



**KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN
DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK
KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

TESIS

OLEH:

AWALUDDIN SIREGAR

NIM: 13.23100006

**PROGRAM STUDI
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN**

2018

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN
*(Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok
Kabupaten Padang Lawas Utara)*

Oleh:

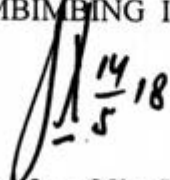
AWALUDDIN SIREGAR

NIM: 13.23100006

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master Pendidikan (M.Pd) Pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana IAIN Padangsidempuan

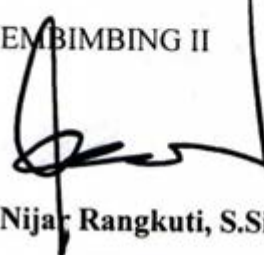
IAIN
PADANGSIDIMPUAN
Padangsidempuan, Mei 2018

PEMBIMBING I



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

PEMBIMBING II



Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S.Si., M.Pd

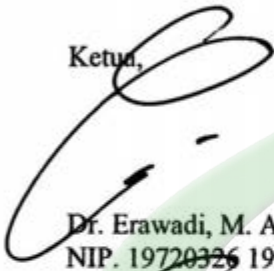
PENGESAHAN

Tesis berjudul "Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara" atas nama **Awaluddin Siregar**, NIM. 13. 2310 0006, Program Studi Pendidikan Agama Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan pada hari Senin tanggal 09 Juli 2018.


Tesis ini diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) Pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.

Padangsidempuan, 09 Juli 2018
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Pascasarjana Program Magister
IAIN Padangsidempuan.

Ketua,



Dr. Erawadi, M. Ag
NIP. 19720326 199803 1 002


Sekretaris,

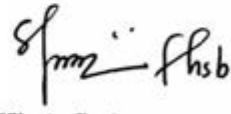

Dr. Magdalena, M. Ag
NIP. 19740319 200003 2 001

Anggota

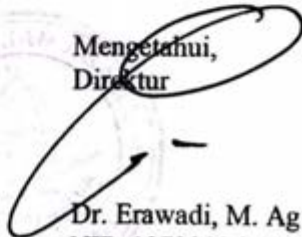

Dr. Erawadi, M. Ag
NIP. 19720326 199803 1 002


Dr. Magdalena, M. Ag
NIP. 19740319 200003 2 001


Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si, M. Pd
NIP. 19800413 200604 1 002


Dr. Hj. Asfiati, M. Pd
NIP. 19720321 199703 2 002

Mengetahui,
Direktur


Dr. Erawadi, M. Ag
NIP. 19720326 199803 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Awaluddin Siregar
Nim : 13. 2310 0006
Tempat/tanggallahir : Simatorkis, 10 Oktober 1984
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Judul Skripsi : Kepemimpinan Mudir pondok Pesntren Darussalam
Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas
Utara)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, tanpa meminta bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 2.

Seiring dengan hal tersebut, bila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 kode etik mahasiswa yaitu pencabutan gelar Akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidimpuan, Juli 2018

Saya yang menyatakan



Awaluddin Siregar
Awaluddin Siregar

NIM: 13. 2310 0006

**HALAMAN PERSYARATAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademika Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : AWALUDDIN SIREGAR
Nim : 13. 2310 0006
Program study : PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
Jenis Karya : TESIS

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan **Hak Bebas Royalty** (*Non-Exlucive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Bebas Royalty Non Ekslusif ini Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Padangsidimpuan, Juli 2018
Saya yang menyatakan



Awaluddin Siregar
NIM. 13. 2310 0006



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

PENGESAHAN

**Judul Tesis :KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN
DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK KABUPATEN
PADANG LAWAS UTARA**

**Ditulis Oleh : AWALUDDIN SIREGAR
NIM : 13. 2310 0006**

Telah dapat diterima untuk memenuhi salah satu tugas
dan syarat-syarat dalam memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.)

**IAIN
PADANGSIDIMPUAN**

Padangsidimpuan, Juli 2018
Direktur
Pascasarjana IAIN Padangsidimpuan


Dr. Erawadi, M.Ag.
NIP. 19720326 199803 1002

المخلص

هذا البحث بعنوان: قيادة مدير المعهد (دراسة عن مدير المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى)

تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية قيادة مدير المعهد (دراسة عن مدير المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى) و من التفصيل تهدف هذه الدراسة لمعرفة (١).. سلوك التواصل بين الأشخاص في قيادة المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى (٢). اوتارامثال مدير المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى (٣). صنع القرار مدير المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى يستخدم هذا البحث طريقة نوعية .لجمع البيانات في هذا البحث استخدمت تقنية المقابلة والملاحظة ودراسة الوثيقة .في تحليل البيانات البحثية المستخدمة تقنيات التحليل مع خطوات لمراقبة الظواهر الاجتماعية ، وتحديد ومراجعة وإعادة التحقق من البيانات الموجودة ، تصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها، استكشاف التصنيف ، وشرح علاقات التصنيف ، واستنتاج الاستنتاجات العامة وبناء أو تفسير النظرية.

نتائج هذه الدراسة ثلاثة ، وهي: (١). سلوك التواصل بين الأشخاص في قيادة المعهد دار السلام برميران بدولوك ببادنج لاواس الشمالى. هو نشاط من العمل الكامن في الذات المدير في الحياة اليومية عند التواصل مع الموظفين والمعلمين .الاتصال الشخصي المزاجي مع الموظفين والمعلمين عند التحدث ، أو عند إعطاء اللوم مذهب ولطيف ولطيف. بينما في حالة تقديم المعلومات يقوم مدير المشروع بخطوات عن طريق نقل المعلومات إلى رئيس المدرسة الدينية ، ومن ثم يتم تقديم المعلومات لجميع المعلمين والموظفين ، وفقا للرؤية والمهمة والأهداف (٢). يمكن رؤية السلوك الاستثنائي المدير عند التواصل مع المدرسين والموظفين بكلمة لطيفة ، مضيافة ، مذبذبة ، صديقة للأسرة ، تقم علاقات جيدة بين المؤسسات والمعلمين ، والموظفين ، وتحافظ دائما على الانسجام والانتباه إلى المرؤوسين ، ودائما إظهار السلوكيات الإيجابية وأمثلة جيدة في الحياة اليومية (٣). سلوك اتخاذ قراره أفعال المدير في صنع سياسة أو اتخاذ القرارات في اختيار اثنين أو أكثر من القضايا ، على التشاور المتبادل والقرارات الموضوعية والتي تستند إلى اعتبارات ناضجة وعقلانية لصالح استمرارية التقدم

ABSTRACT

This research entitled: Leadership Mudir The Boarding School (Study on Mudir Darussalam Parmeraan Boarding School Dolok District Of Padang Lawas Utara).

This study aims to find out how the Leadership Mudir Pondok Pesantren (Study on Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Dolok District Padang Lawas Utara) which in more detail aims to find out 1). The behavior of interpersonal communication mudir in leading boarding school Darussalam Parmeraan Dolok district of Padang Lawas Utara. 2) Example mudir in leading boarding school Darussalam Parmeraan Dolok district of Padang Lawas Utara. 3) Decision making by mudir in leading boarding school Darussalam Parmeraan Dolok district of Padang Lawas Utara

This study uses a qualitative method. To collect data in this research used interview technique, observation and document study. In analyzing the research data used analysis techniques with steps to observe social phenomena, identifying, revising and re-checking the existing data, the categorization of information obtained, exploring categorization, explaining categorization relationships, drawing general conclusions and building or explaining theory.

The results of this study there are three, namely: 1) Behavior of interpersonal communication mudir in managing Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Dolok District Padang Lawas Utara „is an activity of action inherent in self-mudir in everyday life when communicating with staff and teachers. Moody interpersonal communication with staff and teachers is mudir when speaking, or when giving a polite, courteous, and gentle reprimand. Whereas in the case of the delivery of information mudir perform steps by way of conveying information to the head of madrasah Aliyah, Tsanawiyah and then the information is submitted to all teachers and staff, according to the vision, mission, and goals. 2) Exemplary behavior of mudir leadership can be seen when communicating with teachers and staff with a gentle, hospitable, polite, family-friendly word, establishing good relationships between institutions and teachers, employees, and always keeping harmony, attention to subordinates, and always showing positive behaviors and good examples in everyday life, 3) The behavior of taking a mudir decision is a mudir action made in making a policy or taking decisions in choosing two or more issues, on joint deliberation and decisions are established and based on mature and rational considerations in favor of the continuity of progress.

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul: **Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (*Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara*)**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (*Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara*) yang secara lebih rinci bertujuan untuk mengetahui: 1) Perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam memimpin pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. 2) Keteladanan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. 3) Pengambilan keputusan oleh mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen. Dalam menganalisis data penelitian digunakan teknik analisa dengan langkah-langkah melakukan pengamatan terhadap fenomena sosial, melakukan identifikasi, revisi-revisi dan pengecekan ulang terhadap data yang ada, kategorisasi terhadap informasi yang diperoleh, menelusuri dan menjelaskan kategorisasi, menjelaskan hubungan-hubungan kategorisasi, menarik kesimpulan-kesimpulan umum serta membangun atau menjelaskan teori.

Hasil penelitian ini ada tiga, yaitu: 1) Perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri mudir dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal mudir dengan para staf dan guru-guru dilakukan mudir ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut mudir melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, sesuai visi, misi, dan tujuan. 2) Perilaku keteladanan kepemimpinan mudir dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara lembaga dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, perhatian kepada bawahannya, serta selalu menunjukkan perilaku positif dan teladan yang baik dalam kesehariannya. 3) Perilaku mengambil keputusan mudir adalah tindakan yang dilakukan mudir dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, atas musyawarah bersama dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan penelitian ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah pada nabi Muhammad SAW, keluarganya, sahabat-sahabatnya dan orang-orang yang mengikuti perjuangannya. Amin.

Dalam rangka memenuhi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk meraih gelar Magister pada Fakultas Pascasarjana (S.2) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidempuan, program studi Pendidikan Agama Islam, maka Penulis menyusun Tesis berjudul “Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara ” . Peneliti menyadari betul bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penulisan. Dengan bantuan dari berbagai pihak, baik kritik, teguran, saran dan lain sebagainya sehingga kekurangan dapat diperkecil agar penelitian ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan pembaca.

Dalam penyusunan penelitian ini penulis banyak mendapatkan bantuan moril dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis banyak menyampaikan terima kasih kepada yang penulis hormati:

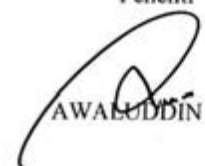
1. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd sebagai pembimbing I dan Bapak Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si, M. Pd sebagai pembimbing II, yang telah banyak mengarahkan dan membimbing Peneliti dalam penyelesaian tesis ini.

2. Bapak Direktur Program Pascasarjana IAIN Padangsidimpuan, Bapak-bapak / Ibu-ibu Dosen, Karyawan/karyawati, dan seluruh civitas akademika Pascasarjana IAIN Padangsidimpuan yang telah memberikan dukungan moril kepada Peneliti selama proses perkuliahan sampai penyelesaian Tesis ini.
3. Buat Istri Tercinta, Ainun Mardia Harahap, MA, yang tidak hentinya memberikan dukungan dan motivasi, Bapak/Ibu Dosen yang selalu memberikan support, saudara saya, abang, kakak dan adik, serta anak tersayang, yang menjadi penyemangat dalam menjalani perkuliahan dan menyelesaikan studi saya, seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang memberikan dukungan materil dan moril sehingga proses perkuliahan dan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Mudah-mudahan atas segala bantuan yang diberikan menjadi amal baik dan mendapat ganjaran yang setimpal dari Allah SWT. (*Allah bless You all*).

Akhirnya dengan berserah diri kepada Allah SWT semoga semua mendapat petunjuk dan hidayahnya untuk kesuksesan dunia dan akhirat dan peneliti berharap penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis serta bagi pembaca pada umumnya.

Padangsidimpuan, Juli 2018
Peneliti



AWA'UDDIN SIREGAR

TRANSLITERASI

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ša</i>	Š	Es (dengantitik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha (dengantitik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Kadan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Žal</i>	Ž	Zet (dengantitik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es

ش	<i>Syin</i>	Sy	Esdan ye
ص	<i>Ṣhad</i>	Ṣ	es (dengantitik di bawah)
ض	<i>Ḍhad</i>	Ḍ	De (dengantitik di bawah)
ط	<i>Ṭha</i>	Ṭ	Te (dengantitik di bawah)
ظ	<i>Ẓha</i>	Ẓ	Zet (dengantitik di bawah)
ع	<i>'ain</i>	'	Komaterbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	'	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

2. Vocal

Vocal bahasa Arab adalah seperti vocal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vocal tunggal atau monotong dan vocal rangkap atau diftong.

a. Vocal Tunggal

Vocal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagaiberikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
◌َ	Fataḥ	A	A
◌ِ	Kasrah	I	I
◌ُ	Ḍammah	U	U

b. Vocal Rangkap

Vocal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara *ḥarkat* dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
◌َ ي	Fataḥ dan ya	Ai	A dan i
◌ُ و	Fataḥ dan waw	Au	A dan u

Contoh:

Mauju : مَوْجُ

Mautu : مَوْتُ

Kaukabu : كَوْكَبُ

c. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	huruf dan Tanda	Nama
آ	Fataḥ dan alif atuya	Ā	A dan garis di atas
إِ ي	Kasrah dan ya	Ī	I dan garis di atas
أ و	Ḍammah dan ya	Ū	U dan garis di atas

d. Ta marbūṭah

Transliterasi ke *ta marbūṭah* ada dua:

1) *Ta marbūṭah* hidup

tamarbūṭah yang hidup atau mendapat harkat *fataḥ*, *kasrah* dan *ḍammah*, transliterasinya (t). contohnya: فَاطِمَةٌ فِي الْإِعْدَارَةِ

2) *Ta marbūṭah* mati

tamarbūṭah yang mati mendapat *harkat sukun*, transliterasinya adalah (h). contohnya: شَرِيْفَةٌ

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, makata *marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan (h).

Contoh:

- *Rauḍah al atfāl*- *Rauḍatul atfāl* : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ

- *Al madīnah al munawwarah* : المَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ
- *ṭalḥah* : طَلْحَةٌ

e. Syaddah

Syaddah atau tasydid pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- Rabbanā : رَبَّنَا
- Jahhaza : جَهَّزَ
- Al- birr : الْبِرِّ

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariyah*.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*:

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*:

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan

bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsia* hmaupun *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sandang.

Contoh:

- Ar-rajulu : الرَّجُل
- As-sayyidatu : السَّيِّدَةُ
- Al-qalamu : الْقَلَمُ
- Al-jalālu : الْجَلَالُ

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, akan tetapi itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Hamzah yang terletak di awal kata tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab sama itu dengan *alif*.

Contoh:

- Ta'khuzuna : تَأْخُذُنَا
- Sama' : سَمَاءٌ
- Syai'un : شَيْءٌ
- Ya'muru : يَأْمُرُ
- Mu'min : مُؤْمِنٌ

h. Penulisan Kata

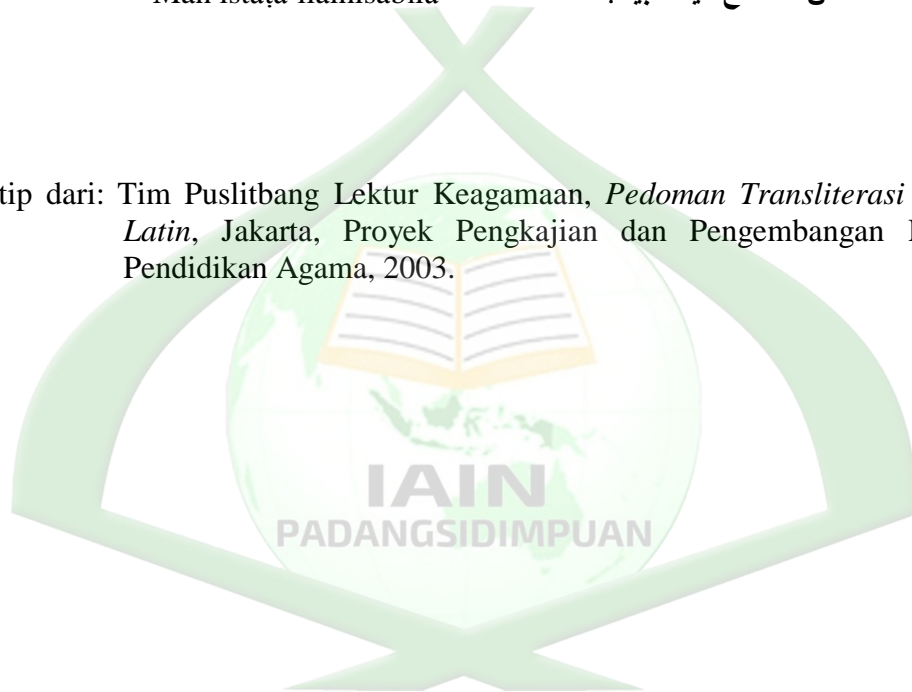
Pada dasarnya, setiap kata baik *fi'il* (kata kerja), *ism* (kata benda), maupun *harf*(huruf), ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harakat* yang dihilangkan, maka dalam

transliterasi ini penulisan tersebut dirangkaikan juga dengan kata yang mengikutinya.

Contoh:

- Wainnallāhalahuakhairurrāziqīn : وان الله لهو خير الرازقين
- Faauful- kailawalmīzāna : فاوفوا الكيل والميزان
- Bismillāhimajrehāwamursāhā : بسم الله مجريها ومرسها
- Man istāṭā' ilaihisabīlā : من استطاع اليه سبيلا

Dikutip dari: Tim Puslitbang Lektor Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Jakarta, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama, 2003.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
HALAMAN PENGESAHAN DIREKTUR	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TRANSLITERASI ARAB LATIN	x
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	11
C. Batasan Istilah.....	11
D. Rumusan Masalah.....	13
E. Tujuan Penelitian	14
F. Kegunaan Penelitian	14
G. Sistematika Pembahasan	15
BAB II KAJIAN KONSEPTUAL	
A. Kajian Teori	17
1. Kepemimpinan.....	17
a. Pengertian Kepemimpinan.....	17
b. Teori Kepemimpinan	20
c. Tipe dan Model Kepemimpinan	23
d. Dimensi-dimensi Praktik Kepemimpinan	27
e. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam.....	33
2. Kepemimpinan Pendidikan Islam.....	40
3. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.....	44
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	53
B. Sumber Data	55
C. Teknik Pengumpulan Data	56
D. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	60
E. Analisis Data	61

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian	63
1. Sejarah dan Latar Belakang Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	63
2. Letak Geografis Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	68
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	70
4. Kurikulum Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	71
B. Temuan Khusus Penelitian	80
1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Mudir dalam Memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	80
2. Keteladanan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	86
3. Pengambilan Keputusan oleh Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	91
C. Pembahasan Hasil Penelitian	99
1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Mudir dalam Memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	99
2. Keteladanan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	102
3. Pengambilan Keputusan oleh Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.....	103

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	107
B. Saran-saran	109

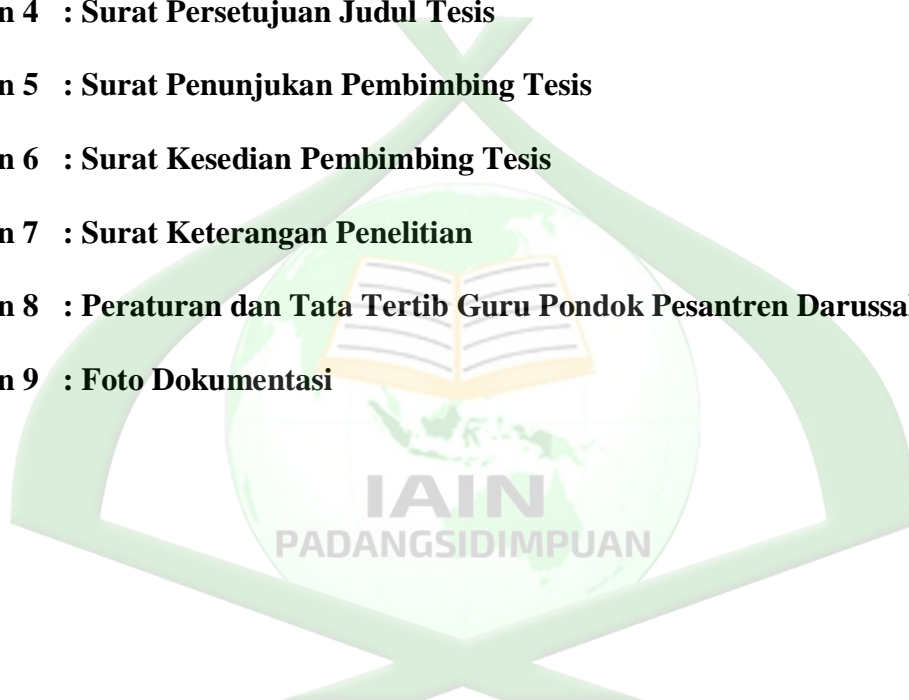
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Pengumpulan Data (Wawancara dengan Mudir)**
- Lampiran 2 : Pedoman Pengumpulan Data (Wawancara dengan Dewan Ustad)**
- Lampiran 3 : Pedoman Pengumpulan Data (Wawancara dengan Santri)**
- Lampiran 3 : Pedoman Pengumpulan Data (Observasi)**
- Lampiran 4 : Surat Persetujuan Judul Tesis**
- Lampiran 5 : Surat Penunjukan Pembimbing Tesis**
- Lampiran 6 : Surat Kesediaan Pembimbing Tesis**
- Lampiran 7 : Surat Keterangan Penelitian**
- Lampiran 8 : Peraturan dan Tata Tertib Guru Pondok Pesantren Darussalam**
- Lampiran 9 : Foto Dokumentasi**



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Keberadaannya mengiringi kehadiran Islam sebagai salah satu saluran dakwah yang dipandang cukup efektif dalam menggembelng santri agar memiliki pengetahuan agama yang mapan. Di dalam institusi pesantren terdapat seorang kiai sebagai pusat perhatian dan tampil sebagai *uswatun hasanah* bagi para santri dan bawahan yang ada di sekelilingnya. Dengan keberadaan kiai, Institusi ini selain dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam, juga sebagai lembaga sosial keagamaan dan pusat pemberdayaan masyarakat di bidang keagamaan, sosial, ekonomi dan lain-lain. Di mana masyarakat biasanya menjadikan kiai sebagai tumpuan harapan dalam berbagai aspek kehidupan, dan kiai mendapat posisi yang terhormat. Kiai diperlakukan sebagai orang tua atau sesepuh sehingga menjadi tempat mengadu dalam berbagai persoalan, baik persoalan sosio-kultural, sosio-religius, sosio-politik, sosio-ekonomi dan persoalan-persoalan lainnya.

Keberadaan kiai dan pondok pesantren merupakan satu kesatuan, karena posisi kiai sangat dominan dalam menentukan perkembangan pondok pesantren. Di kalangan pesantren, kiai merupakan aktor utama, karena aktor utama, kiai lah yang memutuskan kebijakan perkembangan pondok pesantren, baik fisik maupun non fisik. Kiai lah yang merintis pesantren, mengasuh, menentukan mekanisme belajar dan kurikulum, serta mewarnai kehidupan pesantren dalam sehari-harinya.

Pondok pesantren merupakan institusi atau lembaga pendidikan Islam yang unik. Hal ini tidak disebabkan oleh keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang tertua dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya, tetapi juga karena budaya (*culture*), metode pembelajarannya (*tariqatu al-ta'allum*), dan jaringan (*networking*) yang

diterapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.¹ Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya dijumpai sebuah pondok pesantren yang diasuh oleh seorang kiai tanpa menerapkan sistem dan manajemen yang inovatif, tetapi mampu bersaing di tengah masyarakat yang semakin mengglobal. Daya tahan pondok pesantren tersebut tidak terlepas dari daya tahan dan peran kiai dalam menyaring budaya luar dan mengelola serta mempertahankan corak dan budaya pondok pesantren yang diasuhnya sehingga tidak terjangkit oleh virus arus globalisasi yang semakin mendominasi.

Oleh karena itu, seorang kiai memainkan peran multifungsi, di samping sebagai manajer, guru, *muballigh*, *amar ma'ruf nahi munkar*, kiai juga berfungsi sebagai *pertama*, sebagai agen budaya. Kiai memainkan peran sebagai penyaring budaya yang merambah masyarakat. *Kedua*, kiai sebagai mediator, yaitu sebagai penghubung antara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elite, dengan elemen masyarakat lainnya. *Ketiga*, kiai sebagai makelar budaya dan mediator, yaitu kiai menjadi penyaring budaya sekaligus penghubung berbagai kepentingan masyarakat.²

Gelar kiai tidak didapatkan dengan menempuh jalur pendidikan formal, melainkan datang dari pengakuan masyarakat yang tulus memberikannya. Adanya gelar ini diperoleh atas kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki oleh orang lain, dan atas dukungan komunitas pondok pesantren yang dipimpinnya. Oleh karenanya, kiai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian. Sebagai patron, seorang kiai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Ia bukan sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik santri-santrinya, melainkan juga aktif memecahkan masalah-masalah krusial yang dihadapi oleh masyarakat.³

¹Syafruddin Amir, *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa*, dalam <http://www.pikiran-rakyat.com>. diakses tanggal 8 Maret 2015.

