, Kota Bandung.

Meski peristiwanya terjadi pada rentan waktu antara tahun 2016 hingga awal 2021 dan kaususnya sudah disidangkan, namun buihnya takan hilang diterpa angin semata.

Kepala Kejaksaan Negeri Jawa Barat, Asep Mulyana di depan para wartawan pada konferensi persnya terkait kasus guru, ustaz perkosa santriwati hingga hamil dan melahirkan, perlu dikawal oleh media massa.

Hal ini kata Asep Mulyana, kasus ini bukan hanya berbicara tingkat nasional atau internasional, ini sudah merupakan suatu kejahatan kemanusiaan.

"Dimana seorang guru atau ustaz yang seharusnya memberi suri tauladan kepada peserta didiknya harus dilukai dengan perbuatan sangat biadab," kata Asep.