²Nur Syam, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren", dalam A. Halim et.al, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 79-80.

³Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 28.

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pondok pesantren sangat urgen dan vital, karena keberhasilan pondok pesantren sebagian besar terletak pada faktor kepemimpinan kiai. Hal ini sesuai dengan pendapat sebagian pakar bahwa kepemimpinan kiai di pondok pesantren sebagian besar bersifat individual yang tergantung pada kharisma kiai yang memimpin di pondok pesantren tersebut.⁴ Dengan demikian seorang kiai merupakan tonggak utama kepemimpinan diyakini sebagai pilar utama dalam merealisasikan kemajuan pondok pesantren.

Oleh karena itu, di dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin harus benar-benar dipersiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkan pemimpin dapat mempengaruhi kondisi keseluruhan organisasi. Maju mundunya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin daripada faktor-faktor lainnya. Memang ada keterlibatan faktor-faktor lain dalam memberikan kontribusi kemajuan lembaga atau kemunduran suatu lembaga, tetapi posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan Islam.⁵

Kemudian dalam memimpin sebuah pondok pesantren, seorang kiai menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya, sesuai dengan kondisi sosial masyarakatnya dan latar belakang pendidikan dan keilmuan seorang kiainya. Berkaitan dengan hal ini, Fauziannor, seorang staf pengajar pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Palangka Raya. Ia menyelesaikan Magister Agama (M.A.) program studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Indonesia-Sudan tahun 2002. Judul penelitiannya adalah “Pola Baru kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya), dan penelitian ini telah dimuat dalam jurnal.

Hasil penelitian tersebut di atas dikatakan bahwa kepemimpinan kiai menimbulkan pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok

⁴Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1992), hlm. 95

⁵Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 273.

pesantren. Dari pola dogmatis-internal ke pola dogmatis-eksternal, dari pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional, dari pola deduktif-tradisional ke pola deduktif-rasional. Hasil studi juga menunjukkan bahwa penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan disebabkan oleh lima faktor dominan, yaitu faktor keturunan, faktor lingkungan keluarga, faktor heterogenitas latar belakang sosial-pendidikan, pengalaman organisasi dan misi organisasi pondok pesantren Hidayatulloh untuk melakukan pembaharuan di bidang pondok pesantren. Kelima faktor ini membentuk pribadi K.H Abdurrahman menjadi tipe kiai advokasi rasional yang memiliki karakteristik taktis dalam memimpin kegiatan pendidikan, kreatif dalam menginterpretasi dan mengartikulasi ajaran Islam secara sistematis, dinamis dan akumulatif dalam menyesuaikan sistem pendidikan pondok pesantren sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta dinamis dan terbuka dalam mengembangkan ajaran Islam sesuai realitas yang terjadi di masyarakat.⁶

Pendapat lain tentang pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren adalah bahwa kiai sebagai pemimpin pondok pesantren memiliki pengaruh karismatik terhadap semua unsur yang dipimpinnya. Di dalam pesantren, ketundukan dan kepatuhan seluruh unsur pesantren merupakan sebuah keniscayaan. Hal ini disebabkan oleh pertimbangan struktural, teologis maupun kultural. Secara struktural, posisi kiai dalam pondok pesantren bagaikan raja dalam kerajaan. Jadi, kiai memiliki posisi tertinggi yang tidak mungkin bisa ditandingi oleh pihak lain. Secara teologis, kiai diyakini dapat membantu atau memberikan solusi. Sementara itu, secara kultural, kiai sebagai orang tua, baik karena faktor usia atau pun dituakan karena kedalaman ilmunya sehingga harus dihormati dan dijadikan panutan atau pemimpin.⁷

Gambaran di atas menunjukkan bahwa seluruh unsur pondok pesantren yang di bawah pimpinan seorang kiai akan berjalan dengan efektif

⁶Fauziannor, "Pola Baru Kepemimpinan kiai dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya) *Jurnal*, Volume 1 Nomor 1, Juni 2014, (Palangkaraya: Stain Palangkaraya, 2004) hlm. 50-52.

⁷Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 65.

masing-masing akan berusaha menjalankan dan melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing sesuai dengan program-program yang telah ditetapkan oleh kiai.

Fenomena yang demikian peneliti temukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan, Kecamatan Dolok, Kabupaten Padang Lawas Utara. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan bahwa pesantren ini dipimpin oleh seorang kiai, dan merupakan ulama terkemuka di kecamatan Dolok khususnya, di Kabupaten Padang Lawas Utara pada umumnya. Ia adalah seorang pemimpin yang memiliki kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan spritual, yang amat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, atau lembaga yang ia pimpin.

Sesuai dengan hasil studi pendahuluan yang dilakukan terkait dengan kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam parmeraan dapat digambarkan bahwa ia adalah seorang kiai yang disegani oleh seluruh yang dipimpinnya, ia adalah seorang pemimpin yang mempunyai kharismatik tinggi, loyalitas kepada bawahan, dan pintar dalam melakukan pendekatan-pendekatan kepada bawahannya. Model pendekatan mudir atau kiai terhadap anggota organisasi yang dipimpinnya adalah dengan mengedepankan hubungan manusiawi (*human relevationship*), sehingga dengan perilaku ini ia mendapat tanggapan positif dari bawahannya, seperti munculnya rasa memiliki pada pesantren (*sence of belonging*), rasa bertanggung jawab (*sence of responsibility*) dan rasa ikut berpartisipasi (*sence of participation*).

Perilaku positif lainnya yang dilakukan kiai terhadap bawahannya adalah berupa atensi dan apresiasi. Atensi ditampilkannya dengan sikap santun, selalu senyum, dan interaksi positif dengan bawahannya. Apresiasi, ia tampilkan dengan selalu membiasakan ucapan-ucapan yang bersifat penghargaan, selalu menghargai hasil kerja bawahannya, walaupun berupa catatan-catatan kecil, dan lain-lain. Di samping itu kiai Darussalam ini juga mampu memosisikan dirinya sebagai *uswatun al-hasanah* (contoh yang baik) terhadap bawahannya. Oleh karena itu ia dianggap sebagai pemimpin organisasi pondok pesantren yang menduduki *top leader*, di samping

memiliki karismatik, juga memiliki kualitas pribadi yang berbeda dengan pribadi-pribadi yang lain di lingkungannya, seperti istiqomah (*continueual*), kejujuran, integritas, kedalaman ilmu, dan kesalihan amalnya.

Ketertarikan peneliti pada pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini adalah pola pengelolaan dan pembagain lokasi pesantren yang unik bahwa lokasi pondok pesantren ini dibagi menjadi tiga tempat, yaitu *pertama*, lokasi *Darul Qur 'an*, yaitu lokasi yang dikhususkan bagi para santri yang mengikuti program menghafal Al-Qur'an. *Kedua*, *Darul Hadits*, yaitu lokasi bagi para penghafal Hadits, dan yang ketiga lokasi bagi para santri pada umumnya.⁸

Ketika peneliti melakukan penelitian pralapangan di pondok pesantren tersebut, peneliti mendapati fenomena yang menarik perhatian yaitu kesetiaan para alumni untuk mengabdikan diri di pondok pesantren tersebut. Kebanyakan alumni yang berprestasi akan mengabdikan dirinya di pondok pesantren ini. Pada saat peneliti berkunjung ke *Darul Qur 'an*, peneliti bertemu dengan salah seorang alumni yang telah menyelesaikan kuliahnya di Al-Azhar Kairo, dan telah memperoleh gelar LC. Beliau ditugaskan sebagai pembimbing *Tahfizul-Qur 'an*.

Dalam perbincangan peneliti dengan beliau, ada kalimat yang menurut peneliti merupakan cerminan komitmen dan penghambaan diri dengan penuh dedikasi tinggi terhadap almamater pondok pesantrennya. Kalimat beliau adalah "... Banyak tawaran-tawaran kerja yang diberikan kepada saya di luar pondok pesantren ini, dengan gaji yang lumayan bila dibandingkan dengan di pondok pesantren ini, tetapi saya tetap memilih untuk tinggal di pondok pesantren ini, meskipun dengan gaji yang pas-pasan, namun inilah bentuk terima kasih dan saya akan mengabdikan di pondok pesantren ini"⁹ fenomena lain yang saya temukan adalah keramahamahaman serta sopan santun para santri, ketika saya pertama kali datang di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini, saya disambut dan disalami oleh para santri dengan penuh

⁸*Observasi*, Lobu Naginjang, 13 Maret 2015.

⁹Umar Ritonga LC, Staf Pengajar dan Pembimbing Program Tahfizul Qur'an Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan, *wawancara*, Lobu Naginjang, 14 Maret 2015.

sopan dan menunduk, dan tidak ada yang mendahului saya ketika kami berjalan bersama.¹⁰

Demikian juga ketika ada seorang ustadz yang memanggil santri, maka santri tersebut akan langsung menyahuti panggilan ustadznnya dengan penuh hormat dan santun sambil menyatakan kalimat “*labbaik ya ustad, ana fulan*”¹¹ fenomena lainnya adalah ketentraman, kerapian, serta kedisiplinan yang ditampilkan oleh santri pada saat kegiatan ibadah di masjid. Fenomena berikutnya, kebanyakan para ustadznnya memiliki sikap dan mempersepsikan kiainya sebagai sosok yang harus dihormati, sebagai bapak yang selalu mendidik dan tidak mungkin menyesatkan, yang memiliki kelebihan ilmu dan keutamaan amalnya, sehingga segala perintah kiai mendapat respon yang tinggi dari para ustadznnya.¹²

Berdasarkan observasi dan juga wawancara yang dilakukan, pondok pesantren ini mendapat tempat di hati masyarakat sekitarnya. Hal ini dapat Penulis kemukakan hasil penelitian pralapangan terkait dengan animo masyarakat tentang keberadaan pondok pesantren tersebut, sebagai berikut:

1. Siswa. Siswa merasa aman, nyaman di dalam lembaga pendidikan tersebut sehingga proses belajar mengajar serta pengalaman belajar dan keagamaannya berjalan dengan baik dan menyenangkan.¹³ Dan jika dilihat dari jumlah santri di pondok pesantren ini mengalami kenaikan dari tahun ke tahun berikutnya, dan sekarang berjumlah ± 1500 orang santri/santriah.¹⁴
2. Orang tua siswa. Orang tua siswa merasa puas dengan pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan ini, sehingga muncul sebuah kepercayaan yang sangat baik dari orang tua siswa terhadap lembaga

¹⁰Observasi, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

¹¹Observasi, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

¹²H. Anwar Ritonga, S. Pd, Kepala Madrasah Pondok Pesantren darussalam Parmeraana, Wawancara, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

¹³Muhammad Arif Al-Farizi, Santri Pondok Pesantren Darussalam Parmeraana, Wawancara, Desa Simatorkis, 10 Maret 2015.

¹⁴Ahmad Roisuddin Ritonga, Putra Pimpinan Staf Pengajar Pondok Pesantren Darussalam Parmeraana, Wawancara, Pasar Sipiongot, 17 Maret 2015.

pendidikan tersebut sebagai modal untuk kemajuan dan pengembangan anak-anaknya.¹⁵

3. Lulusan. Lulusan pesantren ini mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, terbukti dengan keberhasilan para lulusan untuk menembus perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dalam dan luar negeri, seperti Mesir dan Kairo. Dengan demikian masyarakat dapat menilai sejauh mana kualitas pendidikan dari lembaga pendidikan ini.
4. Skil dan keterampilan. Lulusan pondok pesantren ini mampu menunjukkan kinerja yang baik, mampu berperan dalam kehidupan masyarakat, seperti muballig, imam shalat, khatib jum'at, privat membaca Al-Quran dan pengetahuan keagamaan. Untuk itulah karena tuntutan konsumen atau pengguna lulusan lembaga pendidikan sangat tinggi dan bersaing ketat maka harus diperhatikan kepemimpinannya dan mutunya sehingga lembaga pendidikan ini menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan berkembang dengan baik.

Pondok pesantren Darussalam Parmeraan, jika ditinjau dari jumlah santri yang menuntut ilmu di pondok pesantren ini mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dengan tumbuhnya pengakuan dari masyarakat itulah, maka para santri yang datang bertambah banyak. Bahkan, tidak terbatas dari lingkungan masyarakat kecamatan Dolok saja tetapi malahan dari berbagai daerah di Sumatera Utara. Bermula dari 17 orang tahun 1984, pada tahun 1990 menjadi 400 orang, pada tahun 2000 menjadi 850 orang dan tahun 2015 menjadi 1.090 orang santri. Dan pada tahun 2016 mencapai 1200 orang santri, pada tahun 2017 mencapai 1400 santri, dan pada tahun 2017 berjumlah 1600 orang santri. Pembangunan gedung sekolah, asrama dan pemonudukan pun ditingkatkan, termasuk juga kegiatan pendidikan untuk menguasai teks-teks kitab kuning atau kitab-kitab Islam klasik.¹⁶

¹⁵Zulhammi Siregar, Orangtua Santri Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan, *Wawancara*, 10 Maret 2015.

¹⁶Observasi, *Data Jumlah Santri Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan*, pada Tanggal 10 Oktober 2017.

Selama satu dekade terakhir ini, pembelajaran kitab-kitab kuning di pondok pesantren sudah jauh berkurang. Tetapi tidak demikian di pondok pesantren Darussalam parmeraan, di pondok ini, pembelajaran kitab kuning masih tetap yang utama. Pondok pesantren ini termasuk salah satu pesantren yang tetap mempertahankan model tradisi pesantrennya yang dirasakan klasik, yang mana pesantren ini cenderung menamakan dirinya sebagai pesantren salaf karena acuan keilmuannya secara referensial bertumpu pada kitab-kitab karangan ulama salaf, sering disebut dengan kitab kuning atau kitab gundul. Oleh karena itu, pesantren ini terkenal dengan pesantren yang handal dan terampil dalam penguasaan kitab kuning, sampai saat ini, kitab kuning yang diajarkan meliputi ilmu fikih, akidah, akhlak, tasawuf, tata bahasa Arab (ilmu nahwu dan ilmu sharaf), hadis, tafsir, `ulumul qur'an, hingga pada ilmu sosial dan kemasyarakatan (muamalah). Prestasi yang diraih para santri pun tidak bisa dibilang sedikit. Berbagai macam lomba tingkat kabupaten hingga provinsi, sudah dimenangkan para santri didikan Darussalam, seperti lomba Musabaqah Tilawah al-Quran (MTQ), lomba Musabaqah Qiraah al-Kutub (MQK), lomba pidato bahasa Arab, lomba dakwah, lomba Bahts al-Kutub dan lain-lain.¹⁷ Hal ini terlihat dari hasil observasi yang Peneliti lakukan, bahwa pondok pesantren Darussalam menjadi juara umum pada kegiatan Musabaqah pada tahun 2013, tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2017. Dan santri-santriahnya banyak yang menjadi utusan peserta ke tingkat Provinsi dan bahkan tingkat nasional.¹⁸

Di samping itu, pondok pesantren Darussalam juga unggul pada program tahfiz al-Qur'an. Tahfidz al-Qur'an adalah program menghafal al-Qur'an yang merupakan salah satu program unggulan di Pondok Pesantren Darussalam. Program ini dapat diikuti oleh santri putra dan santri putri dan guru pembimbing yang berbeda pula sesuai dengan status gender. Walaupun merupakan program unggulan, namun program ini bersifat opsional dalam

¹⁷Ahmad Roisuddin Ritonga, Putra Pimpinan/Staf Pengajar Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan, *Wawancara*, Pasar Sipiongot, 17 Maret 2015.

¹⁸Observasi, *Prestasi Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan*, pada tanggal 10 Oktober 2017.

arti santri boleh mengikuti atau tidak. Program tahfiz ini telah mengukir prestasi yang luar biasa baik bagi pesantren maupun bagi santri dan santriah. Tahfiz al-Qur'an ini telah berulang kali meraih juara terbaik pada beberapa ajang perlombaan. Juga program ini telah mampu melahirkan santri dan santriah yang mendapat beasiswa ke perguruan tinggi, baik dalam negeri (STAIN, IAIN, UIN, PTAIN dan PTAIS), maupun ke luar negeri (Mesir dan Kairo).¹⁹

Beberapa keterangan di atas merupakan sebagian dari beberapa prestasi yang telah berhasil diukir oleh pondok pesantren Darussalam Parmeraan, namun di samping itu juga terdapat beberapa prestasi yang tidak dicantumkan seluruhnya pada pembahasan ini yang juga termasuk prestasi yang diraih oleh pondok pesantren tersebut., seperti juara pada event perlombaan syarhil Qur'an, Cerdas cermat, lomba kaligrafi dan sebagainya.

Seluruh gambaran di atas mencerminkan keberhasilan seorang pemimpin dalam mengatur sistem yang berlaku di pondok pesantren Darussalam Parmeraan. Sehingga pesantren ini maju dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan di sekitarnya khususnya. Oleh karena itu, dengan melalui penelitian ini, penulis akan mencoba meneliti bagaimana kepemimpinan yang ada serta konsep dan strategi yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini, terobosan-terobosan apa saja yang dilakukan, prinsip apa yang dipegang, sehingga pondok pesantren ini mampu melahirkan *output* yang mampu bersaing di lingkungan masyarakat pada umumnya. Oleh karena itu Peneliti akan mencoba mengulasnya dalam sebuah penelitian ilmiah dengan judul **“Kepeimimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara)”**.

¹⁹Ahmad Roisuddin Ritonga, Putra Pimpinan/Staf Pengajar Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan, *Wawancara*, Pasar Sipiongot, 17 Maret 2015.

B. Batasan Masalah

Dalam praktik kepemimpinan terdapat beberapa komponen, maka peneliti mencoba membatasi penelaahan ini dari kepemimpinan, yaitu kepemimpinan mudir atau kiai pondok pesantren Darussalam Parmera. Kepemimpinan yang mencakup perilaku komunikasi interpersonal, keteladanan, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh mudir dalam lingkup pondok pesantren Darussalam Parmera Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

C. Batasan Istilah

Untuk dapat memahami beberapa istilah dalam penelitian ini, berikut ini Peneliti menjelaskan batasan istilah, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Unsur yang cukup penting dalam sebuah organisasi adalah adanya pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah kepada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni, sekaligus ilmu.²⁰

Ada beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan. Menurut Winardi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari beberapa faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.²¹ Sedangkan menurut Edi Sutrisno, kepemimpinan yakni suatu proses kegiatan seseorang menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu untuk dapat mencapai hasil yang diharapkan.²²

²⁰Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), hlm. 15.

²¹Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 47.

²²Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hlm. 226.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.²³

Jadi kepemimpinan itu merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kerja dan dalam praktik, dalam hubungan ini pemimpin diharapkan sebagai bagian dari perannya memberikan pengajaran atau instruksi kepada bawahannya. Pemimpin harus mampu menjadikan dirinya sebagai penggerak, yang mampu mempengaruhi bawahannya sehingga termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan, untuk mencapai tujuan yang diharapkan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan memimpin, mempengaruhi bawahannya, dengan menampilkan kemampuan dalam komunikasi interpersonal, keteladanan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

2. Mudir

Mudir berasal dari kata bahasa Arab yang berarti direktur atau pimpinan. Dan kata mudir identik dengan kata Kiai. Dalam tradisi di pondok pesantren, bahwa pimpinan pondok pesantren adalah pendiri dan pemimpin lembaga tersebut, dan biasa juga dengan kiai. Hal yang sama juga di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini. Bahwa yang dimaksud dengan mudir dalam penelitian ini adalah pimpinan atau direktur sebagai kiai yang dipatuhi dan digugu perintahnya di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

²³Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 24.

3. Pondok Pesantren

Pondok pesantren terdiri dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari bahasa Arab, *funduq*, yang berarti penginapan, asrama atau wisma sederhana karena pondok memang tempat penampungan sederhana dari para pelajar atau santri yang jauh tempat asalnya. Sedangkan pesantren diartikan sebagai lembaga dan wahana agama sekaligus sebagai komunitas santri yang “ngaji” ilmu agama Islam.²⁴

Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik di pesantren disebut santri yang umumnya menetap di pesantren. Tempat di mana para santri menetap di pesantren disebut dengan pondok, dari sinilah muncul istilah pondok pesantren.²⁵

Dari definisi di atas tidak dijumpai adanya perbedaan. Dengan kata lain bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang berciri khas pengkajian kitab kuning, pengajian syariat Islam, ilmu agama dan ilmu sosial kemasyarakatan.

Dan adapun pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?. Adapun sub rumusan masalah adalah sebagai berikut:

²⁴Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 2012), hlm. 12.

²⁵Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: tp, 2003), hlm. 1.

1. Bagaimana perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam memimpin pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
2. Bagaimana keteladanan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
3. Bagaimana cara pengambilan keputusan oleh mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. Adapun tujuan penelitian ini dapat dirinci berikut ini:

1. Untuk mengetahui perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam memimpin pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.
2. Untuk mengetahui keteladanan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.
3. Untuk mengetahui cara pengambilan keputusan oleh mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran tentang kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan, yaitu lahimya lembaga pendidikan Islam yang unggul dengan adanya kepemimpinan yang baik.

Selain itu penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran, saran dan bahan pertimbangan kebijakan

dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan Islam.

Selanjutnya dengan tersedianya data tentang penelitian ini dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi wawasan keilmuan baru khususnya keilmuan di bidang kepemimpinan mudir pondok pesantren.
2. Menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang kepemimpinan mudir pondok pesantren.
3. Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya yang perlu dilakukan.
4. Memacu persaingan positif antar lembaga pendidikan Islam dalam rangka peningkatan kualitas dan sumber daya pendidikan terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan lembaga pendidikan Islam yang baik.
5. Sebagai bahan pertimbangan dan pemikiran bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang sama.

G. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan penelitian ini terdiri atas lima bab. Berikut uraian masing-masing bab, yaitu:

Bab pertama adalah pendahuluan yang terdiri dari Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah, Batasan Istilah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua adalah Kajian Konseptual yang membahas tentang Kajian Teori dengan Sub Bahasan Pengertian Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan, Tipe dan Model Kepemimpinan, Dimensi-dimensi Praktik Kepemimpinan, Kepemimpinan dalam Perspektif Islam. Kepemimpinan Pendidikan Islam, Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. Dan Penelitian Terdahulu yang Relevan.

Bab ketiga adalah metodologi penelitian yang membahas seputar Pendekatan dan Metode Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Penjaminan Keabsahan Data dan Teknik Analisis Data.

Bab ke empat adalah hasil penelitian yang terdiri dari temuan umum penelitian dan temuan khusus penelitian. Adapun temuan umum penelitian adalah sejarah dan latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, Letak Geografis Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dan Kurikulum Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara. Sedangkan temuan khusus penelitian ini adalah Perilaku Komunikasi Interpersonal Mudir dalam Memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, Keteladanan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, dan Pengambilan Keputusan oleh Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara. Dan pembahasan hasil penelitian tentang Perilaku Komunikasi Interpersonal Mudir dalam Memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, Keteladanan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, dan Pengambilan Keputusan oleh Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Bab ke lima merupakan penutup yang berisikan tentang kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN KONSEPTUAL

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kajian kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Karena manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri tetapi membutuhkan orang lain, maka kodrati manusia memiliki perkumpulan, dan setiap perkumpulan dalam bentuk yang kecil sekalipun mesti mempunyai seorang pemimpin. Banyak para pakar yang mengajukan defenisi tentang kepemimpinan yang dapat dijadikan kerangka konseptual untuk membahas tentang kepemimpinan.

Hersey dan Blanchard dalam Syafaruddin berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”¹ Selanjutnya Overton dalam Syafaruddin “*leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*”²

Dari defenisi di atas dapat dianalisa bahwa makna dan hakikat kepemimpinan yang paling urgen adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Oleh karena suatu kelompok adalah komposisi dari beberapa manusia yang masing-masing memiliki alur pikir dan persepsi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, maka tugas kepemimpinan adalah untuk menyamakan persepsi tentang suatu hal, maka di sinilah urgensitas seorang pemimpin yang

¹Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2007), hlm. 51.

²Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 51.

mempunyai keterampilan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan optimal.

Secara etimologi, kepemimpinan (ke-pemimpin-an) mengandung pengertian orang yang menjalankan suatu aktivitas atau yang mengarahkan orang lain dalam berbagai kegiatan dan organisasi, baik formal maupun non formal komersial ataupun sosial untuk memenuhi cita-cita dan tujuan sebagaimana diharapkan.³ Pendapat ini mengisyaratkan bahwa ada kepemimpinan formal, yang menempatkan seseorang pada posisi pemimpin dengan pengangkatan yang formal, dan ia berkedudukan sebagai pemimpin yang formal dan memiliki kewenangan yang formal untuk memimpin, mengarahkan, serta mengatur orang yang dipimpinnya. Di samping itu juga ada kepemimpinan yang tidak formal, yaitu orang yang dianggap mempunyai banyak keterampilan dan memiliki sumber daya yang maksimal, kemudian ia dipercayakan oleh orang lain sebagai pemimpin proses pengangkatan yang tidak formal, artinya pemimpin tanpa wewenang formal tetapi berhasil mempengaruhi orang lain.

Pada hakikatnya, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kenriampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.⁴

Dalam sumber lain dijelaskan juga bahwa kepemimpinan merupakan seni tentang cara mempengaruhi orang lain, kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan si pemimpin.⁵ Pendapat ini mengisyaratkan bahwa

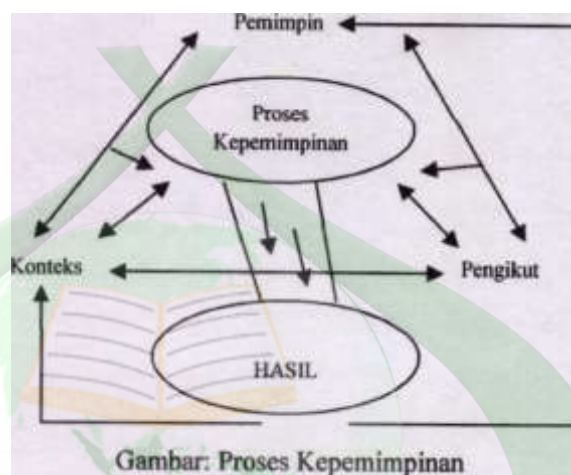
³M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam: Suatu Tinjauan Normatif*(Lhokseumawe: Nadiya Foundation, 2003), hlm. 11.

⁴Janial Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm. 92.

⁵Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hlm. 138.

tugas kepemimpinan itu adalah sebuah seni, sebuah keindahan. Ini berarti apabila tugas kepemimpinan dengan setumpuk proses dan permasalahannya dianggap sebuah seni, maka tugas kepemimpinan akan dapat dilaksanakan dengan maksimal, sehingga tugas kepemimpinan bukanlah sebuah beban.

Kepemimpinan adalah sebuah proses. Pierce dan Newstrom menggambarkan proses kepemimpinan sebagai berikut:



Dari gambar di atas dianalisa bahwa proses kepemimpinan mencakup lima proses, yaitu pertama, pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja dan aktivitas. Kedua, pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin. Ketiga, konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut). Keempat, proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, dan kelima adalah hasil yang muncul dari hubungan memimpin, pengikut dan situasi.⁶

⁶Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 53-54.

Dengan demikian, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan pengikutnya dan juga dapat memberikan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan pengikut apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana pengikut melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan pengikutnya. Ada hubungan sinergis antara keduanya, karena sama-sama membutuhkan dan berjalan pada tujuan yang sama. Oleh sebab itu, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya dengan efektif. Karena, jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.⁷

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu seyogianya diemban oleh orang-orang tertentu yang memiliki kelebihan dari orang lain, baik kelebihan pada kemampuan inteligensial, kecerdasan, kematangan sosial, kemampuan berkomunikasi, dan bahkan kelebihan di bidang finansial. Hal ini karena tugas kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial, tentunya orang yang lebih mempunyai kelebihan lebih berpengaruh dan bertanggungjawab untuk dapat mempengaruhi orang lain, sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Teori Kepemimpinan

Pada sub pembahasan ini, penulis akan mengemukakan beberapa teori yang berupa konsep tentang perilaku kepemimpinan. Di antaranya adalah sebagai berikut:

⁷Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelotaan.....*, hlm. 99.

1) *Situational Theory*

Teori kepemimpinan *situational* menampilkan empat model dan ciri-ciri perilaku tersendiri. Dijelaskan Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin bahwa perilaku tersebut meliputi:

- a) Memberitahukan (*telling*), pemimpin memberitahukan instruksi spesifik dan memeriksa pelaksanaan pekerjaan secara bersama.
- b) Menjajakan (*selling*), pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan kesempatan bawahan untuk memperoleh kejelasan.
- c) Mengikutsertakan (*participating*), pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.
- d) Mendelegasikan (*delegating*), pemimpin mendelegasikan tanggungjawab pengambilan keputusan.⁸

Dalam penggunaan teori di atas, ada proses yang kurang diperhatikan bahwa dalam teori situational harus ada proses menyelami pikiran, perasaan dan harapan orang-orang yang ada dalam organisasi melalui dialog, penjajakan pendapat, dan komunikasi. Hal itu dapat menjadi tempat beranjak pemimpin dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu dan pengembangan organisasi.⁹

Sesuai dengan sebutan teori ini, situational, bahwa seorang pemimpin harus bijak dalam memperhatikan dan memanfaatkan situasi-situasi di mana pemimpin dapat berkomunikasi positif dengan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

⁸Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan.....*, hlm. 63

⁹Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan....*, hlm 63-64

2) *Path Goal Theory*

Teori ini berpandangan bahwa pekerjaan pemimpin membantu bawahannya mencapai sasaran mereka dan memberi arah yang penting atau dukungan untuk menjamin bahwa sasaran mereka cocok dengan semua sasaran organisasi. Istilah path goal diambil dari keyakinan bahwa pemimpin efektif menjelaskan jalan untuk membantu bawahan menemukan darimana mencapai kinerja. Dengan kata lain teori ini berusaha memprediksi efektivitas kepemimpinan dalam situasi berbeda. Pemimpin akan menjadi efektif, sebab pengaruh positif terhadap motivasi, kemampuan untuk bekerja dan kepuasan. Fokus teori ini adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan atas sasaran kerja, pengembangan sasaran pribadi, dan jalan mencapai sasaran.¹⁰

3) *Transformasional dan Transaksional Theory*

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional didefinisikan dalam cakupan istilah komponen perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi anggotanya atau pengaruh pimpinan terhadap anggotanya. Kepemimpinan transformasional memunculkan nilai moral pegawai dalam suatu usaha untuk menumbuhkan kesadaran tentang masalah etika dan menggerakkan energi mereka dan sumber daya untuk mereformasi lembaga atau organisasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional lebih kepada memotivasi pengikut dengan memunculkan adanya niat pribadi dan perubahan keuntungan.¹¹

Dari teori-teori kepemimpinan sebagaimana yang telah dicantumkan di atas, masing-masing mempunyai kelebihan maupun

¹⁰Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm 64.

¹¹Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan.....*, hlm. 65.

kekurangan. Hal yang perlu diperhatikan adalah setiap teori tersebut di atas selalu mengarah kepada usaha untuk mempengaruhi bawahan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Jadi, inti dari keseluruhan kepemimpinan dengan segala teorinya adalah masalah pengaruh dari pemimpin itu sendiri.

c. Tipe dan Model Kepemimpinan

Manusia adalah makhluk unik, manusia dengan manusia lainnya tidak ada yang memiliki kesamaan persis, antara seseorang dengan saudaranya, saudara kembar sekalipun tetap memiliki perbedaan. Demikian halnya dengan pemimpin satu dengan lainnya berbeda-beda, sesuai dengan pembawaan dan karakter masing-masing. Masing-masing mempunyai kekurangan dan kelebihan yang tidak dimiliki yang lainnya, tipikal dan gaya kepemimpinannya juga berbeda. Berikut beberapa bentuk tipe dan gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.¹²

2) Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*)

Segala sesuatu kebijaksanaan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.¹³

3) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indigenous leadership*)

Kepemimpinan tipe ini timbul dari kelompok orang-orang informal, di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik

¹² Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan...*, hlm. 100.

¹³ Jama1 Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan...*, hlm. 100.

dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya juga akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya, di mana ia ikut berkecimpung.¹⁴

4) Tipe Kepemimpinan paternalistik (*paternalistic leadership*)

Tipe pemimpin semacam ini wujud kepemimpinan dengan sifat kebabakan.¹⁵ Model kepemimpinan ini memiliki beberapa sifat, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Pemimpin menganggap bawahannya sebagai manusia lemah yang tidak atau belum dewasa, atau menganggap bawahannya seperti anaknya yang senantiasa perlu dibimbing dan dikembangkan.
- 2) Pemimpin bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- 3) Pemimpin hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan benar.¹⁶

Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: a. Kuatnya ikatan primordial, b. *Extended family system*, c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik, d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, e. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.¹⁷

Tipe kepemimpinan ini menjadikan bawahannya pasif dan tidak dapat mengembangkan profesionalitas pemikirannya karena segala sesuatu ide dan pendapat milik prokratif

¹⁴Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan...*, hlm. 101.

¹⁵M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam...*, hlm. 24.

¹⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. 22.

¹⁷Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm.

pemimpin. Tipe seperti ini banyak diterapkan oleh masyarakat yang primitif atau primitif modern.

5) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Pemimpin semacam ini dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa terlebih dahulu mengkonsultasikannya dengan bawahannya, pemimpin mengikutsertakan pendapat bawahan sebelum mengusulkan suatu kegiatan atau keputusan. Begitu halnya dalam melaksanakan suatu pekerjaan di samping tugas atau pekerjaan diserahkan kepada bawahannya. Sistem seperti ini juga melibatkan dirinya untuk ikut serta dalam menyelesaikan tugas-tugas.¹⁸

6) Tipe kepemimpinan Otoriter (*authoritarian leadership*)

Otoriter berasal dari perkataan autos, yang berarti sendiri. Dengan demikian pemimpin otoriter berarti penguasa absolut. Dalam hal ini, maksud dari pemimpin otoriter yaitu pemimpin yang menclAsarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Kemuatlakan ini menjadi kata kunci bahwa pemimpin senantiasa dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan yang dapat menuntut, serta segala keputusannya ada di tangannya sendiri.¹⁹

Pemimpin tipe otoriter dapat dipahami dari karakteristik berikut ini, yaitu:

- a) Cenderung memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b) Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.

¹⁸M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam...*, hlm. 25.

¹⁹ M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam...*, hlm. 25.

c) Mengabaikan peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada bawahan bahwa ia telah membuat keputusan tertentu dan para bawahan diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.²⁰

7) Tipe kepemimpinan *laissez faire* (*laissez faire leadership*)

Pemimpin yang bertipe ini, akan segera menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, setelah tujuan diterangkan kepadanya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif. Semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa para bawahannya. Dengan demikian, ia dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk bekerja bebas tanpa kekangan.²¹

8) Tipe kepemimpinan *free rein* (*free rein leadership*)

Pemimpin model ini hanya menggunakan sedikit kekuasaan, dan lebih banyak memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kegiatan. Fungsi pemimpin dalam model ini hanya sebagai fasilitator melalui pemberian informasi dan sebagai orang yang berhubungan dengan kelompok lain.²²

Mencermati pada beberapa tipe atau model kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, ternyata banyak sekali perbedaan antara model yang satu dengan yang lain. Meski demikian apabila dikaji secara mendalam, ada sebahagian yang berpendapat bahwa model kepemimpinan yang cenderung relevan dan cocok diterapkan dalam praktik kepemimpinan adalah model pemimpin yang

²⁰Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek* hlm. 32.

²¹Jamal Ma'ndAsmani, *Manajemen Pengelolaan...*, hlm. 102.

²²M Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam* hlm. 26.

demokrat. Sementara model lain tidak cocok bahkan bertolak belakang dengan nilai humanistik.²³

Namun demikian, menurut hemat penulis bahwa semua tipe dan model kepemimpinan di atas dapat dipraktekkan oleh pemimpin, hanya saja bersifat situasional dan kondisional, tergantung kepada keadaan sosial masyarakat yang dipimpin. Seperti halnya model kepemimpinan otoriter, model ini dapat digunakan dalam kondisi tertentu seperti dalam keadaan kacau, misalnya para bawahan melanggar ketertiban dan peraturan, para siswa melanggar disiplin, mengacau dan tidak memperdulikan ketertiban. Namun tipe ini bertolak belakang pada situasi dan kondisi yang lain. Selanjutnya model kepemimpinan laissez faire ini dapat dilaksanakan apabila bawahannya bertaraf inteligensi yang tinggi yang dianggap bisa dan mampu melaksanakan tugas secara mandiri dan maksimal. Bahkan untuk masyarakat seperti ini tipe paternalistik tidak cocok dilaksanakan. Demikian selanjutnya dengan tipe dan model kepemimpinan yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dituntut untuk pintar membaca situasi dan kondisi di mana ia memimpin, dan juga baik dalam berkomunikasi, sehingga dapat terwujud kepribadian seorang pemimpin yang diinginkan.

d. Dimensi-dimensi Praktik Kepemimpinan

Terdapat beberapa dimensi dalam praktik kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dapat terlihat dalam kehidupan kesehariannya. Berikut ini akan diuraikan beberapa dimensi tersebut, sebagai berikut.

1) Komunikasi Interpersonal

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan keahlian dan kemampuan interpersonal. Kepemimpinan yang ada dalam organisasi hanya akan eksis jika

²³M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Keperimpinan dalam Islam...*, hlm. 26

terbina hubungan interpersonal. Sementara keberadaan komunikasi sangat menjamin terbinanya hubungan pimpinan dengan bawahan dalam memberikan perintah, penugasan, menyampaikan visi, pikiran dan perasaan.²⁴

Proses komunikasi dapat berlangsung dalam bentuk komunikasi verbal (lisan dan tulisan), komunikasi non verbal (menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, kontak mata dan ekspresi wajah) maupun komunikasi menggunakan media seperti media visual, audio, audio visual, penerbitan dan alat komunikasi teknologi modern.²⁵

Daft sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin ditegaskan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dapat melalui usaha mendengarkan dengan penuh konsentrasi atas kebutuhan orang lain dan ketajaman dari pesan yang ada, pemimpin mengumpulkan apa yang mereka butuhkan untuk berkomunikasi. Perilaku komunikasi seorang pemimpin adalah mencakup mengarahkan perhatian orang lain menuju visi dan nilai suatu organisasi. Pemimpin dapat banyak menggunakan metode komunikasi mencakup canel yang kaya atau beragam, dalam komunikasi, cerita, metafora, kegiatan informal, keterbukaan dan dialog. Tidak hanya pidato formal tetapi juga memotivasi pegawai atau bawahan.²⁶

Locke dalam Syafarudin menjelaskan bahwa keahlian berkomunikasi penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dengan bawahannya, dan memberi inspirasi untuk ikut mengimplementasikan visi.²⁷

²⁴Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 72-73.

²⁵Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 151-152.

²⁶Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 74-75.

²⁷Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 75.

Lebih lanjut Locke menambahkan bahwa para pemimpin yang sukses pada umumnya memiliki keahlian interpersonal yang kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian yang ditunjukkan pemimpin. Perhatian interpersonal pemimpin adalah *pertama* bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif. *Kedua* menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan. *Ketiga* memperhatikan kesejahteraan para bawahan. *Keempat*, menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri. *Kelima*, berusaha untuk memahami problem-problem para bawahan. *Keenam*, membantu para bawahan menuju karir yang lebih tinggi. *Ketujuh*, mernasok informasi kepada para bawahan.²⁸

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku interpersonal adalah kegiatan pimpinan dalam menyampaikan gagasan, pendapat, tugas, visi, misi, dan kebijakan kepada para bawahan dalam hubungan antar pribadi secara lisan dan tulisan.²⁹ Dengan demikian seorang pemimpin yang ahli dalam komunikasi interpersonal termasuk tipe pemimpin yang sukses, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2) Keteladanan Kepemimpinan

Keteladanan adalah perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan

²⁸Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan*._ hlm. 75.

²⁹ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan*._ hlm. 76.

para pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan berlandaskan visi.³⁰

Perilaku keteladanan pemimpin adalah dengan menunjukkan kepada bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan, memberi contoh-contoh dan terlibat dalam perilaku simbolik yang memberi tahu kepada anggota apa yang diharapkan dari mereka, dan memberi tahu apa yang layak untuk dilakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya.³¹

Perilaku keteladanan merupakan perilaku yang membawa kepada kredibilitas pimpinan. Hal yang diinginkan bawahan kepada pemimpin adalah kejujuran atau baik hati, kompetensi, kredibilitas, dan visi yang dibagi. Sebagai teladan, pemimpin menyatakan kejujuran, konsisten, komitmen dan kredibel. Itulah pemimpin yang dipercaya yang sesuai kata dengan perbuatannya. Kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul terhadap pimpinan dari para anggota organisasi. Kredibilitas bukanlah karakteristik yang melekat pada diri seseorang, tetapi sesuatu yang diberikan orang lain terhadap pimpinan. Suatu hal yang menimbulkan kredibilitas adalah komitmen pemimpin untuk mewujudkan visi.³²

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun kredibilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan dan sasaran.³³

³⁰ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 80.

³¹ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 80.

³² Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan....* hlm. 80-81.

³³ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan....* hlm. 82-83.

Dengan demikian maju mundurnya suatu organisasi, baik buruknya perilaku bawahan lebih ditentukan oleh perilaku pemimpinnya, jika pemimpin berada di gardu depan setiap kegiatan yang ada di dalam organisasi, maka bawahannya akan mengikut kepada pemimpinnya, sehingga tujuan suatu lembaga atau organisasi dapat terwujud.

3) **Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan**

Setiap orang membuat keputusan setiap harinya. Membuat keputusan adalah hal yang harus dilakukan oleh manusia, karena dalam kehidupan ini manusia selalu dihadapkan kepada dua dan lebih alternatif pilihan yang perlu dipilih dan dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Seseorang yang hendak berangkat kerja perlu membuat keputusan terkait misalnya baju yang mana yang akan dipakai, jam berapa hendak berangkat, dengan kendaraan apa, bersama siapa, dan akan mengerjakan apa, dan banyak hal lain yang perlu diambil keputusan.

Demikian halnya dengan seorang pemimpin, dalam tugas kepemimpinannya merupakan tugas utama adalah mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin. Apakah yang dimaksud dengan pengambilan keputusan?, Robbins sebagaimana dikutip oleh Syafarudin mendefinisikan bahwa "*decision making is process in which one chooses between two or more alternative*" pengambilan keputusan adalah proses memilih dua alternatif atau lebih. Sutisna dalam Syafarudin menambahkan bahwa suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Demikian pula Drummond dalam Syafaruddin berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadiankejadian dan pembentukan

masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan putusan atau sesudahnya).³⁴

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Defenisi ini mengandung substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses, adanya beberapa alternatif yang akan dipilih, ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan.³⁵

Dengan demikian seorang pemimpin diharapkan harus arif dan bijak dalam proses pengambilan keputusan karena pengambilan keputusan merupakan hal yang mendasar, kesalahan dalam mengambil keputusan akan berpengaruh terhadap kelangsungan suatu organisasi untuk memperoleh tujuan bersama yang ingin dicapai.

Menurut Atmosudirjo dalam Syafaruddin mengemukakan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan.
- b) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau yang dituju).
- c) Situasi si pengambil keputusan itu berada.
- d) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem).
- e) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).³⁶

Keputusan efektif tercapai apabila sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke

³⁴Syafaruddin, *Manajemen Lembaga...*, hlm. 46-47.

³⁵Syafaruddin, *Manajemen Lembaga...*, hlm. 48.

³⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga...*, hlm. 48-49.

dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak bawahan dalam pemecahan masalah pada tahap penyusunan sasaran. Strategi kolaboratif pengambilan keputusan mengilhami pegawai atau bawahan dengan rasa pemberdayaan dan perasaan penting yang memuaskan dorongan kebutuhan mereka.³⁷ Ini berarti pengambilan keputusan tidak hanya oleh pemimpin tetapi perlu melibatkan bawahan dan anggota organisasi.

Setiap pemimpin perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux yang dikutip oleh Syafaruddin antara lain:

- a) Mengidentifikasi masalah atau peluang.
- b) Membuat alternatif-alternatif.
- c) Mengevaluasi alternatif.
- d) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif.
- e) Mengevaluasi alternatif.³⁸

Langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana yang dicantumkan di atas merupakan acuan bagi para pemimpin dalam membuat suatu keputusan, diharapkan dengan langkah-langkah tersebut dampak negatif dari suatu putusan terhadap suatu organisasi dapat diminimalisir sehingga sampai kepada sasaran dan tujuan organisasi.

e. **Kepemimpinan dalam Perspektif Islam**

Kepemimpinan merupakan kebutuhan manusia, karena setiap perkumpulan harus mempunyai pemimpin. Untuk mencapai suatu tujuan diperlukan adanya seorang pemimpin

³⁷Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h1rn.70.

³⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga...*, hlm. 53-55

yang diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya, karena akan dipertanggungjawabkan terhadap yang dipimpinnya. Rasulullah Saw bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُورٌ عَنْ رَاعِيَّهِ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ)

Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadap kepemimpinannya... (Muttafaq `alaih).³⁹

Setiap manusia adalah pemimpin. Dalam hidupnya diharapkan harus bisa memimpin diri sendiri terlebih dahulu, baru bisa memimpin orang lain. Manusia telah dikaruniai sifat dan sekaligus tugas sebagai pemimpin. Naturalnya, manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, dan secara konsep manusia adalah makhluk yang paling sempurna (*ahsan al-taqwim*) baik fisik maupun rohaninya, sehingga memiliki potensi dan pantas untuk menjadi seorang pemimpin. Tugas kepemimpinan merupakan bentuk manifestasi manusia sebagai *khalifah fil al ardh* (wakil Allah di muka bumi) untuk jadi pemimpin (khalifah). Sebagaimana termaktub dalam al-Quran Surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."⁴⁰

Secara langsung kepemimpinan yang ideal telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw, Nabi Muhammad Saw

³⁹ Ahmad Al-Hasyimy, *Mukhtar Al-Ahadits Al-Annabawiyah* (tt, Al-Haromain, 2005), hlm 130.

⁴⁰Q.S Al-Baqarah (2) : 30.

sebagai pemimpin ditandai oleh adanya visi misi yang agung, tujuan dan ajaran untuk membangun kekhalifahan.⁴¹ Nabi Muhammad Saw menjalankan misi kepemimpinannya pada dua fase, yaitu fase Makkah dan fase Madinah. Dalam proses dakwahnya, nabi Muhammad Saw dihadapkan dengan berbagai tantangan dan rintangan dari berbagai kalangan, namun nabi Muhammad Saw tetap tegar untuk menjalankan tugas suci dan amanat dari Allah Swt.

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas segala kepemimpinannya. Namun, kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para fakih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun fakih yang memenuhi syarat, harus dibentuk `majelis fukaha'.⁴²

Kepemimpinan Islam berarti seorang individu yang sadar akan tanggungjawab sebagai individu yang diberikan amanah untuk memimpin atau menjalankan kekuasaannya, dengan komitmen dan cita-cita menjadikan orang yang dipimpin memperoleh kedamaian dan kesejahteraan hidup, dan penguasaan ini tidak hanya terbatas pada diri manusia dengan populasinya, tetapi melekat juga pada setiap makhluk Allah yang lain.⁴³

⁴¹Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW• Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern* (Bandung: Mizan, 2011), hlm. 19.

⁴²Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Perspektif Islam* (Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006), hlm. 361.

⁴³M. Nasir Budiman dan Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam...*, hlm. 42.

Demikian urgensi dan kedudukan seorang pemimpin dalam Islam, untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki beberapa syarat, sehingga menjadi seorang pemimpin tidaklah suatu perkara yang mudah. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya empat sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, sebagaimana yang telah dipraktekkan oleh nabi Muhammad Saw, yaitu: *pertama*, siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya, *kedua*, tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi, *ketiga*, amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya, dan *keempat*, fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Al-Qur'an maupun hadits banyak membahas masalah kepemimpinan. Makna kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah dan term antara lain dengan sebutan *khalifah*. Dalam Al-Qur'an kata *khalifah* ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar di antara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah "-menyimpang" seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.⁴⁴

Ada juga kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-`aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafaz'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.⁴⁵

⁴⁴M.Dawam Raharjo. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci* (Jakarta: Paramadina, 2002), hlm:349

⁴⁵Taufik Rahman, *Moralitas Pemimpin Dalam Perspektif al-Qur'an* (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hlm:21

Beberapa bentuk kalimat di atas, mengisyaratkan sebuah kedudukan dan kewenangan yang dipercayakan kepada seseorang tertentu untuk melaksanakan tugas kepemimpinan.

Untuk mengetahui makna *khalifah* lebih jauh dapat dilihat pada firman Allah pada surat Al-Baqarah ayat 30. Yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

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."⁴⁶

Perlu dicatat bahwa kata *khalifah* pada mulanya berarti "yang menggantikan" atau "yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya". atas dasar ini, ada yang memahami kata *khalifah* di sini yang menggantikan Allah dalam menegakkan kehendak-kehendaknya dalam menerapkan ketetapan-

⁴⁶Q.S. Al-Baqarah (2):30

ketetapan, tetapi bukan karena Allah tidak mampu atau menjadikan manusia berkedudukan sebagai Tuhan. Tidak! Allah bermaksud dengan pengangkatan itu untuk menguji manusia dan memberinya penghormatan. Ada lagi yang memahaminya dalam arti yang menggantikan makhluk lain dalam menghuni bumi. Betapapun, ayat ini menunjukkan bahwa kekhalfahan terdiri dari wewenang yang dianugerahkan Allah, makhluk yang disertai tugas, yakni Adam dan anak cucunya, serta wilayah tempat bertugas yakni bumi. Jika demikian, kekhalfahan mengharuskan makhluk yang disertai tugas itu melaksanakan tugasnya sesuai dengan petunjuk Allah yang memberinya tugas dan wewenang. Kebijaksanaan yang tidak sesuai dengan kehendaknya berarti pelanggaran terhadap makna dan tugas kekhalfahan.⁴⁷

Selanjutnya dalam surat Al-A'raf ayat 69 ditemukan kata *khulafa'a* yang merupakan defenisi dari kata *khalifah*, berbunyi:

أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنكُمْ
لِيُنذِرَكُمْ ۖ وَأَذْكُرُوا ۚ إِذْ جَعَلْنَا خُلَفَاءَ مِن بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ
وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَصۜطَةً ۗ فَادْكُرُوا ۗ الْآءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٦٩﴾

Artinya: Apakah kamu (Tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai penggantinya (yang berkuasa) sesudah

⁴⁷M. Quraisy Shihab, hlm. 140.

lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan Telah melebihi kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.⁴⁸

Dalam ayat di atas disebutkan kata *khulafa'a*, kata *khulafa'a* bentuk jamak dari kata *khalifah* yang pada mulanya berarti "menggantikan", atau "yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya", AlQur'an menggunakan dua bentuk jamak untuk kata tersebut, yaitu *khulafa'a* seperti pada ayat di atas dan *khola'if* seperti dalam surat Al-An'am ayat 165. Ketika menafsirkan Al-An'am ayat 165 Shihab antara lain mengemukakan kesimpulan setelah memperhatikan konteks ayat-ayat yang menggunakan kedua bentuk jamak itu bahwa apabila kata *khulafa'a* digunakan Al-Qur'an maka itu mengesankan adanya makna kekuasaan politik dalam mengelola suatu wilayah. Sedangkan bila menggunakan kata *khola'if* maka kekuasaan tidak termasuk ke dalamnya.⁴⁹

Ayat 165 surat Al-An'am adalah:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ

لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk

⁴⁸Q.S. Al-A'raf (7):69.

⁴⁹M. Quraisy Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 143

mengujimu tentang apa yang diberikanNya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.⁵⁰

Makna khalifah surat Al-An'am ayat 165. Yakni dia menjadikan kamu sebagai khalifah, artinya sebagai orang yang dapat memakmurkan bumi, generasi demi generasi, dan sebagai generasi khalaf yang menggantikan generasi salaf.⁵¹

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa kata khalifah bermakna orang yang menggantikan, atau pengganti dan penguasa. Dalam konteks organisasi atau lembaga khalifah dapat diartikan sebagai pemimpin. Makna pemimpin dengan term khalifah menurut hemat penulis lebih bersifat universal dibandingkan makna pemimpin secara umum, karena makna pemimpin di sini bermakna sebagai pengganti dan pewaris Allah sebagai pemimpin di bumi, yang bertugas untuk mengelola bumi dan segala isinya dan segala kebijakan-kebijakan di dalamnya.

2. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Menurut Soetopo dan Sumanto sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan dengan suka rela dan bebas. Di dalam kepemimpinan pendidikan harus dilandasi dengan demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.⁵²

⁵⁰Q.S. Al-An'am (6): 165.

⁵¹Muhammad Nasib al-Rifa'i, *Kemudahan dari Allah: Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, terj. Syihabuddin (Jakarta: Gema Insani Press, 1999), hlm. 331.

⁵²Syafaruddin, *Manajemen Lembaga.....*hlm. 159.

Dalam Islam, kepemimpinan merupakan hal yang amat penting, sehingga mendapat sorotan yang besar dari berbagai pihak. Kepemimpinan sangat penting, sehingga setiap organisasi seyogianya harus memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun.⁵³ Nabi Muhammad Saw bersabda: “*Dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah Saw bersabda: Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin*”. (HR. Abu Dawud).⁵⁴

Makna kepemimpinan memiliki konotasi general, bisa kepemimpinan negara, organisasi politik, organisasi sosial, perusahaan, perkantoran, maupun pendidikan. Madhi menegaskan bahwa di antara jenis kepemimpinan yang paling spesifik adalah kepemimpinan pendidikan (qiyadah tarbawiyah atau educative leadership), karena kesuksesan mendidik generasi, membina umat dan berusaha membangkitkannya terkait erat dengan pemenuhan kepemimpinan pendidikan yang benar.⁵⁵

Hal di atas terkait dengan pemetaan variabel penyebab (independent variable) dan variabel akibat (dependent variable). Dalam bahasa penelitian, variabel penyebab adalah variabel yang menentukan variabel akibat sehingga variabel penyebab bisa menempati posisi subjek, sedangkan variabel akibat menjadi objek yang ditentukan atau menjadi target tertentu sehingga menempati posisi objek. Kedua variabel itu harus mendapat perhatian atau pengondisian sejak awal.⁵⁶

Dengan mengikuti alur pemetaan tersebut, maka kepemimpinan pendidikan merupakan variabel penyebab yang diharapkan dapat membawa perubahan yang baik pada aspek-aspek lainnya baik ekonomi,

⁵³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 269.

⁵⁴ Abu Dawud Sulaiman Ibnu Asy'ats Al-Sajistami Al-Azdiy, *Sunan Abi Dawud* (Indonesia: Maktabah Dahlan, tt), hlm.

⁵⁵ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh • Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terj. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan (Bandung: Syaamil Cipta Media, 2002), hlm. 2.

⁵⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 270.

hukum, politik, sosial, budaya, kesehatan, dan lain sebagainya. Aspek-aspek ini dapat mengalami perubahan positif-konstruktif manakala pendidikan memiliki kepemimpinan yang berkualitas, suatu kepemimpinan yang benar-benar profesional yang didasari pengalaman, pendidikan, dan keterampilan. Ini

berarti kepemimpinan pendidikan diyakini sebagai pilar utama dalam merealisasikan kemajuan peradaban bangsa dan negara.⁵⁷

Senada dengan pendapat di atas, kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian utama karena melalui kepemimpinan yang baik diharapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang, baik sebagai pemikir maupun pekerja. Intinya melalui pendidikan dapat dipersiapkan tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.⁵⁸

Berdasarkan keterangan di atas, maka Kepemimpinan dalam pendidikan Islam merupakan elemen yang sangat penting. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memposisikan dirinya sebagai manajerial, yang harus bijak merumuskan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Di samping itu, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat kepada bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja di lembaga yang dipimpinnya. sehingga visi, misi dan tujuan sebuah lembaga pendidikan Islam akan tercapai.

Menurut Atmodiwirio, figur seorang pemimpin adalah yang mampu melahirkan berbagai konsep pendidikan yang bisa mewadahi dan mengadaptasi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi, sehingga mereka siap menghadapi perubahan-perubahan dalam era globalisasi.⁵⁹ Seorang pemimpin di zaman modern dan canggih sekarang ini, dituntut untuk dapat melakukan terobosan-terobosan dan menguasai berbagai hal untuk memajukan lembaga pendidikan Islam yang lebih bermutu.

⁵⁷Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 270.

⁵⁸Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 161.

⁵⁹Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan....*, hlm. 161.

Sehingga lembaga pendidikan Islam tetap mampu bersaing dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

Dengan menyebutkan kepemimpinan pendidikan, maka di samping menjelaskan di mana kepemimpinan itu berada dan berperan, tambahan kata "pendidikan" di belakang kata "kepemimpinan" hendaknya menampakkan pula sifat-sifat atau ciri-ciri khusus kepemimpinan yang bersifat mendidik, membimbing, tetapi bukan memaksa dan menekan dalam bentuk apapun. Adapun ciri-ciri dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan Islam itu sendiri antara lain:⁶⁰

- a) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
- b) Memfungsikan keistimewaannya yang lebih disbanding orang lain (QS Al-Bacioroh : 247).
- c) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (QS Ibrahim: 4).
- d) Mempunyai karisma atau wibawa di hadapan manusia atau orang lain (QS Huud: 91).
- e) Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (QS Ali Imron: 159).
- f) Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (QS Ali Imron: 159).
- g) Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran (QS Al hajj 41).
- h) Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena naehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (QS Al Baqoroh 206).

⁶⁰Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 277.

Jabatan pemimpin merupakan jabatan yang istimewa, sebab, pemimpin organisasi apapun dipersyaratkan memiliki berbagai kelebihan menyangkut pengetahuan, perilaku, sikap, maupun keterampilan dibanding orang lain. Pada pemimpin juga dibebankan berbagai tingkah laku yang serba baik, serba memberi contoh, menjadi tumpuan harapan, dan bertanggungjawab atas perbuatan pribadi maupun perbuatan kolektif bawahannya. Secara *das sollen*, seorang pemimpin merupakan figur yang hampir sempurna, sehingga tidak banyak orang yang dapat memenuhi harapan-harapan itu.⁶¹ Meskipun pada kenyataannya, manusia tidak ada yang sempurna, di samping ia memiliki kelebihan, tapi di sudut lain ia juga memiliki kekurangan-kekurangan.

Dalam konteks pendidikan Islam, pemimpin harus memiliki keunggulan yang lebih lengkap. Dasar filosofinya adalah pendidikan Islam selama ini mengklaim sebagai lembaga yang berusaha keras membangun kecerdasan intelektual, kesalehan sosial, dan kemandirian spiritual.⁶²

Dengan demikian, seorang pemimpin di lembaga pendidikan Islam seyogianya haruslah orang yang memiliki banyak kelebihan dibandingkan orang lain khususnya di lingkungan yang dipimpinnya. Dengan kelebihan yang dimilikinya, ia diharapkan mampu untuk mengontrol serta mengatur bawahannya. Karena dalam berbagai hal dan berbagai kesempatan, ia mampu menjadi uswah dan contoh bagi bawahannya dan seluruh anggota yang dipimpinnya.

3. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Kata "pesantren" berasal dari kata dasar santri mendapat awalan pe dan akhiran an digabung menjadi pesantrian, yang mirip dengan kata pesantren. Istilah pondok sering didefinisikan secara harfiah yaitu fundukun (bahasa Arab) artinya asrama atau hotel. Pondok dapat disebut

⁶¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 279.

⁶²Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* hlm. 280.

sebagai tempat tinggal santri yang terbuat dari bahan-bahan sederhana mula-mula mirip pedepokan, yaitu perumahan yang dipetak-petak menjadi beberapa kamar kecil yang ukurannya kurang lebih dua meter kali tiga meter. Masyarakat lingkwigan sekitarnya menyebutnya dengan pondok pesantren. Sedangkan pesantren disertakan di belakang kata "pondok" sehingga menjadi pondok pesantren. Dengan penambahan kata "pesantren" di belakang kata "pondok" mengandung makna sebagai pengokoh terhadap kata yang mendahului, sehingga dengan demikian dapat dibedakan pondok yang bukan pesantren dengan pondok pesantren tempat santri mencari pengetahuan agama dari kiai.⁶³ Pondok pesantren di era sekarang memiliki corak dan keragaman sesuai dengan keilmuan kiainya. Ada pesantren tradisional dengan eirinya yang tetap memakai kurikulum klasik dan mengkaji kitab-kitab klasik, biasanya disebut dengan pesantren salafiah. Ada pesantren yang disebut dengan pesantren modern dengan memadukan antara kitab-kitab klasik (kitab kuning) dengan ilmu-ilmu umum. Ada juga pesantren takhashshush (kejuruan), yang mengambil suatu kekhususan.

Pesantren diperkirakan mengalami pertumbuhan pesat sebagai lembaga pendidikan Islam pada abad ke — 19. Perkiraan ini didukung dengan dua informasi sebagaimana yang dikutip oleh Arief Subhan. Pertama, inspeksi pendidikan untuk pribumi oleh Belanda pada tahun 1873 menyebutkan jumlah pesantren yang cukup besar yaitu berkisar pada angka 20.000 sampai 25.000 dengan jumlah santri sekitar 300.000 orang. Melihat besarnya jumlah pesantren tersebut tampaknya pendataan mencakup semua tempat pembelajaran baik itu pesantren, nggon ngaji, mushalla dan sebagainya. Namun lepas dari akurasi angka tersebut, kiranya dapat disimpulkan bahwa pada waktu itu pesantren telah terkonsolidasi sebagai lembaga pendidikan Islam. Kedua, "catatan perjalanan" Snouck Hurgronje pada abad ke-19 di beberapa wilayah

⁶³Sukamto, Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), hlm 42-43

Indonesia. Catatan itu mengkonfirmasi adanya sejumlah pesantren yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia.⁶⁴ Hal ini membuktikan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia.

Berdasarkan keterangan-keterangan di atas, dapat dipahami bahwa pondok pesantren terdiri dari beberapa elemen-elemen yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, yaitu pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab klasik, adanya santri dan kiai. Kiai merupakan elemen terpenting. Kiai bukan hanya pendiri pesantren tetapi juga perumus materi-materi pembelajaran di dalamnya. Keahlian kiai dalam bidang keilmuan Islam tertentu seperti hadis, fikih, tafsir dan sebagainya, tidak jarang menjadi ciri khas dari sebuah pesantren. Lebih dari itu, otoritas kiai tidak hanya dirasakan di dalam pesantren, tetapi juga di luar pesantren atau masyarakat sekitarnya. Kiai tidak hanya pemimpin pesantren tetapi juga guru dalam ilmu-ilmu keislaman.⁶⁵

Senada dengan pendapat di atas, Tholhah Hasan dalam Sugeng Haryanto merangkum bahwa kepemimpinan kiai pada umumnya tampil dalam empat dimensi, yaitu pertama, Sebagai pemimpin masyarakat (*community leader*), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau politik. Kedua, pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa dan rujukan hukum. Ketiga, pemimpin kerohanian (*spritual leader*), apabila kiai memimpin peribadatan, menjadi mursyid toriqot, menjadi panutan moral. Keempat, pemimpin administratif (*administratif leader*), apabila kiai berperan sebagai penanggungjawab lembaga-lembaga pendidikan, pondok pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.⁶⁶

⁶⁴Arif Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumulan Antara Modernisasi dan Identitas* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm.80

⁶⁵Arif Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam...*, hlm. 82.

⁶⁶Sugeng Haryanto, "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)" *Disertasi* (ttt, Kementerian Agama R1, 2012), hlm. 72.

Kharisma yang dimiliki para kiai menyebabkan mereka menduduki posisi kepemimpinan dalam lingkungannya. Selain sebagai pemimpin agama dan pemimpin masyarakat desa, kiai juga memimpin sebuah pondok pesantren tempat ia tinggal. Di lingkungan pondok pesantren inilah kiai tidak saja diakui sebagai guru mengajar pengetahuan agama, tetapi juga dianggap oleh santri sebagai bapak atau orang tuanya sendiri. Sebagai seorang bapak yang luas jangkauan pengaruhnya terhadap santri, menempatkan posisi kiai sebagai orang yang disegani, dihormati, dipatuhi dan menjadi sumber petunjuk ilmu pengetahuan bagi santri.⁶⁷

Kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidak sama antara kiai yang satu dengan kiai yang lainnya. Hal ini dapat dimengerti bahwa kepemimpinan kiai di pondok pesantren banyak dipengaruhi oleh watak sosial lingkungan tempat ia tinggal. Sugeng dalam tulisannya mengumpulkan beberapa hasil kajian penelitian yang menjelaskan bahwa ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren, antara lain sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan *religio-paternalistik*. Di mana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan pada gaya kepemimpinan nabi Muhammad Saw.
- b) Kepemimpinan *paternalistik-otoriter*. Di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberi kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
- c) Kepemimpinan *legal-formal*. Mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

⁶⁷Sukamto, *Kepemimpinan Kiai...*, hlm. 77.

- d) Kepemimpinan bercorak alami. Model kepemimpinan ini, kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok 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 direspon secara negatif.
- e) Kepemimpinan *kharismatik-tradisional-rasional*. Yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas penduduknya memiliki kekuatan supranatural dari Allah Swt, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, dan mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratis, membutuhkan legitimasi formal komunitas penduduknya dengan cara mencari kaitan geonologis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, di mana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih komplit, sentral kepemimpinan tidak mengarah satu individu melainkan lebih mengarah pada kelembagaan, dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial.⁶⁸

Dari model kepemimpinan kiai sebagaimana yang telah dicantumkan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang kiai menjadi tumpuan perhatian dan titik sentral semua kebijakan yang ada di pondok pesantren. Kemudian dengan kharismatik yang dimilikinya, menjadikan kiai sebagai orang yang harus dipatuhi segala perintahnya, harus dicontoh semua tingkah lakunya. Hal ini bisa terjadi dengan diperkuat oleh sistem nilai yang telah melembaga di pondok pesantren yaitu tradisi *sami'na wa atho'na* (mendengar dan mentaati). Nilai ini dibarengi dengan nilai lainnya yang mengatur hubungan antar antar unsur di pondok, yang kemudian membentuk subkultur tersendiri.

⁶⁸Sugeng Haryanto, "Persepsi Santri...", hlm. 73-74.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Secara umum penelitian tentang kepemimpinan kiai (mudir) di pondok pesantren telah banyak dilakukan oleh pakar-pakar pendidikan maupun aktivis pendidikan. Untuk mengetahui sisi-sisi mana yang sudah dikaji atau yang belum dikaji, maka berikut ini akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu untuk memudahkan peneliti menentukan fokus yang akan dikaji dalam penelitian ini, antara lain berikut ini:

Penelitian Zeni Rahmawati, fakultas tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya, tahun 2009, dengan judul "Pola Kepemimpinan KH. Maimoen Zubair dalam Mengelola Pengembangan Lembaga Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Anwar Sarang Rembang Jawa Tengah" dari hasil penelitian yang dilakukannya diperoleh hasil bahwa model kepemimpinan yang dilakukan di pesantren tersebut adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik dengan perpaduan kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan di pesantren tersebut adalah sistem keturunan, dan system kaderisasi yang sudah menggunakan sistem modern. Sedangkan upaya yang dilakukan dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan di pondok pesantren al-Anwar ini sudah menggunakan manajemen dengan sistem POAK meskipun belum optimal. Di samping itu juga kepemimpinan di sini juga menjalin kerja.sama dengan lembaga pendidikan lain.

Penelitian tersebut di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, namun memiliki banyak perbedaan. Penelitian di atas, dilakukan di pesantren al-Anwar, Jawa Tengah, dan terhadap seorang KH. Maimoen Zubair dengan objek penelitian yang telah dikhususkan pada kemampuan KH. Maimoen Zubair dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan al-Anwar. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di sini adalah dilaksanakan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan, yang terletak di Kabupaten Padang Lawas Utara, Sumatera Utara. Dan penelitian ini dikhususkan pada kepemimpinan mudir pondok pesantren tersebut.

Selanjutnya Dhadhi Triatmaja, fakultas tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2009, meneliti dengan judul "*Konsep Kepemimpinan*

Pendidikan Islam (Derivasi Konsep Kepemimpinan Ary Ginanjar Agustian dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam" dengan hasil penelitian bahwa konsep kepemimpinan Ary Ginanjar adalah konsep kepemimpinan yang berpijak pada intisari ajaran Islam, yakni Ihsan, rukun Iman dan rukun Islam. Ary Ginanjar menjadikan ketiga komponen dasar ajaran Islam tersebut untuk mengoptimalkan potensi kecerdasan yang dimiliki manusia.

Penelitian di atas merupakan penelitian yang menggunakan analisis data dengan *content analysis*, yaitu dengan mengumpulkan beberapa dokumen dan literatur terkait kepemimpinan Ary Ginanjar. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan di sini adalah berupa pemikiran-pemikiran dan prinsip yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Darussalam Parmera.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Choirul Anwar di Pascasarjana fakultas tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2009. dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyah Semarang)*". Dari data dan analisis yang telah dilakukannya diperoleh hasil bahwa kepemimpinan yang dikembangkan di Madrasah Aliyah A1-Wathoniyah Semarang adalah kepemimpinan humanistik dengan gaya kharismatik. Kepemimpinan humanistik didasarkan pada interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang tidak saklek dan men-*judgement* jika melakukan kesalahan. Penelitian yang dilakukan oleh Choirul Anwar ini hanya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan terhadap guru saja. Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan yang dilakukannya secara keseluruhan, baik terhadap guru, siswa, pegawai dan seluruh unsur yang terkait dalam pesantren Darussalam Parmera.

Sugeng Haryanto.⁶⁹ Dengan penelitian yang dilakukannya di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan ini terkait dengan persepsi santri terhadap kepemimpinan kiai diperoleh hasil bahwa persepsi santri terhadap kepemimpinan kiai di pondok pesantren adalah kiai sebagai motivator, suritauladan, inspiratif, apresiatif, bersikap seperti bapak terhadap anaknya,

⁶⁹Sugeng Haryanto, "Persepsi Santri...", hlm. 277.

dan pendelegasian. Perilaku yang demikian dikatakan sebagai model kepemimpinan religio-transformatif. Selanjutnya persepsi santri terhadap interaksi kiai dengan santri di pondok pesantren dikernbangkan atas prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern dengan interaksi yang aktif antara kiai dengan santri melalui interaksi fisik (*al-mu'amalah al-jismiyah*), interaksi pola pikir (*al-mu'amalah al-fikriyah*), dan interaksi roh (*al-mu'amalah al-ruhiyah*).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan seperti yang telah dicantumkan di atas dapat disimpulkan bahwa judul dalam penelitian ini memiliki banyak kesamaan dengan penelitian yang sudah ada, tetapi jika dilihat substansi objek penelitiannya, jenis penelitiannya, metodologi yang digunakan, terdapat banyak perbedaan. Maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa penelitian yang akan dilakukan ini merupakan penelitian yang urgen untuk dilakukan, karena belum ada yang melakukan penelitiannya.

Penelitian ini akan membahas tentang kepemimpinan pimpinan pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara, terkait dengan posisi yang diperankannya sebagai pemimpin di lingkungan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Adapun objek atau fokus penelitian ini adalah berupa konsep pendidikan, prinsip serta pemikiran-pemikiran pendidikan, serta terobosan-terobosan yang dilakukan dalam rangka pengembangan lembaga pendidikan. Di samping itu, penelitian ini juga membahas tentang gaya kepemimpinannya terhadap guru, siswa, karyawan, staf pegawai, dan sebagainya yang terkait keterampilan di dalam berkomunikasi interpersonal, keteladanan, pengambilan keputusan, pemberian imbalan dan hukuman. Pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya, tentunya banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diperankan oleh pemimpinnya. Oleh karena itu penelitian ini urgen untuk dilakukan, dan hasilnya sebagai khazanah, acuan dan bahan pertimbangan bagi pemimpin-pemimpin di lembaga pendidikan

Islam, dengan tujuan lembaga pendidikan Islam dapat berkembang dengan baik serta mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parrneraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara) ini merupakan suatu penelitian yang dikategorikan penelitian kualitatif. Data dikumpulkan dengan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini akan menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh mengenai kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu gambaran dan kondisi yang sebenarnya, yang dilakukan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, kegiatan, situasi yang dialami, pandangan, sikap yang nampak, atau proses yang sedang berlangsung terkait dengan kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

Jenis penelitian ini dapat digambarkan berdasarkan beberapa hal, yaitu: *pertama*, berdasarkan tempat, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*).¹ *Kedua*, berdasarkan Analisis Data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengamati dan menggambarkan fenomena sekitarnya dan menganalisisnya dengan menggunakan logika ilmiah.² *Ketiga*, berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk penelitian eksploratif.³ Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengungkapkan keadaan dan fenomena yang terjadi, yaitu tentang kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan

¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 9.

²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 5.

³Nana Saodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 7.

Dolak kabupaten Padang Lawas Utara. *Keempat*, berdasarkan fungsi, penelitian ini termasuk penelitian terapan (*applied research*). Penelitian terapan berkenaan dengan kenyataan-kenyataan praktis, penerapan dan pengembangan pengetahuan yang dihasilkan oleh penelitian dasar dalam kehidupan nyata. Penelitian ini menguji manfaat dan teori-teori ilmiah, mengetahui hubungan empiris dan analitis dalam bidang-bidang tertentu.⁴ Dalam hal ini adalah kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. Kelima, berdasarkan metode, penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.⁵

Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subjek) itu sendiri.⁶ Maka penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang menggambarkan semua data atau keadaan subjek atau objek penelitian kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung pada saat itu dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalahnya dan dapat memberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai masalah.⁷ Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mencari peristiwa dan informasi tentang masalah kepemimpinan mudir di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

Penelitian ini berusaha memahami makna peristiwa dan interaksi orang di dalam situasi tertentu. Untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi tersebut digunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan

⁴Nana Saodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 13.

⁵Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan • Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 127.

⁶Arief Furchan, *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hlm. 21.

⁷Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis* (Yogyakarta: UII Press, 2005), hlm. 28.

pendekatan fenomenologis. Pendekatan ini ditetapkan dengan mengamati fenomena-fenomena dan berusaha masuk ke dalam dunia konseptual subyek yang diamati melalui tindakan dan pemikirannya, sehingga dimengerti dan dipahami apa dan bagaimana makna yang disusun dan dikembangkan subyek di sekitar kejadian sehari-hari di pondok pesantren Darussalam Parmeraan. Peneliti berusaha memahami subyek dari sudut pandang subyek itu sendiri, dengan tidak mengabaikan penafsiran, dengan membuat skema konseptual.

Di sisi lain, peneliti mencoba memperoleh data dan informasi selengkap mungkin, sehingga tidak hanya mudir, tetapi juga komunitas yang ada di lingkungan pesantren seperti para ustadz dan santri, bahkan juga komunitas yang ada di luar pondok pesantren seperti masyarakat sekitar dan juga orang tua atau wali santri. Melalui kegiatan observasi, peneliti menemukan banyak hal menarik, mulai dari performance mudir dalam berinteraksi dengan para ustadz dan santri atau sebaliknya, dan juga warga sekitar pondok pesantren Darussalam yang sangat senang dengan keberadaannya.

Dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk memperjelas dan mempertegas seluruh fenomena-fenomena yang diamati, baik aspek pribadi maupun organisasi ditinjau dari perspektif kepemimpinan mudir di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

B. Sumber Data

Menurut Lofland, sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁸

Penelitian yang penulis laksanakan di lingkungan pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara ini memiliki sumber data, seperti Mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf karyawan, orang tua santri, santri dan santriah, dan pihak lain yang dianggap perlu dan

⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 112.

memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan yang dilaksanakan oleh mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

Semua data-data hasil penelitian ini, didapatkan secara langsung melalui pengamatan atau observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain data tertulis, kata-kata dan tindakan, foto atau gambar. Jenis data tersebut utamanya yang mendukung terhadap fokus penelitian, yaitu kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan yang meliputi tentang keterampilan berkomunikasi interpersonal, keteladanan, pengambilan keputusan, pemberian hukuman dan imbalan.

Untuk lebih spesifik, sumber data dalam penelitian ini dapat digolongkan kepada sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber Data Primer

Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan, sebagai subjek atau informan kunci (key informan).

2. Sumber Data Sekunder

Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa manusia dan yang bukan manusia. Manusia yaitu berupa komunitas dan siapa saja yang dapat memberikan informasi terkait proses dan pelaksanaan kepemimpinan mudir pondokmpesantren Darussalam Parmeraan. Dan yang bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data di lapangan, dan untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta untuk memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian ini, maka peneliti menggunakan alat pengumpul data dengan observasi partisipan atau pengamatan (*participant*

observation), wawancara mendalam (*in-depth intennew*), dan studi dokumentasi (*study of documents*).

1. Observasi

Obsevasi adalah teknik penilaian dengan cara mengamati tingkah laku pada situasi tertentu.⁹ Observasi dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Darussalam Parmeraan, yaitu berupa gambaran keadaan tempat atau lokasi penelitian, situasi sosial yang berlangsung di pondok pesantren Darussalam. Para pelaku pada suatu situasi sosial, kegiatan atau aktivitas yang berlangsung, peristiwa yang berlangsung, waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan, dan tindakan sampai kepada ekspresi perasaan yang tampak, sehingga diperoleh gambaran tentang kehidupan atau pelaksanaan kepemimpinan di pondok pesantren Darussalam. Dalam melakukan observasi, maka perlu digunakan pedoman observasi. Dalam penelitian ini pedoman observasi yang digunakan yaitu berupa ceklist. Ceklist atau daftar cek merupakan pedoman observasi yang berisikan daftar semua aspek yang diobservasi. Dalam hal ini pengamatan yang dilakukan yang terkait dengan pelaksanaan kepemimpinan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

Untuk memperoleh data melalui observasi partisipatif, peneliti melakukan dengan cara berbaur dan menceburkan diri atau bergabung dalam kehidupan masyarakat dan situasi pondok pesantren Darussalam. Peneliti berbicara dengan bahasa mereka, bergurau dengan mereka, menyatu dengan mereka dan sama-sama terlibat dalam pengalaman dan aktivitas keseharian mereka. Dalam kegiatan ini, peneliti menggunakan buku catatan kecil guna untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui dan dianggap penting yang terkait dengan fokus penelitian.

⁹Wina Sanjaya, *Pernbelajaran dalam Impkmentasl Kurikulum* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hirn. 190.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁰ Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap mudir pondok pesantren Darusslam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. Ditinjau dari segi pelaksanaannya, wawancara dibedakan ke dalam tiga jenis, yaitu sebagai berikut:

- a. Wawancara bebas, wawancara bebas adalah wawancara yang dilakukan dengan menanyakan apa saja secara bebas, tetapi tetap mengacu pada data dan fokus penelitian yang hendak dikumpulkan.
- b. Wawancara terpimpin, yaitu wawancara yang dilakukan dengan membawa kumpulan pertanyaan yang lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud dalam wawancara tersebut.
- c. Wawancara bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin.¹¹

Dari ketiga jenis wawancara tersebut, penulis menggunakan wawancara bebas terpimpin, dengan pertimbangan bahwa dengan kebebasan akan tercipta komunikasi yang lebih akrab dan terbuka, sehingga memungkinkan sekali informasi akan mudah didapatkan sebanyak-banyaknya dan lebih mendalam, yang rahasia dan sensitif sifatnya sekalipun. Selanjutnya, dengan terpimpin dapat dipersiapkan daftar pertanyaan dengan berurut sesuai dengan fokus yang akan diteliti.

Oleh karena itu, peneliti sebelum melakukan wawancara, terlebih dahulu disusun instrumen wawancara yang berstandar dengan memfokuskan pada garis-garis besar pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Di samping itu juga diajukan beberapa pertanyaan selipan dengan tujuan untuk

¹⁰ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian*...., hlm. 186.

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*...., hlm. 145.

mendapatkan informasi tambahan dan lebih mendalam terkait dengan hal-hal yang akan diwawancarakan kepada informan.

Selanjutnya, untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan validasi data, penelitian ini juga diperkuat dengan informan penelitian. Bungin menjelaskan bahwa ada dua cara dalam memperoleh informan penelitian, yaitu (1) *snowballing sampling* dan (2) *key person*.¹²

Memperoleh informan *snowballing sampling* digunakan apabila peneliti tidak tahu siapa yang memahami informasi objek penelitian, karena itu ia harus melakukan langkah-langkah: (1) peneliti ketika memulai melakukan penelitian dan pengumpulan informasi, ia berupa *gatekeeper*, yaitu siapapun yang pertama dapat menerimanya di lokasi objek penelitian yang dapat memberi petunjuk tentang siapa yang dapat diwawancarai atau diobservasi dalam rangka memperoleh informasi tentang objek penelitian; (2) *Gatekeeper* bisa pula sekaligus menjadi orang pertama yang diwawancarai, (3) Setelah wawancara pertama berakhir, peneliti meminta, informan menunjuk orang lain, (4) Terus menerus setiap habis wawancara peneliti meminta informan menunjuk informan lain yang dapat diwawancarai pada waktu yang lain.¹³ Maka dalam hal ini, informan yang dilakukan adalah dengan *snowholling sampling*.

3. Dokumen

Dokumen dalam penelitian ini dapat berupa arsip-arsip atau data-data yang mendukung informasi yang ingin diperoleh dalam penelitian. Adapun dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dokumentasi tentang peraturan dan tata tertib guru di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.
- b. Dokumentasi tentang prestasi-prestasi yang diperoleh oleh pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

¹²Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik. dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 59.

¹³Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi...*, hlm. 59.

- c. Peraturan asrama santri pondok pesantren Darussalam Parmeraan.
- d. Visi dan misi pondok pesantren Darussalam Parmeraan
- e. Dan lain-lain.

D. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Menurut Guba sebagaimana dikutip oleh Noeng Muhadjir untuk menguji terpercayanya temuan yaitu a) memperpanjang waktu tinggal dengan mereka, b) observasi dengan tekun, e) menguji secara triangulasi.¹⁴

Dalam penelitian kualitatif, hal yang urgen adalah kredibilitas, sebab instrumen dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri. Oleh sebab itu, kemungkinan terjadinya bias dalam pelaksanaan penelitian. Untuk membuktikan kredibilitas, peneliti melakukan beberapa hal yaitu

pertama, berada dan melakukan kegiatan penelitian di lapangan dalam rentang waktu yang relatif lama. Yaitu penelitian ini dilakukan sejak bulan April 2015 sampai Agustus 2015. Dalam waktu ini, peneliti merasa cukup untuk menemukan, memahami, menghayati fenomena-fenomena empirik yang terjadi di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

Kedua, melakukan pengamatan dengan tekun, teknik ini merujuk kepada teori semakin tekun dalam pengamatan maka akan semakin mendalam informasi yang diperoleh. Teknik ketektuian pengamatan dilaksanakan dalam penelitian ini secara seksama, dengan mengandalkan penglihatan, pendengaran dan perasaan peneliti baik terhadap dokumen, wawancara maupun pengamatan.

Ketiga, melakukan triangulasi. Ini peneliti lakukan sebagai upaya memverifikasi temuan dengan mengecek kebenarannya dari sumber yang satu dengan sumber yang sebagai pembanding data yang ada. Dalam hal ini, triangulasi peneliti lakukan dengan membandingkan data-data dalam satu dokumen lainnya, juga dengan melakukan konfirmasi ulang kepada para informan, dan selanjutnya peneliti juga berusaha untuk mengkomunikasikan

¹⁴Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Bayu. Indra Grafika), hlm. 125.

hasil temuan dengan informan dengan waktu yang berulang-ulang kesekian kalinya.

E. Analisis Data

Dalam penelitian ini, model analisis data yang digunakan adalah model analisis Spradley. Dalam analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan empat tahapan, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis domain.

Analisis domain ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau objek penelitian. Hasilnya adalah gambaran umum tentang objek yang diteliti yang sebelumnya belum pernah diketahui. Dalam analisis ini informasi yang diperoleh belum mendalam, namun peneliti sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial yang diteliti. Peneliti menggunakan data apa saja, data masih bersifat umum, namun peneliti telah menemukan gambaran umum tentang kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

2. Analisis Taksonomi

Analisis ini adalah lanjutan analisis domain. Domain-domain yang telah peneliti temukan, perlu diperdalam lagi melalui pengumpulan data di lapangan. pengumpulan data peneliti lakukan secara terus menerus melalui wawancara mendalam, observasi atau pengamatan dan studi dokumentasi. Sehingga data terkumpul dengan sebanyak-banyaknya. Dengan demikian domain-domain yang telah ditetapkan sebelumnya, menjadi *cover term* oleh peneliti dapat diurai secara lebih terperinci dan mendalam.

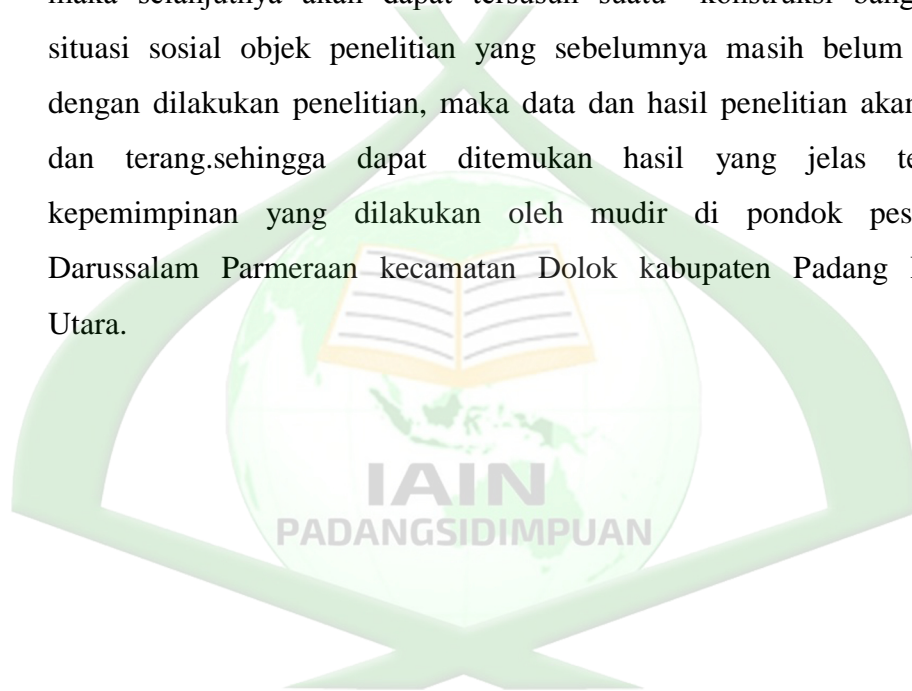
3. Analisis Komponensial

Selanjutnya dalam analisis komponensial yang dicari untuk diorganisasikan adalah perbedaan atau kesenjangan dalam domain. Data

ini dicari melalui observasi dan wawancara lanjutan dan atau dokumentasi terseleksi. Dengan pengumpulan data yang bersifat *triangulasi* tersebut, sejumlah dimensi yang spesifik dan berbeda pada setiap elemen akan dapat ditemukan.

4. Analisis Tema Kultural

Analisis ini merupakan upaya mencari “benang merah” yang mengintegrasikan lintas domain yang ada. Dengan ditemukan benang merah dari hasil analisis domain, taksonomi dan komponensial tersebut, maka selanjutnya akan dapat tersusun suatu “konstruksi bangunan” situasi sosial objek penelitian yang sebelumnya masih belum valid, dengan dilakukan penelitian, maka data dan hasil penelitian akan jelas dan terang. sehingga dapat ditemukan hasil yang jelas tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh mudir di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah dan Latar Belakang Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Desa adalah suatu tempat atau daerah di mana penduduknya berkumpul dan hidup bersama menggunakan lingkungan setempat untuk melangsungkan dan mempertahankan kehidupan mereka. Desa adalah pola permukiman yang bersifat dinamis, di mana para penghuninya senantiasa melakukan adaptasi dan berkomunikasi secara kekeluargaan. Ciri utama yang terlekat pada desa adalah fungsinya sebagai tempat tinggal (menetap) dari suatu kelompok masyarakat yang relatif kecil. Dengan kata lain suatu desa ditandai oleh keterikatan warganya terhadap suatu wilayah tertentu. Keterikatan terhadap wilayah ini di samping terutama untuk tempat tinggal, juga untuk menyangga kehidupan mereka.

Desa Parmeraan adalah salah satu desa yang terdapat di Propinsi Sumatera Utara, berada di kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara. Masyarakat desa Parmeraan ini mayoritas adalah petani, yaitu petani padi, karet, cengkeh, kopi, dan lainnya. Desa Parmeraan ini merupakan salah satu desa terpencil yang sulit diakses. Hal ini dapat dilihat dari letak geografis desa yang terletak di dataran tinggi di wilayah pegunungan. Desa parmeraan yang berjarak sekitar 7 km dari ibu kota kecamatan Dolok (Sipiongot), tidak bisa dilewati dengan kendaraan roda dua apalagi roda empat tetapi hanya bisa ditempuh dengan jalan kaki.

Sarana dan prasarana yang ada di desa ini masih sangat minim, seperti sarana kesehatan, ditandai dengan adanya sebuah balai kesehatan yang sangat jarang difungsikan. Begitu juga dengan sarana transportasi. Kondisi jalan yang masih jalan setapak, berlumpur, dan menanjak menyebabkan akses untuk masuk dan keluar dari desa tersebut sangat sulit. Demikian juga dengan sarana pendidikan seperti sekolah, sekolah hanya ada untuk tingkat Sekolah Dasar (SD), sedangkan untuk tingkat menengah maupun tingkat atas tidak tersedia. Masyarakat yang tinggal di desa ini yang ingin menempuh dan melanjutkan dunia pendidikan terpaksa harus pindah untuk sementara waktu tinggal bersama saudaranya yang berada di luar daerah atau di luar desa Parmeraan. Oleh karena itu, masyarakat di desa Parmeran ini, mayoritas hanya tamatan SD, masih sangat jarang ditemukan orang yang tamatan SMP, atau SMA apalagi Sarjana. Dari keterbatasan sarana dan prasarana dan kondisi sosial masyarakat di desa ini, dapat dikatakan masyarakat desa ini masih sangat tertinggal dari kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi.

Setelah menyelesaikan studi Sarjana Muda di IAIN Imam Bonjol Padang, Sumatera Barat, H. Abd. Efendi Ritonga, BA pulang ke kampung halamannya, tepatnya di desa Parmeraan kecamatan Dolok Kabupaten Tapanuli Selatan (saat itu), yang sekarang menjadi Kabupaten Padang Lawas Utara. Kepulangannya membawa pengaruh yang besar bagi kehidupan keberagaman masyarakat desa Parmeraan dan masyarakat kecamatan Dolok umumnya. Sebagai seorang yang baru kembali dari menuntut ilmu di Padang Sumatera Barat, beliau mempunyai kharisma yang sangat tinggi di masyarakat desa Parmeraan, mulai saat itu, beliau mengajarkan ilmu agama dan berdakwah ke kampung-kampung di desa-desa kecamatan Dolok. Karena kelihaihan dan kepandaian H. Abd Efendi Ritonga, BA dalam berdakwah maka setiap desa yang dikunjungi beliau

para masyarakat berkeinginan agar beliau mendirikan pesanteren saja sebagai tempat anak-anak mereka melanjutkan pendidikan.

Penduduk desa Parmeraan saat itu dihuni oleh 50 kepala keluarga dengan jumlah penduduk 250 jiwa. Melihat kondisi masyarakat desa Parmeraan khususnya dan masyarakat kecamatan Dolok umumnya setiap hari ditemukan orang yang cekcok, ribut dan saling melaporkan ke kantor polisi akibat permasalahan yang sepele, serta perbuatan yang masih mengarah terhadap kepercayaan hal-hal mistis, yang mengutamakan adat ketimbang agama, banyaknya hal-hal khurafat dan bid'ah yang jauh dari nilai-nilai pendidikan dan masih awam terhadap nilai-nilai agama. Hal ini terjadi karena tidak adanya lembaga pendidikan agama yang berkualitas dan menjadi rujukan untuk masyarakat desa Parmeraan dan kecamatan Dolok pada umumnya.

Menyadari pentingnya pelaksanaan pendidikan agama Islam, rasa tanggung jawab terhadap pembinaan ummat dan melihat kondisi yang memprihatinkan itu maka H. Abd. Efendi Ritonga, BA merasa terpanggil untuk memberikan solusi seperti keprihatinannya terhadap masyarakat, familinya sehingga ia mengajari anak-anak yang ada di desa Parmeraan itu untuk mengaji, membaca dan menulis di rumah orangtuanya. Adapun murid yang menjadi anak didiknya berawal dari 3 orang, 5 orang, 8 orang, 10 orang dan terus bertambah, serta pengajian seputar ilmu keagamaan untuk masyarakat terus dilakukan tanpa ada mengharapkan imbalan dari murid dan masyarakat. Berkat kesabaran, keikhlasan dan dukungan dari keluarga dan masyarakat akhirnya santri semakin hari semakin banyak.

Melihat antusias dari anak-anak yang belajar dan dukungan dari tokoh-tokoh masyarakat sehingga disepakatilah untuk membangun ruangan belajar yang sederhana, dibangun secara gotong royong oleh masyarakat desa Parmeraan. Bangunan yang dibangun saat itu masih dengan istilah sekolah arab dan seterusnya sekolah arab itu beralih menjadi pondok pesantren Darussalam Parmeraan.

Dengan perkembangan yang semakin meluas, maka satu persatu dari luar desa Parmeraan datang untuk belajar ilmu agama, santrinya sudah mulai bertambah dari yang sebelumnya 5 orang bertambah menjadi 7 orang, 12 orang dan 17 orang, kesemua santri tersebut tidak dipungut biaya pendidikannya.

Berdiri dan berkembangnya pesantren Darussalam Parmeraan rupanya memiliki implikasi yang mendalam terhadap terjadinya perubahan sikap dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat di sekitar pesantren sebab H. Abd Efendi Ritonga, BA ternyata bukan sekedar seorang kyai yang mempunyai kemampuan mendalam dalam hal keagamaan melainkan ia sering pula diminta untuk pengobatan dan menyelesaikan persoalan sosial kemasyarakatan.

Setelah gedung pesantren itu berdiri, keadaan sekolahpun semakin diatur sesuai dengan perkembangan pendidikan dengan tingkatan-tingkatan pesantren (1). Tingkat *Tsanawiyah* selama tiga tahun dan (2). Tingkat *Aliyah* 3 tahun dan otomatis pelajaran-pelajaran yang diberikan pun mengalami perubahan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Namun demikian, bukan berarti kehadiran H.Abd.Efendi Ritonga, BA dan pesantren Darussalam diterima oleh masyarakat setempat tanpa mendapat gangguan maupun rintangan. Gangguan dan fitnahan maupun ancaman itu semakin meningkat dan tidak hanya terbatas kepada para ustadz, para santri juga terancam keselamatannya dengan teror-teror fisik. Misalnya pada tengah malam, seringkali datang teror dari kawan penjahat dan penduduk yang tidak menyukai berdirinya pesantren Darussalam Parmeraan.

Beberapa kelompok orang jahat yang dibantu oleh sebagian penduduk dengan diam-diam melakukan teror berupa pelemparan batu dan penusukan senjata tajam ke dinding yang terbuat dari kulit kayu, tepas/bambu sebahagian papan, sehingga tidak jarang para santri pada malam hari tidur merapat di tengah-tengah pondok karena takut tertusuk benda tajam. Kepada santri perempuan yang tinggal di asrama juga

mendapat teror berbentuk pada malam hari ada orang yang mengintip-intip dari selah-selah dinding dan sering juga mereka mengalami kesurupan.

Gangguan juga datang di luar pondok dan asrama dengan mengancam para santri agar tidak sekolah di pesantren Darussalam Parmeraan. Ketika gangguan sampai pada tingkat yang membahayakan dan dianggap sebagai penghalang bagi aktivitas keagamaan, dan sebahagian orang tua ingin menarik anaknya bersekolah di pesantren Darussalam Parmeraan dengan alasan demi keselamatan, maka H.Abd Efendi Ritonga, BA memanggil para guru dan tokoh-tokoh masyarakat bermusyawarah beliau punya niat untuk memindahkan sekolah pesantren dari desa Parmeraan ke tempat perbukitan Lobu Naginjang lebih kurang 2 kilo meter dari desa Parmeraan.

Pada tahun 1992 H. Abd Efendi Ritonga bersama para guru mulai membongkar gedung yang ada di desa parmeraana dengan cara berangsur-angsur dibawa ke lokasi Lobu Naginjang (sebuah lokasi yang berjarak 2 km dari desa Parmeraan) agar proses pembelajaran tidak terganggu. Karena gedung sekolah sudah berangsur angsur dipindahkan maka di mulailah proses pembelajaran di lokasi yang baru khusus untuk tingkat Aliyah dan tingkat Tsanawiyah masih di lokasi dekat dengan desa parmeraana.

Pada tahun 1993 seluruh gedung, asrama pemondokan telah diangkat atau dipindahkan keseluruhan ke lokasi Lobu Naginjang, dan proses pembelajaran mulai khidmat karena lokasi sudah jauh dari masyarakat. Maka gangguan, teror dari masyarakat yang tidak setuju dengan pesantren mulai surut berangsur-angsur dan penggunaan bahasa Arab dan bahasa Inggris juga sudah bisa didisiplinkan karena para santri tidak lagi bergabung dengan masyarakat.

Dengan tumbuhnya pengakuan dari masyarakat itulah, maka para santri yang datang bertambah banyak. Bahkan, tidak terbatas dari lingkungan masyarakat kecamatan Dolok saja tetapi malahan dari berbagai

daerah di Sumatera Utara. Bermula dari 17 orang tahun 1984, pada tahun 1990 menjadi 400 orang, pada tahun 2000 menjadi 850 orang dan tahun 2015 menjadi 1.090 orang, pada tahun 2016 1.200 Orang, dan pada tahun 2017 berkisar kurang lebih 1500 orang santri. Pembangunan gedung sekolah, asrama dan pemonudukan pun ditingkatkan, termasuk juga kegiatan pendidikan untuk menguasai teks-teks kitab kuning atau kitab-kitab Islam klasik.

2. Letak Geografis Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Kementerian Agama kabupaten Padang Lawas Utara tentang monografi pesantren Darussalam Parmeraan adalah bahwa pondok pesantren Darussalam Parmeraan terletak di desa Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara Provinsi Sumatera Utara. Dan hasil wawancara dengan H. Abd. Efendi Ritonga, BA pimpinan pesantren Darussalam Parmeraan tanggal 17 Maret 2015, dan juga hasil wawancara dengan Kepala Desa desa Parmeraan Safaruddin Ritonga tanggal 18 Maret 2015, dapat diketahui bahwa desa Parmeraan ini sendiri berada sekitar 7 km dari Sipiongot ibu kota kecamatan Dolok yang merupakan pusat administrasi pemerintahan dan perdagangan. Kecamatan Dolok ini sendiri memiliki luas wilayah 50.245 ha, 86 desa dengan jumlah penduduk 25.550 orang.

Pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini merupakan salah satu pesantren dari tiga pesantren yang ada di kecamatan Dolok, merupakan pesantren tertua di kecamatan Dolok dan santri pondok pesantren paling banyak se kabupaten Padang Lawas Utara yang didirikan pada tahun 1984, serta santrinya pada tahun ajaran 2015/2016 berjumlah 1.090 orang.

Luas tanah pesantren Darussalam Parmeraan 10.000 m² dengan luas bangunan 5000 m² yang berlokasi cukup jauh sekitar 60 km dari ibu kota kabupaten Padang Lawas Utara/ Gunung Tua. Tergambar bahwa

sarana dan prasarana yang dimiliki terdiri dari beberapa gedung permanen dan semi permanen dengan jumlah ruangan kelas sebanyak 25 ruangan yang terdiri dari 16 ruangan kelas yang digunakan sebagai tempat belajar, perpustakaan 1 ruangan, laboratorium komputer 1 ruangan, laboratorium bahasa 1 ruangan, tata usaha 1 ruangan, masjid 1 buah, mushalla 1 buah, Aula 1 buah, kantor guru 1 buah, kantor koperasi 1 buah dan tempat olah raga 2 tempat.

Di dalam kompleks pesantren terdapat masjid besar bernama Masjid Attaubah, yang sejak awal berdiri sampai sekarang digunakan sebagai pusat pembelajaran. Letak masjid ini sangat strategis karena berada di tengah-tengah kompleks pesantren, sehingga dari arah luar masjid tersebut dapat dilihat dengan jelas seluruh kompleks pesantren. Di dalam masjid ini biasanya digunakan sebagai tempat shalat berjamaah 5 waktu sehari semalam juga tempat belajar berpidato, berkhotbah dan juga belajar kitab-kitab Islam klasik/ kitab kuning.

Di sebelah barat masjid pesantren terletak rumah pimpinan pesantren yang berukuran 15 x 30 semi permanen, memiliki ruang tamu yang cukup luas dan bagi tamu yang berkeinginan menginap telah disediakan sebuah ruangan khusus untuk menginap di bagian belakang ruang tamu. Di sebelah timur masjid pesantren terdapat gedung kantor koperasi pesantren berfungsi untuk menyediakan segala kebutuhan warga pesantren dan tamu yang datang, di atas kantor koperasi atau lantai dua terdapat kantor guru

Di sebelah kantor koperasi pesantren berjarak sekitar 30 meter berdiri gedung aula yang berukuran 22 x 40 meter yang di gunakan untuk pertemuan-pertemuan seperti acara pertamatan dan juga digunakan untuk tempat pembelajaran kitab-kitab Islam klasik karena ketika pembelajaran kitab-kitab Islam klasik dilaksanakan penggabungan mulai kelas satu Aliyah sampai kelas tiga Aliyah membutuhkan ruangan yang lebih besar.

Sejajaran dengan aula pesantren, terdapat juga ruangan laboratorium komputer dan laboratorium bahasa sebagai tempat para santri

melaksanakan praktek . Kemudian di sebelah selatan masjid terdapat perpustakaan pesantren yang berisi buku-buku umum, buku agama dan kitab-kitab Islam klasik. Selain itu perpustakaan juga memiliki koleksi-koleksi kaset-kaset dakwah. Selain bangunan-bangunan yang telah disebutkan di atas, seluruh bangunan yang ada di dalam kompleks pesantren adalah bangunan rumah para guru dan pemondokan para santri laki-laki dan asrama bagi santri perempuan.

Profil pesantren Darussalam Parmeraan adalah sebagai berikut:

a. Identitas Sekolah

1. Nama pesantren : Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan
2. Alamat : Desa Parmeraan
3. Kecamatan : Dolok
4. Kabupaten : Padang Lawas Utara
5. Propinsi : Sumatera Utara
6. NPWP Pesantren : 21.001.193.8-118.000
7. Nama Pimpinan : H. Abd. Efendi Ritonga, BA
8. Nomor Telp/Hp : 085275890078
9. Nama yayasan : Pondok Pesantren Darussalam Pameraan
10. Tahun pendirian : 1984
11. Luas tanah : 10.000 m²
12. Luas bangunan : 5000 m²
13. Status kepemilikan : Milik yayasan
14. Status bangunan : Milik yayasan

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

a. Visi

“Menjadi lembaga pendidikan Islami yang profesional, unggul, dan konsisten dalam menghasilkan generasi ummat”.

b. Misi

1. Menanamkan nilai-nilai keagamaan

2. Mencetak generasi yang qurani
3. Menyeimbangkan antara ilmu dan amal
4. Menjadikan kaidah ilmu alat (Nahwu & Shorof)

c. Tujuan

“Mempersiapkan dan membina santri menjadi muslim, mukmin, dan muhsin yang memiliki keluasan ilmu syariah dan wawasan ke Islaman. Bekerja ikhlas, tabah dan tanggap terhadap situasi serta memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan syariat Islam”.

4. Kurikulum Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Kendatipun Pesantren Darussalam Parmeraan dikenal sebagai lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas *salafiah*, namun pesantren ini telah beradaptasi dengan perkembangan yang ada tanpa menghilangkan identitas tradisionalnya. Hal demikian ditandai dengan penerimaan lembaga ini atas masuknya kurikulum nasional untuk diterapkan dalam kegiatan belajar-mengajar sehari-hari, disamping tetap mempertahankan penerapan kurikulum pondok yang bahan ajarnya terdiri dari berbagai kitab kuning. Dengan diterapkannya kurikulum nasional madrasah ini berarti Pesantren Darussalam Parmeraan telah mengajarkan pengetahuan agama dan non agama yang bertujuan untuk memperlebar kesempatan kepada para santri dalam menentukan masa depannya, terutama yang berhubungan dengan rencana mereka melanjutkan studi keberbagai perguruan tinggi negeri ataupun swasta yang mereka minati. Koneksi hal ini akan turut memperluas lapangan peluang mereka dalam memperoleh lapangan kerja.

Penggabungan kedua jenis kurikulum tersebut merupakan salah satu dari langkah pengembangan Pesantren Darussalam Parmeraan sebagai lembaga pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan pembangunan individu dan masyarakat di era modern. Berkenaan dengan

hal ini, langkah awal dari pengembangan pesantren adalah integrasi antara pengetahuan agama dan non agama, sehingga lulusan yang di hasilkan akan memiliki kepribadian yang utuh dan bulat yang menggabungkan dalam dirinya unsur-unsur keimanan yang kuat dan penguasaan dan pengetahuan secara seimbang.

Kehadiran kurikulum Madrasah di Pesantren Darussalam Parmeraan tidak mempengaruhi sedikit pun terhadap aktivitas pengajaran kitab kuning yang tercakup dalam kurikulum pondok. Kedua jenis kurikulum ini berjalan secara bersamaan dengan bobot masing-masing 100% bila dibanding dengan kurikulum madrasah, penerapan kurikulum dalam aktivitas belajar-mengajar di pesantren sehari-hari lebih dominan, baik dilihat dari jumlah fak bidang studi yang diajarkan perhari maupun alokasi waktu pengajarannya dalam seminggu. Dalam kegiatan belajar formal dalam seminggu pengajaran kitab kuning terdiri dari 44 fak bidang kajian, sedangkan pengajaran kurikulum madrasah hanya terdiri dari 10 fak bidang studi. Bila dilihat dari alokasi waktu pengajaran dalam seminggu, pengajaran kurikulum pondok secara formal berlangsung selama 1.350 menit, sementara pengajaran kurikulum madrasah berlangsung selama 765 menit. Besarnya alokasi waktu yang tersedia dalam pengajaran kurikulum pondok tersebut masih ditambah lagi dengan aktivitas pengajaran kitab kuning yang berbentuk sorogan, halaqah, mudzakah dan hapalan diluar jam belajar formal sehari-hari.

Realitas di atas menunjukkan bahwa penerapan kurikulum pondok yang berisi pengajaran kitab kuning di Pesantren Darussalam Parmeraan lebih mendapat perhatian dan cukup menonjol bila dibanding dengan kurikulum madrasah. Hal ini tentu saja di latarbelakangi oleh status kurikulum pondok di pesantren ini merupakan pengajaran utama yang wajib diterapkan pada santri dalam alokasi waktu yang luas, sedangkan kurikulum madrasah hanya sebagai program pengajaran tambahan yang wajib diterapkan kepada santri dalam alokasi waktu pengajaran yang terbatas. Dengan demikian dapat diambil suatu

kesimpulan bahwa dari aspek kurikulum pesantren, eksistensi kitab kuning adalah sebagai program pendidikan yang diprioritaskan pengajarannya dalam aktivitas harian pesantren, khususnya bagi santri yang berada tingkatan Aliyah atau kelas X sampai XII.

Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan, dibawah rintisan dan pimpinan H. Abdul Effendi Ritonga, BA. Pengembangan lembaga pendidikan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan merupakan transformasi budaya keislaman pesantren ke dalam umat dan masyarakat. Komitmen ini adalah visi dan misi utama Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan yang tetap berpegang pada keyakinan bahwa agama merupakan satu-satunya wasilah untuk mendapatkan ridla Allah bagi kebahagiaan dunia dan akhirat dan langkah tersebut merupakan langkah strategis yang akan dicapai dengan menyiapkan generasi yang *'alim wa mutafaqqih fi ad-din* dan masyarakat santri yang religius, berwawasan luas dan senantiasa menjadi *rahmatan li al-âlamîn* bagi lingkungannya.

Pondok pesantren Darussalam Parmeraan memiliki visi dan misi utama adalah menciptakan anak didik yang bertauhid dan berakhlakul karimah untuk menjadi generasi yang *imany, amaly, dan rabbany*. Generasi tersebut diharapkan mampu membangun peradaban Islam pada semua sektor kehidupan serta menyebarkan, menyuburkan dan menumbuhkan syari'at, pemikiran dan tradisi intelektual Islam yang *kaffah*. Atas dasar itu maka sistem kurikulum dan segala hal yang terkait dengan kegiatan pendidikan haruslah merupakan satu kesatuan yang terpadu. Pada tataran praktis, visi dan misi pondok pesantren yang dijadikan pokok dalam mengembangkan lembaga pendidikan, maka secara struktur kelembagaan pondok pesantren mengkondisikan para santri memiliki jiwa kepondokan sesuai harapan, yaitu keikhlasan (*ibada li Alllah*), kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan agar santri berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi segala kesulitan.

Pesantren Darussalam Parmeraan sebagai lembaga pendidikan Islam berdiri dengan tujuan untuk mempersiapkan dan membina santri menjadi muslim, mukmin, dan muhsin yang memiliki keluasan ilmu syariah dan wawasan keislaman yang memadai dan berjiwa ikhlas, tabah, dan tanggap terhadap situasi serta memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan syariat Islam secara utuh dan dinamis. Berangkat dari tujuan tersebut yang tidak sekedar untuk *tafaqquh fi ad-diin* akan tetapi juga mengakomodir dan memecahkan berbagai permasalahan keagamaan yang ada di masyarakat, maka terdapat beberapa program pendidikan yang dijadikan unggulan pondok pesantren Darussalam Parmeraan. Adapun program tersebut adalah; 1) Program pengajian yang terdiri atas program utama dan program tambahan; 2) Program pengabdian masyarakat; 3) Program pengajian khusus yang terdiri dari program pengajian fiqh dan ushul fiqh, pengajian tafsir, pengajian hadits, dan pengajian ilmu alat.

Program pengabdian masyarakat sebagai program yang dijadikan tujuan umum dari pesantren Darussalam Parmeraan dilakukan di dalam pesantren dan di luar pesantren. Program pengabdian masyarakat di dalam pesantren Darussalam Parmeraan adalah menjadi tenaga pengajar pengajian *halaqoh* kelas I, II, dan III Madrasah Tsanawiyah dan menjadi tenaga pengasuh santri MA dan MTs sebagai pembimbing/pengurus pada kegiatan pondok pesantren seperti keterampilan, komputer, kepramukaan, olah raga, seni, dan koperasi.

Program pengabdian masyarakat di luar pondok pesantren adalah melaksanakan kegiatan ceramah selama bulan Ramadhan, mengadakan pengajian umum di perkampungan/desa, mengadakan bakti sosial di desa tertinggal, menjadi khatib Jum'at di beberapa masjid, dan menjadi penceramah pada Perayaan Hari-hari Besar Islam (PHBI). Sementara itu, program pengajaran yang bersumber pada kitab-kitab Islam klasik memiliki tujuan yang spesifik. Secara detail program setiap mata pelajaran adalah sebagai berikut:

Program Pengajian Tafsir (al-Qur'an) Program pengajian tafsir al-Qur'an menekankan pada program pengajian tafsir dan ilmu tafsir. Tujuan program pengajian tafsir adalah santri memahami kandungan ayat-ayat al-Qur'an tentang segala hukum syari'ah dan tujuan program ilmu tafsir (*ulum al-Qur'an*) adalah santri memahami *ulum al-Qur'an* atau tafsir dengan menguasai pemahaman *ma'an al-Qur'an* dan santri memahami maudhu' inti ilmu tafsir/ *ulum al-Qur'an* secara mendalam.

Program Pengajian Hadits Program pengajian hadis ini mempunyai dua kajian yaitu pengajian hadis itu sendiri dan *musthalah al-hadits* (ilmu hadis). Tujuan dari pengajian hadits adalah agar para santri memahami petunjuk Nabi Muhammad Saw tentang aspek iman, Islam, dan ihsan dengan penuh kepatuhan baik secara individu maupun sebagai anggota masyarakat. Adapun tujuan program ilmu hadits (*musthalah al-hadits*) adalah agar para santri memahami ulumul hadits, para santri mampu mengambil perbandingan beberapa hadits dalam kesahihan dan tidaknya *mutawatir* dan *ahadnya*, dan agar para santri memahami dengan mendalam maudhu' (*ulum al-hadits/ musthalah al-hadits*).

Program Pengajian Fiqh dan Ushul Fiqh. Penekanan pada program ini adalah pada perbandingan madzab dan perbandingan ushul fiqh. Tujuan dari program ini adalah mengantarkan para santri memperoleh pengetahuan tentang *'ibadah, mu'amalah, munakahah, al-akhwal asy-syakhsiyah, warits, jinayat, dan siyasah* beserta cabang-cabangnya, memahamai persamaan dan perbedaan prinsip dalam perkembangan *madzahib fiqh*, dan membuka jalan dalam alur pikirannya agar mengerti, menghayati dan meneladani keikhlasan dan keluhuran ilmu para ulama mujtahid.

Program Pengajian Ilmu Alat. Ilmu alat sebagai jalan untuk berkemampuan membaca dan menganalisis bahasa arab dengan tujuan utama adalah ilmu nahwu dan *sharaf*, sedangkan untuk lebih memahami rahasia makna-makna dalam al-Qur'an, hadits yang menjadi sumber

kesusasteraan Arab para santri juga memperdalam ilmu alat dengan ilmu *balaghah* (*ma'ani*, *bayan*, dan *badi'*). Sedangkan untuk berfikir sistematis, para santri juga memperdalam ilmu *mantiq*, ilmu *munadlarah*, dan ilmu kalam. Kajian lain selain ilmu *mantiq* yang kebenarannya masih bersifat nisbi, para santri dilatih dengan cara berfikir kritis dengan kemampuan menganalisis dan menulis (puisi) Bahasa Arab.

Dalam proses pembelajaran di pesantren Darussalam Parmeraan. Menggunakan metode yang biasa digunakan di pondok pesantren pada umumnya, yaitu *bandongan*, *sorogan*, *halaqoh*, *mudzakarah* dan *hapalan*. Namun demikian, terdapat perbedaan dalam pengembangan metode pembelajaran, yaitu ketika para santri diasramakan dan ketika para santri berada di rumah-rumah penduduk dengan metode praktik pengajaran dalam kerangka pembinaan terhadap masyarakat umum. Bagi para santri yang berada di pemonudukan dan asrama, kegiatan pembelajaran dilakukan pada dasarnya selama 24 jam. Namun demikian, metode pembelajaran yang dikembangkan adalah; 1) *Bandongan* yaitu tuan guru membaca kitab kajian dan menerangkannya di depan para santri (2). *Sorogan* para santri secara bergantian membaca kitab kajian di depan tuan guru; 3) *halaqah/mudzakarah/ diskusi/bahtsu al-matsail*.

Wawancara dengan H.Abd. Efendi Ritonga, BA (3 April 2016) mengatakan:

Sistem pembelajaran kitab-kitab Islam Klasik di pesantren Darussalam Parmeraan ini terus dibenahi, bagaimana caranya anak bisa tertarik dengan pelajaran, karena biasanya dengan sistem kuno itu anak kurang tertarik dengan pelajaran. Sehingga disini guru mencari solusi untuk mengatasi kebosanan anak dikelas biasanya diselingi dengan cerita, tanya jawab. Tetapi secara umum yang biasa kita lakukan metode *bandongan*, *sorogan* dan memotivasi para santri agar bisa belajar secara individu atau kelompok di asrama atau di pemonudukan.¹

¹Abd. Efendi Ritonga, Mudir Pondok Pesantren Parmeraan Padang Lawas Utara, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 14 Maret 2015.

Kitab-kitab Islam Klasik yang dijadikan standar penguasaan oleh para santri di pesantren Darussalam Parmeraan merupakan hasil kesepakatan para ustadz, sehingga sangat memungkinkan akan berbeda dengan kitab kuning yang menjadi standar atau rujukan yang dikembangkan oleh pondok pesantren lainnya. perkembangan kurikulum di Pesantren Darussalam Parmeraan lambat laun ada perubahan seiring dengan input santri yang diterima dan perkembangan kajian kitab kuning oleh Kementerian Agama melalui bentuk-bentuk *musabaqah*. Misalkan pada awalnya kajian kitab fiqh yang diajarkan pada Madrasah Aliyah adalah *Fath al-Mu'in*, namun demikian karena input yang masuk dari Madrasah Tsanawiyah kurang begitu menguasai ilmu alat, maka fiqh yang diajarkan hanya pada *Fath al-Qarib*, sedangkan *Fath al-Mu'in* baru diajarkan pada tingkat aliyah.

Dalam pelaksanaan evaluasi dilakukan secara lisan dan tertulis. Evaluasi secara lisan untuk mengetahui seberapa baik para santri memberikan jawaban secara lisan dari pikiran-pikirannya terkait dengan materi yang berada dalam kitab. Jawaban lisan tersebut adakalanya dengan Bahasa Arab dan juga adakalanya dengan Bahasa Indonesia, hal ini tergantung dari ustad/tuan guru yang mengujinya. Tes lisan juga digunakan untuk mengetahui sejauhmana para santri menguasai materi kitab dengan cara membaca dan menerjemahkan di hadapan ustad/ tuan guru. Penguasaan materi pada tes ini tidak sekedar isi dari materi tersebut, akan tetapi sampai kepada kedudukan kalimat sehingga para santri mampu memahami teks kitab secara komprehensif.

Tes tertulis sebagai evaluasi yang digunakan khusus pada semesteran dan ujian akhir. Tes yang diberikan kepada para santri setiap tingkat untuk semua mata pelajaran. Di samping tes tertulis, pada setiap semester para santri juga diberi tugas membuat makalah sebagai bahan tambahan untuk penilaian ujian tertulis. Untuk kelas III Aliyah para santri sudah mulai diberi tugas untuk membuat paper sebagai langkah

evaluasi untuk mengetahui tingkat keterampilan para santri dalam membuat makalah.

Perbedaan standar acuan kitab-kitab Islam klasik yang harus dikuasai para santri yang satu dengan yang lainnya biasanya disebabkan karena latar belakang pendidikan tuan guru dan para ustadz yang mengajar. Begitu juga kerangka acuan kitab-kitab Islam klasik dan standar penguasaan kitab kuning. Penguasaan terhadap masing-masing kitab yang dipelajari oleh para santri selama belajar adalah sesuai dengan program pengajian yang dikembangkan, yaitu penguasaan dalam bidang tafsir, hadis, fiqh dan ushul fiqh, akhlak dan tasawuf, ilmu tauhid, dan ilmu tarikh. Adapun standar penguasaan yang diterapkan adalah penguasaan terhadap kitab utama dan penunjang melalui tes lisan.

Pada kitab utama setiap program pengajaran merupakan kitab wajib yang harus difahami/dikuasai oleh para santri. Namun demikian kitab utama saja tidak cukup tanpa ditunjang dengan kitab-kitab lain yang terkait. Hal ini dikarenakan pada setiap program pengajian dibutuhkan literatur tambahan yang bersumber dari kitab kuning dan pada saat membuat risalah juga dibutuhkan kitab-kitab rujukan yang berasal dari kitab-kitab kuning sebagai penunjang. Bahkan permasalahan di masyarakat ketika praktik pengabdian di lapangan terdapat berbagai permasalahan yang membutuhkan jawaban tidak hanya dari satu kitab melainkan beberapa kitab yang menunjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan H. Abd. Efendi Ritonga, BA, pimpinan pontren Darussalam Parmeraan, Miftahul Anwar Ritonga, S.Pd Kepala Madrasah Aliyah dan Ahmad Roisuddin Ritonga, MA kepala Madrasah Tsanawiyah tanggal 13 Maret 2006 tentang gambaran umum aktivitas pontren Darussalam Parmeraan sebagai berikut:

Hari belajar pada pontren Darussalam Parmeraan berlangsung dari hari rabu sampai hari senin. Hari Selasa dijadikan sebagai hari libur pesantren, sedangkan hari Minggu adalah hari sekolah. Kegiatan belajar-mengajar dilakukan pagi dan sore. Kelas pagi mulai pukul 08.00 sampai

pukul 12.00 wib dengan lima jam pelajaran satu kali istirahat yaitu 15 menit (10.15 sampai 10.30 WIB). Kelas sore mulai jam 13.00 dan berakhir 17.00 WIB dengan lima jam pelajaran satu kali istirahat yaitu 15 menit dari jam 15.15 s.d 15.30 WIB. Satu jam pelajaran 45 menit. Jadi setiap hari lima jam pelajaran kecuali hari jum'at hanya tiga jam pelajaran, kelas pagi masuk jam 08.00 WIB dan pulang jam 10.15 WIB. Sedangkan kelas sore masuk jam 14.00 WIB dan berakhir jam 16.15 WIB.

Sebelum lonceng berbunyi para santri umumnya sudah berada di dalam kelas, dipekarangan dan kedai-kedai sekitar pondok pesantren, setelah lonceng dibunyikan para santri yang gurunya telah hadir memasuki kelas, sedangkan santri yang gurunya belum datang biasanya tetap berada di luar kelas. Setiap hari selama penulis melakukan penelitian ternyata jarang sekali guru yang terlambat atau tidak hadir sama sekali. Bagi kelas yang gurunya tidak datang, piket bertanggung jawab untuk mencari penggantinya. Kalau tidak ada guru pengganti, maka santri di anjurkan untuk masuk perpustakaan.

Setiap hari sudah diatur guru yang di tugaskan sebagai guru piket. Tugas piket diantaranya : (1) Mencek guru yang terlambat dan tidak hadir, (2) Mencek santri yang terlambat,(3) Memberi izin orang tua/wali santri yang ingin bertemu. Bagi santri yang tidak hadir tanpa berita, maka guru piket akan memberikan sanksi, misalnya : (1) Menghafal pelajaran, (2) Membawa/mengangkat batu untuk bangunan pesantren, (3) Membersihkan lingkungan pesantren.

Waktu istirahat, santri laki-laki ada yang menggunakan kedai-kedai sekitar pesantren sebagai tempat jajan dan istirahat dan ada pula yang pergi kepondoknya untuk istirahat atau makan, sedangkan santri perempuan berbelanja dikoperasi dan ada pula yang langsung masuk asrama untuk istirahat atau makan.

Bagi guru-guru waktu istirahat merupakan waktu untuk berkumpul di ruang majelis guru. Tetapi pada umumnya para guru

langsung pergi ke kedai-kedai di sekitar pondok pesantren, mereka mengobrol sambil makan makanan ringan, hanya sebagian guru yang pergi ke ruangan majelis guru, padahal pesantren telah menyediakan minuman untuk guru di tempat istirahat.

Santri laki-laki datang kesekolah dengan memakai peci putih, baju putih lengan panjang dan sarung, sedangkan santri perempuan memakai jilbab putih, baju kurung warna putih lengan panjang dan sarung. Santri laki-laki maupun perempuan memakai sandal dan tidak dibenarkan memakai celana panjang.

Santri laki-laki tinggal di pondok-pondok kecil yang berdinding bambu dan beratap lalang yang luas kira-kira 1,5 x 2 meter sebahagian sudah ada perubahan pondok-pondok yang dulunya berdinding bambu sekarang tidak bambu lagi sudah berubah menjadi papan, atapnya juga tidak lalang lagi tetapi seng, disitulah mereka makan, minum, belajar, tidur dan sebagainya. Ini bertujuan agar santri terlatih hidup sederhana dan mandiri, di tengah-tengah masyarakat setelah mereka menamatkan studi pada pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini. Sedangkan santri perempuan tinggal di asrama, dengan tujuan agar terlindung dari bahaya yang mungkin ada.

Demikianlah aktivitas pondok pesantren Darussalam Parmeraan yang dilaksanakan oleh para guru dan santri untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pesantren.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Mudir dalam Memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Komunikasi interpersonal jika ditinjau dari segi terminologi atau istilah, Dedy Maulana mengatakan komunikasi interpersonal adalah

komunikasi dengan orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal.²

Komunikasi interpersonal merupakan perilaku yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain yang dengan komunikasi tersebut mendapatkan reaksi dari orang lain, mendapatkan umpan balik dari orang lain dan menghasilkan dampak secara langsung. Dengan demikian, komunikasi interpersonal kiai di pondok pesantren dapat dipahami bahwa kiai adalah penyampai pesan, gagasan atau informasi kepada santri dan masyarakat. Kiai merupakan orang pertama yang mempunyai wewenang, mempunyai kedudukan sentral untuk mengatur, mengendalikan segala kegiatan di pesantren, dan kiai mempunyai peran utama dalam pembentukan budaya di pesantren.

Identitas santri atau jati diri santri dapat terbentuk dengan interaksi dan berkomunikasi dengan orang lain, apalagi orang tersebut merupakan tokoh penting dalam masyarakat. tokoh yang dominan dan berkuasa tetap berwibawa, tokoh yang memberikan pengajaran dan pendidikan kepada santrinya agar memiliki karakter dan jati diri seorang santri.

Interaksi dan komunikasi kiai di pesantren pada umumnya bersifat qodrati. Setiap kiai mau tak mau berinteraksi dalam nuansa edukatif dengan setiap santrinya sebagai gambaran penunaian tugas dan tanggung jawab dalam mengemban amanah Allah SWT. Sebagai pemimpin, pengasuh pesantren, dan sekaligus sebagai Ulama'. Sebagai Ulama-Kiai berfungsi sebagai pewaris para Nabi (*Waratsah Al-Anbiya'*), yakni mewarisi apa saja yang dianggap sebagai ilmu oleh para Nabi baik dalam bersikap, berbuat, dan contoh-contoh suri tauladan yang baik.

Di Pondok pesantren Darussalam Parmeraan, perilaku komunikasi interpersonal yang dilakukan Mudir banyak mempengaruhi

²Dedy Maulana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar Edisi Revisi, Cetakan ke-9* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 81.

jatidiri santri, mudir dijadikan sebagai figur dan tauladan dalam bertindak dan berperilaku, bahkan mudir/kiai diposisikan sebagai pewaris para Nabi, dalam pandangan santri atau umat Islam. H. Abd Efendi Ritonga, BA, sebagai Mudir/Kiai di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini bertindak sebagai figur sentral di lingkungan pesantren dan di tengah masyarakat, yang segala ucapan, perbuatan dan tingkah lakunya dijadikan sosok guru oleh santri dan masyarakat. seperti yang disampaikan oleh Arif Muhammad Hasibuan, santri kelas 3 Aliyah, sebagai berikut:

Mudir/Kiai memiliki perilaku yang patut ditiru, maka saya secara pribadi ingin sekali bertemu langsung dengan beliau setiap harinya. Karena pertemuan dan komunikasi antara Mudir/Kiai dengan santri banyak mempengaruhi perilaku dan kepribadian santri. Dan saya setiap harinya selalu berusaha agar bisa bertemu dan menyapa Mudir/Kiai. Para santri sudah hafal, biasanya Mudir/Kiai lewat di jalan sebelah mana, di tempat mana, maka banyak santri sengaja menunggu beliau lewat agar supaya dapat bersalaman dan menyapa beliau. Jadi para santri harus berebut agar bisa memandang dan bertemu apalagi menyalam Mudir/Kiai.³

Lebih lanjut saudara Yusril Mahendra selaku sebagai santri juga menambahkan, sebagai berikut:

Dalam hubungan komunikasi Mudir/Kiai dengan santri, sesungguhnya bagi santri itu, semua ingin sesering mungkin dapat bertemu dan berkomunikasi dengan Mudir/Kiai. Apalagi dapat membantu Mudir/Kiai dalam tugasnya, seperti ikut menertibkan dan merapikan pekarangan rumah Mudir/Kiai, merapikan tanaman, dan lain sebagainya, karena dengan banyak bersama dengan Mudir/Kiai, santri merasa ada kenyamanan tersendiri. Apalagi santri mempunyai masalah, akan terasa plong dan dapat dicari solusinya dengan nasehat yang diberikan Mudir/Kiai. Intinya, dengan banyak bisa berkomunikasi dengan Mudir/Kiai merupakan kebanggaan tersendiri bagi santri. Artinya, ada

³Arif Muhammad Hasibuan, Santri Kelas 3 Aliyah *Wawancara*, Lobu Naginjang, 9 Oktober 2017.

perasaan dan keyakinan mendalam dalam diri santri bahwa Mudir/Kiai akan dapat sebagai *wasilah* dalam mencapai kebaikan dan keberhasilan dalam kehidupannya.⁴

Demikian juga apa yang disampaikan oleh Muhammad Soleh Ritonga, selaku santri senior di pondok pesantren Darussalam Parmeraan, sebagai berikut:

Dalam berhubungan dengan Mudir/Kiai ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh santri, seperti berhadapan langsung dengan Mudir/Kiai, melalui mengaji kitab kuning rutin, pada acara-acara tertentu (seperti gotong royong bersama, jumat bersih, kegiatan peringatan-peringatan dan kegiatan yang ada di sekolah), ketika melihat Mudir/Kiai sedang berjalan atau lewat, dan lain-lain. Bahkan terkadang suara sepeda motornya saja kedengaran atau lewat, para santri akan berebut untuk sekedar memandang, melihat, apalagi dapat menyapa dan bersalaman langsung. Karena bersalaman dan mencium tangan Mudir/Kiai sangat diharapkan oleh seluruh santri di pondok pesantren Darussalam Parmeraan. Dan saya pribadi dengan berkomunikasi dengan Mudir/Kiai maka semakain banyak pelajaran dan adab yang dapat saya contoh dari perilaku yang ditunjukkan Mudir/kiai dalam kesehariannya. Misalkan saya melihat Mudir/Kiai sangat alim, amaka saya juga terdorong belajar dengan giat agar bisa menjadi alim seperti beliau. Selanjutnya saya akan berusaha agar bisa menjadi orang yang tawadhu', bijaksana dan sebagainya.⁵

Bapak H. Solihuddin Ritonga menambahkan

Ya, kalau menurut saya, Mudir/Kiai itu adalah pewaris para Nabi, (*Waratsatul Anbiya'*), dan di dalam Al-Quran Allaoh SWT berfirman: *Innama yakhsyalloha min ibadihil ulama'*. Jadi ciri khas seorang ulama itu menurut saya adalah harus ada *Khosyah*. Yaitu perasaan takut dan selalu waspada dalam menjalani kehidupan. Dan yang terlihat jelas di lingkungan pesantren Darussalam Parmeraan ini yang paling takut kepada Alloh adalah Mudir/Kiai. Terlihat dalam ibadah dan perilaku kesehariannya.

⁴Yusril Mahendra, Santri Kelas 3 Aliyah, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 9 Oktober 2017.

⁵Muhammad Soleh Ritonga, Santri Kelas 3 Aliyah, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

Jadi jelas seorang Mudir/Kiai harus yang paling tinggi kualitas ketakwaanannya, punya kelebihan dalam keilmuannya.⁶

Hasil pengamatan Penulis tentang komunikasi yang dibangun oleh Mudir/Kiai di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini melahirkan rasa yakin, percaya bahwa Mudir adalah sosok figur yang perilaku komunikasinya pantas ditiru dan dijadikan teladan. Mereka memiliki pandangan terhadap perilaku Mudir dan keluarganya begitu mulia, sehingga mudir patut dihormati, bahkan mungkin melebihi penghormatan kepada orang tuanya.

Dalam berkomunikasi, Penulis melihat bahwa Mudir adalah sosok yang memiliki perilaku yang bisa mengayomi santri. Sekaligus dalam wacana pemikiran Penulis, beliau itu bukan hanya sebagai sosok seorang kiai saja, namun beliau adalah bapak atau orang tua bagi seluruh santrinya. Dalam kesehariannya, Mudir selalu jalan dan berkeliling ke lokasi asrama dan pemonndokan santrinya, dan selalu menanyakan kondisi dan keadaan santrinya. Di samping itu, Mudir selalu menyapa santrinya dengan sapaan dan komunikasi yang lemah lembut, sehingga santri tidak merasa takut dan merasa bebas untuk mengungkapkan masalah yang sedang ia hadapi, bahkan tidak jarang juga Mudir membuat candaan dengan santrinya, yang tentunya bertujuan untuk supaya santri merasa dekat dengan Mudir/Kiai. Dan saya sempat bertanya kepada Mudir terkait dengan kedekatannya dengan santri, dan beliau mengatakan :”*pesantren ini bisa terus berjalan dan berkembang dengan adanya santri, maka mereka harus dibuat nyaman di pesantren ini. Mereka jauh dari orang tua, maka kita harus mampu menjadi pengganti orang tua mereka. Dan jika mereka tidak merasa nyaman di sini, lalu siapa yang akan kita ajar nantinya. Maka saya juga sering mengatakan kepada guru-guru. Kita adalah pelayan dan pada hakikatnya kita yang ‘menompang’ kepada santri kita, karena dari segi jumlah mereka jauh lebih banyak dari kita, jadi layaknya jumlah yang sedikitlah yang harus menompang*

⁶Solihuddin Ritonga, Guru Kelas 3 Aliyah, Wawancara, Parmeraan, 15 Maret 2015.

kepada jumlah yang lebih besar” karena itu kita harus buat mereka senyaman mungkin di pesantren ini”. Dan perilaku seperti inilah yang jarang ditemukan di lembaga luar pondok pesantren.

Di samping itu pula, Mudir dalam berkomunikasi, baik kepada santri maupun kepada staf guru dan karyawan selalu menggunakan kata-kata dan penyampaian yang lemah lembut tetapi tegas, pemilihan kata dan kalimat sangat tepat dan bisa menyesuaikan dengan dengan siapa lawan bicaranya, sehingga kalimat yang disampaikan selalu mengena di hati orang yang mendengarnya. Maka menurut Penulis sangat tepat bahwa beliau adalah seorang kiai sekaligus ulama terkemuka di kecamatan dolok khususnya, juga di kabupaten Padang Lawas Utara.

Selain itu, Mudir juga suritauladan bagi semua santri dan masyarakatnya. Kebanyakan orang yang dilihat adalah kemampuan menyampaikan pengajian, tetapi Mudir/kiai ini tidak hanya apa yang diucapkan saja, melainkan juga sikap atau perilaku, tindak tanduk kesehariannya.

Berdasarkan pengamatan Penulis selama berada di lokasi pesantren, bahwa Mudir memiliki perilaku komunikasi yang pantas dijadikan *uswah hasanah* dalam kehidupan sehari-hari. Mulai dari ketaatan beliau kepada Allah, melalui kegiatan sholat berjamaah lima waktu, sholat dhuha, tahajjud dan lainnya. Juga dalam pengajian rutin, beliau mampu menyampaikan materi pengajiannya sangat runtun dan mudah dipahami. Dan tidak jarang beliau selalu mengingatkan dan mendorong agar santri senantiasa melaksanakan sholat dengan khusu’ dan membudayakan belajar serta membaca. Dalam semua perilaku komunikasi yang beliau perankan menurut pandangan saya, Mudir adalah sosok motivator yang sangat luar biasa.

Dari paparan informan dan hasil pengamatan penulis di atas dapat disimpulkan bahwa interaksi dan perilaku komunikasi interpersonal Mudir/Kiai dibangun dalam suasana kekeluargaan dan keteladanan seorang Mudir/Kiai bagi santri-santrinya. Dan komunikasi interpersonal

Mudir memiliki ciri khas seiring dengan pola kepemimpinan yang diperankannya, yaitu pola kepemimpinan dengan komunikasi yang terjalin erat dan baik antara seorang Mudir/Kiai dengan santrinya. Komunikasi ini dapat diibaratkan seperti hubungan antara seorang ayah dengan anaknya, sehingga ada perasaan tenang dan nyaman dalam diri santri yang berimplikasi kepada terbentuknya sikap ketaatan, kepatuhan, dan kesetiaan serta keyakinan dalam diri santri. Dengan demikian santri dapat menemukan dan mempertahankan jati diri dan perilakunya sebagai seorang santri dalam kehidupannya.

2. Keteladanan Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Dalam konsep pendidikan Islam istilah pendidikan dibedakan dengan istilah pengajaran. Pendidikan adalah merupakan proses pembentukan karakter yang dilakukan oleh guru terhadap anak didiknya. Ia membimbing bagaimana anak didik dapat bersikap sopan santun kepada orang tua dan guru, tidak arogan terhadap sesama, dan bahkan kepada orang yang di bawahnya. Sementara pengajaran merupakan *transfer of knowledge* dari guru kepada anak didiknya. Proses ini mengenyampingkan aspek-aspek tatakrama, akan tetapi nilai dan bersifat kuantitatif sebagai acuan standar keberhasilan.

Di pondok pesantren pendidikan dan pengajaran berproses secara simultan, namun proses pendidikan lebih dominan dibandingkan dengan pengajaran. Karena penekanan proses pendidikan menjadi ciri khas pondok pesantren. Di pondok pesantren seorang guru bukan hanya sekedar *mu'allim* tetapi lebih dari itu, guru adalah seorang *muaddib*. *Muaddib* dapat diartikan orang yang memiliki akhlak dan sopan santun, lebih luas, *muaddib* adalah orang yang terdidik dan berbudaya sehingga ia memiliki hak moral dan daya dorong untuk memperbaiki masyarakat. sebagai *muaddib*, seorang guru adalah mereka yang menampilkan citra

diri yang ideal. Citra diri ideal meliputi kapabilitas keilmuan, kompetensi akademik, dan integritas moralnya.⁷

Pola interaksi antara santri dan kiai pondok pesantren Darusslam Parmeraan tercermin pada keteladanan, pembiasaan, perhatian, nasihat. H. Abd. Efendi Ritonga, BA selalu memberikan keteladanan pada santri agar memiliki mental yang kuat dan baik. Pada kenyanya di lapangan, santri sangat menghormati dan mengidolakan kiai. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan di Pondok Pesantren Parmeraan Kec. Dolok, Kab. Padang Lawas Utara. Para santri begitu taat, takut, patuh dan sangat meneladani kiainya. Santri mempunyai konsep dalam meneladani kiainya, dan keluarganya yang begitu mulia, sehingga kiai pantas untuk diteladani, dihormati, ditaati dan dijadikan sebagai figur bagi santri.

Perilaku santri yang demikian itu terbentuk dari program pendidikan yang diperoleh di Pondok Pesantren Parmeraan Kec. Dolok, Kab. Padang Lawas. Program Pondok Pesantren Parmeraan Kec. Dolok Kab. Padang Lawas Utara ada semacam aturan baik untuk santri maupun guru. Dalam aturan tersebut antara lain disebutkan bahwa, jika para santri ingin memperoleh ilmu yang berkah, hendaknya mereka selalu tundukkan kepala mereka ketika berjumpa dengan setiap gurunya, dilanjutkan dengan senyum, sapa serta diakhiri dengan salam dan kemudian memperbanyak diam dalam hal mengokohkan ilmu yang di peroleh dari setiap guru ataupun ustadz/ustdzahnya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan santri Nur Saidah Rambe sebagai berikut:

“Kiyai selalu memberikan keteladanan pada santri agar memiliki mental yang kuat dan baik. Dan beliau (kiyai) selalu membiasakan santri agar berakhlakul karimah dengan lemah lembut, memberikan perhatian pada santri secara langsung maupun tidak langsung, dalam berinteraksi dengan santri selalu berperilaku sejalan dengan ajaran Islam, karena santri menganggap bahwa kiyai adalah orang yang taat dengan agama. Sedangkan dalam memberikan hukuman pada santri

⁷ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Putra Pratama Offset, tt), Hal. 69.

dilakukan secara bertahap. Beliau mengatakan, karena sudah ada aturan serta konsekuensinya jika santri tersebut melanggar. Memberikan hukuman tidak membahayakan bagi fisik dan psikisnya”.⁸

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hampir keseluruhan responden mengatakan bahwa kiyai dalam memberikan hukuman tidak membahayakan bagi fisik dan psikisnya beliau (kiyai) tahu bahwa kalau itu terbiasa akan menghambat pertumbuhan mental santri. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa keteladan bagi santri berarti yang dalam hal ini kiyai memberikan contoh bagi santri yang bersifat menyeluruh, baik bersifat sengaja maupun bersifat spontan yang terus menerus. Kiyai mampu mengendalikan dan mempertahankan diri yang dalam kemuliaan secara menyeluruh yang terus menerus. Tanpa kemampuan yang demikian, bukan tidak mungkin suatu ketika kiyai memberikan contoh bagi santri tentang hal-hal yang kurang baik dan tidak wajar. Karena keteladanan memiliki pengaruh positif yang besar untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi agama pada santri begitu juga pembiasaan yang dimulai sejak kecil hingga pendidikan yaitu di pesantren karena manusia ini hidup menurut kebiasaannya, disini kiyai membiasakan santri dengan segala sesuatu yang bernilai Islam sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan zaman serta kebutuhannya agar tujuan pembiasaan dapat tercapai sehingga santri mau dan tidak segan-segan melakukan perbuatan yang ada nilai-nilai ajaran Islam karena hal itu sudah terbiasa dan terbentuk di dalam kepribadiannya sehingga ucapan, sikap dan prilakunya selalu sejalan dengan ajaran Islam. Perhatian kiyai selalu memperhatikan dan senantiasa mengikuti perkembangan santri dalam pembinaan serta perkembangan akidah dan moral agar supaya pertumbuhan dan potensi santrinya tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Nasihat dapat membukakan

⁸Nur Saidah Rambe, Santri Kelas 2 Aliyah, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 10 Oktober 2017.

mata para santri pada hakekatnya, dan mendorongnya menuju situasi luhur dan menghiasinya dengan akhlak mulia dan membekali dengan prinsip-prinsip Islam.

Kemudian hukuman bagi kiyai perlu dilaksanakan, terutama bagi santri yang tidak berhasil dididik dengan lemah lembut karena dalam kenyataan dilapangan santri-santri yang setiap kali diberikan nasehat dengan lemah lembut dan perasaan halus ia tetap saja melakukan kesalahan, maka dari itu santri seperti ini perlu diberikan hukuman untuk memperbaiki kesalahannya. Dalam proses menghukum bukan berarti setiap santri melakukan kesalahan langsung dipukul, melainkan diperlakukan pendekatan psikologis terlebih dahulu, kemudian diberitahu kesalahan dengan pengarahan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, terlihat bahwa Mudir/Kiai di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini adalah mudir yang patut dijadikan sebagai suritauladan, yaitu digugu dan ditiru. Mudir adalah ulama yang perilakunya banyak memberikan teladan bukan hanya pelajaran secara lisan saja, tetapi beliau memberi teladan dalam perilaku. Dalam kesehariannya dapat dilihat ketika beribadah misalkan, Mudir/Kiai selalu melaksanakan ibadah wajib maupun sunat. Dan selalu melakukan zikir dan wirid usai sholat, dalam waktu yang panjang dan konsisten dilakukan. Sehingga hal ini memberikan teladan kepada santri dalam beribadah. Dan kharisma yang dimiliki Mudir/Kiai menjadikannya teladan yang mau tidak mau harus ditiru dan diteladani oleh santri.

Pengaruh karisma kiyai terhadap perilaku keberagamaan santri Pondok Pesantren Parmeraan Kec. Dolok Kab. Padang Lawas Utara Memang sejumlah kualitas karismatik bisa ditangkap oleh pengamat, sementara lainnya tidak adalah kualitas yang disifatkan kepada figure tersebut oleh para pengikutnya. Menurut hemat penulis saling pengaruh antara realitas dan pandangan seperti ini menciptakan fenomena kharismatik yang efektif. Sebagaimana ghaibnya proses

saling mempengaruhi, hal inipun termotivasi dan dibentuk oleh pengalaman. Interaksi kekharismaan terjadi antara tokoh kharisma yang unggul yang mempengaruhi pengikut yang dibawahnya, dan pengikut yang memberikan tanggapan terhadap kualitas-kualitas yang diinginkan, yang disaksikan oleh penglihatannya. Sesuai dengan pengertian dari kharisma itu sendiri adalah kualitas manusia yang sepenuhnya bisa diamati secara empirik, dan hal-hal yang berkaitan dengan perbuatan dan sikap manusia atau sesuatu milik untuk dipercayai dan dipertahankan. Dengan demikian tokoh kharisma yang sukses adalah individu yang dengan jelas melihat proses yang saling mempengaruhi. Tiada fenomena kharismatik dimana kharisma di prakarsai oleh penampilan tokoh kharisma yang mempunyai kemampuan intern, terpelajar, dan disiplin. Dengan demikian proses analisa tentang proses keteladanan ini menjadi amat penting untuk memahami system interaksi kharismatik. Karena tokoh kharisma adalah sesuai dengan gambaran yang disandangkan kepada mereka oleh para pengikut mereka. Bahkan mereka menganggap tokoh-tokoh kharisma itu sebagai tokoh yang suci, dan selalu dekat dengan sang Pencipta.

Demikian juga disampaikan oleh Zakiyah Hariati, santri kelas 2 aliyah bahwa:

“Beliau (kiyai) adalah pemimpin non formal sekaligus berperan sebagai sosok pemimpin spiritual dan posisi beliau sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat lapisan bawah di desa-desa, petuah-petuah beliau selalu didengar, diikuti, dan dilaksanakan oleh para jama’ah yang dipimpinnya. Kiyai merupakan tokoh sentral dalam kehidupan sebuah pesantren yang beliau pimpin. Dengan integritas kepribadian, wibawa keilmuan dan karisma kepemimpinannya”.⁹

Demikian juga disampaikan oleh Firman, santri kelas 5 aliyah bahwa:

⁹Zakiyah Hariati, Santri Kelas 2 Aliyah, *Wawancara*, 16 Maret 2015.

“Beliau(kiyai) menjadi panutan bagi seluruh anggota keluarga, bagi para santri dan komunitas dilingkungannya, dan diluar pesantren. Dia adalah uswatun hasanah. Para santri mengenal H. Abd. Efendi Ritonga, BA sebagai orang yang sabar, sederhana, sufisme, dan tidak neko-neko. Beliau menyerahkan urusan pondok kepada pengurus, maka setiap pelantikan pengurus beliau selalu memberikan pengarahan”.¹⁰

Dalam pidatonya H. Abd. Efendi Ritonga, BA :

”untuk kepengurusan ini tidak sebagai polisi tapi melayani santri, yaitu sebagai uswah untuk santri yang lain. Para santri harus kreatif, inovatif, hidup hemat, dan menjadikan akhlak santri akhlakul karimah”. Itu yang selalu ditekankan oleh H. Abd. Efendi Ritonga, BA kepada para pengurus dan para santri. Karena pengurus adalah pengasuh kedua dalam istilah pondok ”kalau melecehkan pengurus sama halnya dengan melecehkan pengurus yang lain”. Maka pengurus harus menjadi suri tauladan yang baik bagi diri santri, karena seorang pemimpin menjadi panutan bagi yang dipimpin”.¹¹

Sebagaimana kita ketahui Ulama atau kiai sebagai pemimpin umat yang harus mempunyai akhlakul karimah dan menjadi suri tauladan. Dengan demikian kepemimpinan H. Abd. Efendi Ritonga, BA dimata para santrinya mempunyai jiwa kezuhudan. Zuhud fiddunya adalah prinsip atau ajaran yang sangat fundamental bagi H. Abd. Efendi Ritonga, BA. Zuhud merupakan pandangan hidup beliau yang menolak cinta berlebih-lebihan kepada kehidupan dunia, namun dengan demikian, bagi beliau, zuhud tidak berarti membenci kehidupan duniawi, zuhud adalah sebagian pandangan keagamaan dari tasawuf Islam yang secara luas diamalkan oleh para kiyai pada umumnya.

3. Pengambilan Keputusan oleh Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara

Pengambilan keputusan adalah sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai alternative pilihan yang tersedia. Seseorang

¹⁰Firman, Santri Kelas 5 Aliyah, *Wawancara*, Loby Naginjang, 16 Maret 2015

¹¹Abd. Efendi Ritonga, Mudir Pondok Pesantren Parmeraan, *Wawancara*, 16 Maret 2015

terkadang dihadapkan pada suatu keadaan dimana ia harus menentukan pilihan (keputusan) dari berbagai alternatif yang ada. Proses ini terkadang amatlah rumit karena berdampak pada dirinya dan lingkungan sekitarnya. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*) dan setiap keputusan yang dibuat pasti ada tujuan yang hendak dicapai.

Beberapa keputusan bisa dibuat berulang kali secara rutin dan dalam bentuk persoalan yang sama sehingga mudah dilakukan. Keputusan-keputusan ini dapat ditempuh secara efektif dengan mengikuti peraturan-peraturan yang telah dikukuhkan dalam bentuk petunjuk pelaksanaa yang ditetapkan didalam sebuah lembaga.

Seorang mudir membuat keputusan dalam banyak fungsi yang akan terkait dengan masa depan lembaganya. Adapun hakikat pengambilannya ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya, pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih bagi organisasi dari pada alternatif lainnya. Setiap orang yang membuat keputusan setiap hari dalam hidupnya. Bagaimanapun, seseorang senantiasa berhadapan dengan berbagai pilihan tindakan yang akan dilakukan dalam keseharian. Pilihan tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok perlu diputuskan.

Dengan menemukan berbagai problem, kemudian dapat disusun prioritas-prioritas yang cocok. Putusan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun kelompok dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan. Proses membuat alternatif dan solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas. Melakukan evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi.

Mudir harus mampu untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya, kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang mudir, terutama bagi

masalah yang timbul di lembaga tersebut. Dalam wawancara peneliti dengan mudir, beliau menjelaskan:

Dalam hal mengambil suatu keputusan langkah pertama yang saya lakukan adalah dengan mengenali masalahnya dulu, kemudian dipahami dan memendefinisikannya, kedua menganalisis masalah itu, apa penyebabnya, apa alasannya, kemudian dapat dikembangkan beberapa alternatif solusi dengan jalan musyawarah, memutuskan solusi terbaik, dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif.¹²

Demikian juga disampaikan oleh Kepala MTs Ahmad Roisuddin Ritonga, bahwa:

Keputusan mudir ada yang bersifat terstruktur dan ada yang tidak terstruktur. Putusan terstruktur adalah jika situasi tertentu sering terjadi, memiliki prosedur rutin sehingga biasanya dapat dikerjakan untuk memecahkan masalahnya. Maka putusan ini disebut terencana dengan adanya pengembangan prosedur khusus sebagai menangani masalah. Sedangkan putusan tidak terencana adalah bila masalahnya tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang dibangun untuk menangani masalah, karena tidak muncul secara jelas sehingga sangat rumit yang memerlukan penanganan khusus.¹³

Demikian juga disampaikan oleh Kepala MA Miftahul Anwar Ritonga bahwa:

Dalam pengambilan keputusan, mudir berusaha dengan segala daya dan upayanya dalam mewujudkan keadilan sehingga tidak ada yang terzalimi ketika ia mengeluarkan keputusan tersebut. Baik ketika menghukum ketika ada yang melanggar peraturan yang ditetapkan di Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, maupun ketika ia mengambil keputusan untuk suatu kebijakan-kebijakan dalam mengelola lembaga, sehingga kebijakannya tersebut dapat di laksanakan dengan tujuan kemajuan lembaga.¹⁴

¹²Abd. Efendi Ritonga, Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

¹³Ahmad Roisuddin ritonga, Kepala Madrasah Tsanawiyah, *Wawancara*, Parmeraen, 16 Maret 2015.

¹⁴Miftahul Anwar Ritonga, Kepala Madrasah Aliyah, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 15 Maret 2015.

Pimpinan yang baik memberi perhatian serius dan kontinyu terhadap perilaku stafnya. Dengan cara itu dia bisa melaksanakan misi sekaligus memperhatikan perilaku komunitas yang dipimpinnya yang ada di sekelilingnya, sembari mencari celah-celah peluang yang sekiranya bisa dia manfaatkan.

Demikian juga disampaikan oleh Siti Romlah Harahap, guru Aqidah Akhlak bahwa:

Mudir yang telah menetapkan suatu kebijakan-kebijakan, menetapkan standar-standar tertentu, dan kesemuanya itu harus ditaati dan ia memberlakukan hukuman yang melanggar kebijakan tersebut tidak memandang bulu kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan seluruh staf pengajarnya. Mereka yang menghambatnya, seperti staf pengajar yang pekerjaannya kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan berarti dari waktu ke waktu, yang jelas merugikan lembaga dan sekolah dan mengurangi waktu, energi dan perhatian mudir yang sedianya tercurah bagi pelaksanaan misi. Demi kepentingan lembaga, mudir mengambil langkah dengan cara memberhentikan atau mengurangi tanggung jawab mereka berupa jam mata pelajaran bagi yang menghalangi atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.¹⁵

Tanggung jawab utama mudir adalah kepada institusi secara keseluruhan, bukan kepada staf pengajar dan staf lainnya semata. Demikian pula setiap individu yang tidak kompeten dalam sekolah terpaksa menyingkir, karena kepentingan sekolah tidak bisa menerima ketidakmampuan atau inkompetensi secara terus menerus. Jika yang harus diberhentikan adalah mereka yang memegang posisi atau jabatan kunci, misalnya kepala sekolah, maka mudir mengadakan pendekatan

¹⁵Siti Romlah Harahap, Guru Bidang Studi, *Wawancara*, Lobu Naginjang, 16 Maret 2015.

secara pribadi. Demikian juga disampaikan oleh Siti Rayo Pane, guru Ilmu Tauhid mengatakan bahwa:

“Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dalam pengambilan keputusan bertindak lebih ekstra dan hati-hati agar dapat mengendalikan segala situasi maupun kebijakan serta dampak-dampaknya. Karena pimpinan mudir yang professional akan membawa kemajuan dalam suatu lembaga tersebut, sebaliknya jika seorang pimpinan mudir kurang paham apa tugas dan kewajibannya sehingga tidak bisa melakukan pembenahan maka lembaga tersebut akan mengalami kemunduran dan akan berdampak negatif kepada para guru-guru dan para santri-santriahnya”.¹⁶

Berdasarkan studi dokumentasi yang diperoleh terkait dengan perilaku Mudir dalam penentuan dan pengambilan keputusan terkait dengan kegiatan pembelajaran dan peraturan yang diterapkan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Perumusan visi, misi dan tujuan lembaga dalam mewujudkan pendidikan penguasaan bidang kitab kuning;
- b. Menyusun kurikulum yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga pesantren;
- c. Membentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dalam menyusun perencanaan pembelajaran yang memuat, standar kompetensi, kompetensi inti, metode, sumber, media serta evaluasi;
- d. Keteladan guru dan seluruh tenaga kerja Pondok Pesantren Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara;
- e. Menciptakan lingkungan atau budaya Islami yang direrapkan melalui tata tertib dan sanksi yang jelas;
- f. Strategi pembelajaran yang aktif, religius, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan dan mengaplikasikan nilai-nilai pendidikan yang diperoleh di pesantren baik internal lembaga maupun eksternal lembaga;
- g. Membuat laporan kegiatan santri sebagai sarana pemberian informasi terhadap orangtua atau wali.¹⁷

¹⁶Siti Rayo Pane, Guru Bidang Studi, *Wawancara*, Lobu Naginjang,

¹⁷ Observasi *Perumusan Visi, Misi dan Kurikulum*, pada tanggal 10 Oktober 2017.

Langkah-langkah di atas memperlihatkan bahwa lembaga tersebut Berupaya menjadi lembaga pesantren yang unggul dalam penguasaan kitab kuning. Sebagaimana halnya sesuai pengamatan peneliti selama beberapa hari di lingkungan pesantren bahwa:

“Dipesantren ini dalam melaksanakan kegiatan atau program, diawali dengan adanya musyawarah dengan membicarakan tentang kegiatan atau program apa yang akan dilaksanakan. Dari sinilah sebenarnya interaksi Mudir memberikan amanah kepada para pengurus santri atau struktur pimpinan. Dan selanjutnya hasil dari perencanaan tersebut diserahkan kepada pihak mudir untuk dimintai persetujuan ataupun saran. Sesungguhnya ini sebagai wahana dalam membuat perencanaan dan sekaligus mengevaluasi kegiatan tersebut. Hal ini akan menjadi bekal bagi santri dalam hidup yang sesungguhnya ketika nanti kembali ke masyarakat.¹⁸

Selanjutnya, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan terkait dengan pengambilan keputusan, peneliti melihat bahwa ketika mengambil suatu keputusan, mudir melakukan dengan mengajak seluruh pegawainya untuk memusyawarahkannya terlebih dahulu. Dalam musyawarah tersebut, ditemukan beberapa masukan dari pegawainya. Selanjutnya mudir mengadakan rapat lanjutan khusus dengan para fungsionaris yang memegang jabatan tertentu. Kemudian mudir mempertimbangkan beberapa peluang dan kemungkinan-kemungkinan. Dan tahap selanjutnya, mudir membuat dan mensahkan menjadi suatu keputusan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan.¹⁹

Demikian gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Mudir dalam menetapkan dan membuat keputusan. Dalam hal pengambilan keputusan, Mudir tidak langsung mengeluarkan keputusan dengan sendirinya tanpa melalui musyawarah dan koordinasi dengan staf guru dan pegawai, sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama yang akan dilaksanakan bersama dan ditindaklanjuti oleh bersama. Dengan demikian, jika di suatu saat kemudian terdapat guru dan staf yang

¹⁸aObservasi *Perencanaan Kegiatan*, pada tanggal 10 Oktober 2017.

¹⁹Observasi, *Pengambilan Keputusan Mudir*, pada tanggal 10 Oktober 2017.

melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh Mudir, maka dia harus bersedia menerima sanksi, dengan surat peringatan dan surat pemberhentian. Berikut ini adalah keputusan yang dikeluarkan oleh Mudir terkait dengan peraturan dan disiplin guru dan staf dalam melaksanakan tugas di pondok pesantren darussalam Parmeraan.²⁰

Peraturan dan tata tertib tersebut adalah keputusan yang dikeluarkan oleh Mudir setelah melalui rapat koordinasi dengan seluruh guru dan staf. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Mudir dalam hal pengambilan keputusan adalah dengan melalui jalan musyawarah, dan kemudian dianalisis dan dipertimbangkan oleh Mudir dan selanjutnya dikeluarkan oleh Mudir sebagai ketetapan peraturan yang harus dilaksanakan oleh seluruh pihak.

Dengan kharismatik yang dimiliki oleh Mudir/Kiai, setiap keputusan yang dikeluarkan oleh Mudir merupakan motivasi bagi seluruh karyawannya untuk lebih giat dan semangat dalam menjalankan tugas. Mereka beranggapan bahwa keputusan Mudir adalah keputusan yang harus dilaksanakan dengan ikhlas, karena keputusan itu adalah keputusan yang terbaik dan demi kebaikan bersama.

Memotivasi adalah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang ada pada diri mudir sebagai pemimpin yang sangat berpengaruh di dalam memotivasi bawahan, ialah kewibawaan pemimpin. Sehingga berhasil tidaknya di dalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin di dalam menampilkan kewibawaannya terhadap bawahan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh mudir dilakukan dengan bermusyawarah dengan melibatkan anggota/pengurus lembaga, kepala madrasah, anggota komite, serta guru dan staf. Pengambilan

²⁰Lampiran 8.

keputusan dilakukan melalui proses dari pembahasan masalah hingga memutuskan solusi. Selanjutnya pengambilan keputusan dilakukan mudir melalui rapat koordianasi setelah menerima saran-saran dan masukan sebelumnya, dalam mengambil suatu keputusan mudir melibatkan seluruh kepala madrasah baik itu tingkat MI, MTsS dan MAS Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian pembahasan hasil penelitian ini, penulis akan menguraikan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dengan cara menghubungkannya dengan pendapat para ahli. Pembahasan hasil penelitian ini meliputi: perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, keteladanan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, pengambilan keputusan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

1. Perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam memimpin Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Temuan pertama, bahwa perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri mudir dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal mudir dengan para staf dan guru-guru Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dilakukan mudir ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi

tersebut mudir melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia mudir menyampaikan informasi tersebut secara langsung.

Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, mudir berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung mudir melakukan dengan cara mendisposisi surat, secara langsung mudir berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telepon misalnya, surat edaran yang sifatnya penting berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan mudir adalah untuk membimbing, menuntun, mempengaruhi orang lain, serta mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan mengembangkan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara sesuai visi, misi, dan tujuan lembaga.

Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dalam mengelola lembaga tersebut selalu memimpin anggota kelompoknya dengan baik, sehingga mereka merasa kebutuhannya terpenuhi dan mudir sendiri merasa senang bahwa kebutuhannya juga terpenuhi. Peranan mudir dalam mengelola memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku dengan mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan tingkah laku. Pengendalian yang dilakukan mudir diupayakan mampu mengakomodir konflik sekecil apapun dan menyiapkan masa depan dengan menetapkan strategi dan rencana dengan mengelola dukungan sumberdaya semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan, dan mengembangkan

kualitas Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Kepemimpinan yang baik adalah tercapainya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik, antara atasan dengan bawahan, disamping dipengaruhi oleh latar belakang pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan, dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.²¹

Peran mudir sebagai pemimpin, pendidik dan supervisor dengan kewenangan bertanggung jawab dalam mengarahkan, mengatur dan membimbing personil dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pelaksanaan kebijakan pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara. Karena itu, perilaku interpersonal kepemimpinan mudir pendidikan Islam selain memiliki kemampuan manajerial, ia juga dituntut untuk memiliki kreatif, inovatif dan dinamis.

Pemimpin adalah sosok penggerak dan inspirator dalam merancang dan menyelesaikan tugas-tugas, tidak hanya seorang manajer, pemimpin juga seorang pembangun mental, moral, spirit, dan kolektivitas kepada jajarannya.²² Isu penting kependidikan adalah berkisar pada tipe-tipe dan gaya kepemimpinan yang mana yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan lembaga karena menurut pendapat Stoner sebagaimana dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani dikenal istilah pemimpin formal, yaitu terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Pemimpin informal yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang yang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.²³

²¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2019) h. 104

²² Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan ...*, h. 91.

²³ *Ibid.*, h. 92.

Selain itu dalam proses manajerial kepemimpinan tidak lepas dari pendekatan sebagai suplement setiap pemimpinnya. Berbagai pendekatan dalam memecahkan masalah kepemimpinan telah dilakukan. Pendekatan pertama, yaitu pendekatan yang memfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin. Pendekatan kedua, yaitu pendekatan perilaku dalam hubungannya dengan bawahannya. Pendekatan ketiga, yaitu pendekatan situasional yang memfokuskan kepada kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional. Pandangan situasional mengasumsikan bahwa kondisi yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, keterampilan dan harapan bawahan, lingkungan organisasi, serta pengalaman masa lalu pimpinan dan bawahan.²⁴

Seorang pemimpin antara yang satu dengan yang lain berbeda baik pengalaman, pendidikan, kondisi lingkungan, pribadi dan lain sebagainya. Karena itu situasi dalam menetapkan dan menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi terutama dalam konteks pengambilan keputusan adalah menjadi penting melihat situasi dan kondisi dimana kepemimpinan itu berlangsung.

Perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam mengelola atau memajemen lembaga dapat diartikan sebagai norma yang digunakan atau dilakukan mudir pada saat mudir tersebut mencoba mempengaruhi orang lain, seperti yang terlihat oleh peneliti bahwa perilaku mudir dalam memimpin dan mengelola sangat dipatuhi dan dihormati oleh para anggota, dewan guru-guru, pegawai, staf, serta para santri-santriah Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dalam menegakkan peraturan di lembaga tersebut hal ini terjadi karena komunikasi yang dilakukan dengan para bawahannya dengan baik dan lemah lsebut,dan selalu mengikutsertakan bawahannya dalam bermusyawah untuk duduk

²⁴Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2008), h.

bersama membicarakan tentang kebijakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

2. Keteladanan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Temuan kedua, bahwa perilaku keteladanan kepemimpinan mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

Perilaku keteladanan kepemimpinan mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraen Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara lembaga dengan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

Keteladanan (*al-Qudwah*) secara esensinya berpusat pada mudir (pemimpin). Keteladanan secara personal para mudir (pemimpin) merupakan kunci keberhasilan dalam setiap program yang direncanakan oleh mudir (pimpinan) terhadap akhlak pendidik, pegawai dan santri-santriah. Kendatipun demikian, pembiasaan memang efektif untuk

pembentukan sikap dan nilai-nilai, akan tetapi jika tidak diimbangi dengan keteladanan mudir dan pendidiknya maka hasilnya, jika tidak sia-sia sama sekali maka sekurang-kurangnya menjadi kurang efektif. Itulah sebabnya keteladanan mudir terhadap pendidik ataupun seluruh pegawai merupakan prasyarat bagi keberhasilan pendidikan, khususnya terhadap akhlak setiap santri maupun santriahnya.²⁵

Keteladanan merupakan perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang biasa dilakukan oleh pemimpin ketua dengan memotivasi para anggota/ bawahan untuk bekerja dengan berlandaskan visi, misi dan tujuan.

Kepemimpinan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraean Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dalam menjalankan keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang diharapkan dari mereka dan memberitahu perilaku yang layak untuk melakukan. Keteladanan mudir ini dapat ditampilkan dalam kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya.

Demikian halnya keteladanan adalah perilaku pimpinan yang baik dan benar dalam melakukan tanggung jawabnya maupun kredibilitas dan integritas pribadi sebagai pimpinan berusaha dengan segala kemampuannya dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran institusi pendidikan.

3. Pengambilan keputusan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraean Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Temuan ketiga, bahwa perilaku mengambil keputusan mudir lembaga Pondok Pesantren Darussalam Parmeraean Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara adalah tindakan yang dilakukan mudir

²⁵Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), h. 139.

dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan lembaga Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan mudir melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil mudir berupa kebijakan terhadap pogram-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran.

Pengambilan keputusan mudir dilakukan dengan cara bermusyawarah dengan anggota pengurus, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan santri-santriah Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

Mudir adalah pengambil keputusan yang secara terus menerus memilih strategi yang tepat untuk membantu kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru-guru dan santri-santriah dalam program kegiatan belajar mengajar, berkembang, dan berprestasi. Esensinya bahwa para pimpinan atau tenaga pendidik lainnya harus membuat keputusan yang penting dalam setiap program pengembangan lembaga maupun secara akademik. Karena mendidik dipandang sebagai suatu tugas yang sangat mulia. Karenanya, Islam menempatkan orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan tinggi derajatnya bila dibandingkan dengan manusia yang lainnya. Dengan demikian mudir atau pemimpin dan pendidik adalah orang yang tepat dalam mengambil keputusan di dalam sebuah lembaga. Beberapa diantara sebagian besar keputusan tersebut dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pembelajaran, perkembangan, dan

pencapaian kesuksesan jangka panjang bagi lembaga dan program pembelajaran.²⁶

Dari pembahasan di atas maka mudir sebagai penentu kebijakan atau pengambil keputusan di lembaga harus memiliki sikap yang bisa mengakomodasi keberagaman latar belakang para pegawai, guru, staf, keberagaman 'warna' serta bentuk fisik, kognitifnya, dan perilaku yang dimiliki setiap anggota. Mengamati perilaku interpersonal, keteladanan, dan pengambilan keputusan memerlukan waktu berproses dan latihan, selain itu juga memerlukan pengetahuan wawasan, motivasi, tren atau prediksi perkembangan, perbedaan individual, dan mempraktikkan instruksi serta penilaian kinerja pegawai, guru, staf secara efektif. Akan tetapi bagaimanapun juga mudir secara berangsur akan membuat pegawai, guru, staf semakin lebih matang dan peka dalam menemukan perbedaan-perbedaan individu di dalam lembaga.

Keputusan-keputusan bijaksana yang diambil oleh mudir tidaklah tercipta begitu saja tanpa ada sebuah alasan yang bisa dipertanggungjawabkan. Beberapa keputusan yang akan diambil oleh mudir harus didasarkan pada bukti-bukti ilmiah (penelitian), pengetahuan tentang strategi pengambilan keputusan yang efektif, teori-teori yang sudah kokoh tentang bagaimana lembaga berkembang, dan asesmen secara simultan tentang ketrampilan dan pengetahuan yang telah dimiliki oleh tiap-tiap pegawai, guru, staf. Sehingga mudir akan bisa membedakan guru satu dengan pegawai lain yang kemudian ditindaklanjuti dengan mengakomodasi keberagaman dalam lembaga.

Berdasarkan pembahasan-pembahasan di atas, terkait perilaku kepemimpinan mudir di tempat penelitian ini, maka peneliti mengidentifikasi bahwa kepemimpinan mudir di pondok pesantren Darussalam Parmeraan ini adalah tipe kepemimpinan pribadi (*Personal Leadership*). Sebagaimana dijelaskan dalam bab II bahwa tipe

²⁶ Al Rasyidin, *Falsafah Pendidikan Islam*, (Bandung: Perdana Mulya Sarana, 2008), hlm. 141.

kepemimpinan ini adalah kepemimpinan dengan tindakan yang dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan oleh mudir. Dengan demikian mudir selalu berusaha tampil sebagai teladan yang baik bagi bawahannya, selalu memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi.

Di samping itu pula kepemimpinan mudir pondok pesantren Darussalam Parmeraan didasarkan pada kepribadian dan kharismatik yang dimilikinya. Sehingga apa saja keputusan dan tindakan yang dilakukan akan dapat berterima dan dilaksanakan oleh bawahannya.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan rangkaian pokok bahasan sebelumnya maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dapat dibagi ke dalam tiga aspek yaitu:

1. Perilaku komunikasi interpersonal mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri mudir dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal mudir dengan para staf dan guru-guru Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dilakukan mudir ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut mudir melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia mudir menyampaikan informasi tersebut secara langsung. Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, mudir berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung mudir melakukan dengan cara mendisposisi surat, secara langsung mudir berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telephon, misalnya, surat edaran yang sifatnya penting berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan mudir adalah untuk membimbing, menuntun,

mempengaruhi orang lain, serta mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan mengembangkan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara sesuai visi, misi, dan tujuan.

2. Perilaku keteladanan kepemimpinan mudir dalam mengelola Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara lembaga dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.
3. Perilaku mengambil keputusan mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara adalah tindakan yang dilakukan mudir dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan mudir melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil mudir berupa kebijakan terhadap pogram-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran. Pengambilan keputusan dilakukan mudir dengan cara bermusyawarah dengan anggota yayasan lainnya, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah

disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan siswa-siswi Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara untuk dipatuhi dan ditaati demi kemajuan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.

B. Saran-saran

1. Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara perlu memelihara perilaku komunikasi interpersonal yang sudah baik dalam membina hubungan dengan bawahan agar lebih terciptanya pengelolaan lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.
2. Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara dalam mengambil keputusan agar tetap berlaku adil dan bijaksana untuk kemajuan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara.
3. Untuk terciptanya pengelolaan kepemimpinan yang baik, perlu adanya pemisahan jabatan antara kepengurusan yayasan dengan jabatan kepala madrasah, serta adanya pemisahan jabatan kepala madrasah Tsanawiyah dan Aliyah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Azdiy, Abu Dawud Sulaiman Ibnu Asy'ats Al-Sajistami, *Sunan Abi Dawud*, Indonesia: Maktabah Dahlan, tt.
- Al-Hasyimy, Ahmad, *Mukhtar Al-Ahadits Al-Nabawiyah*, tt, Al-Haromain, 2005.
- Arif Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumuran Antara Modernisasi dan Identitas*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- _____, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Fauziannor, "Pola Baru Kepemimpinan kiai dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya)" *Jurnal*, Volume 1 Nomor 1, Juni 2014, Palangkaraya: Stain Palangkaraya, 2004.
- Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, Bandung: Mizan, 2011.
- Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terj. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung: Syaamil Cipta Media, 2002.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998.
- M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Persfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006.
- _____, *Ensiklopedi Al-Qur 'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina, 2002.
- M. Nasir Budiman & Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam: Suatu Tinjauan Normatif*, Lhokseumawe: Nadiya Foundation, 2003.

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- _____, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Nana Saodih Sulunadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Bayu Indra Grafika, tt.
- Nur Syam, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren", dalam A. Halim et.al, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1992.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Sugeng Haryanto, "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)" *Disertasi*, ttt, Kementerian Agama RI, 2012.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*, Jakarta: Bumi Aksara. 2003.
- Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syafrudin Amir, *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa*, dalam <http://www.pikiranrakyat.com>.

Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia, 1999.

Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.

Winamo Surahman, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*, Bandung: Transito, 1994.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Azdiy, Abu Dawud Sulaiman Ibnu Asy'ats Al-Sajistami, *Sunan Abi Dawud*, Indonesia: Maktabah Dahlan, tt.
- Al-Hasyimy, Ahmad, *Mukhtar Al-Ahadits Al-Nabawiyah*, tt, Al-Haromain, 2005.
- Arif Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumuran Antara Modernisasi dan Identitas*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- _____, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Fauziannor, "Pola Baru Kepemimpinan kiai dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya)" *Jurnal*, Volume 1 Nomor 1, Juni 2014, Palangkaraya: Stain Palangkaraya, 2004.
- Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, Bandung: Mizan, 2011.
- Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terj. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung: Syaamil Cipta Media, 2002.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998.
- M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Persfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006.
- _____, *Ensiklopedi Al-Qur 'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina, 2002.
- M. Nasir Budiman & Alwahidi Ilyas, *Kepemimpinan dalam Islam: Suatu Tinjauan Normatif*, Lhokseumawe: Nadiya Foundation, 2003.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, , Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- _____, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.

- Nana Saodih Sulunadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Bayu Indra Grafika, tt.
- Nur Syam, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok Pesantren", dalam A. Halim et.al, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1992.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Sugeng Haryanto, "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)" *Disertasi*, ttt, Kementerian Agama RI, 2012.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*, Jakarta: Bumi Aksara. 2003.
- Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syafrudin Amir, *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa*, dalam <http://www.pikiran-rakyat.com>.
- Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia, 1999.
- Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Winamo Surahman, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*, Bandung: Transito, 1994.

PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

(Wawancara)

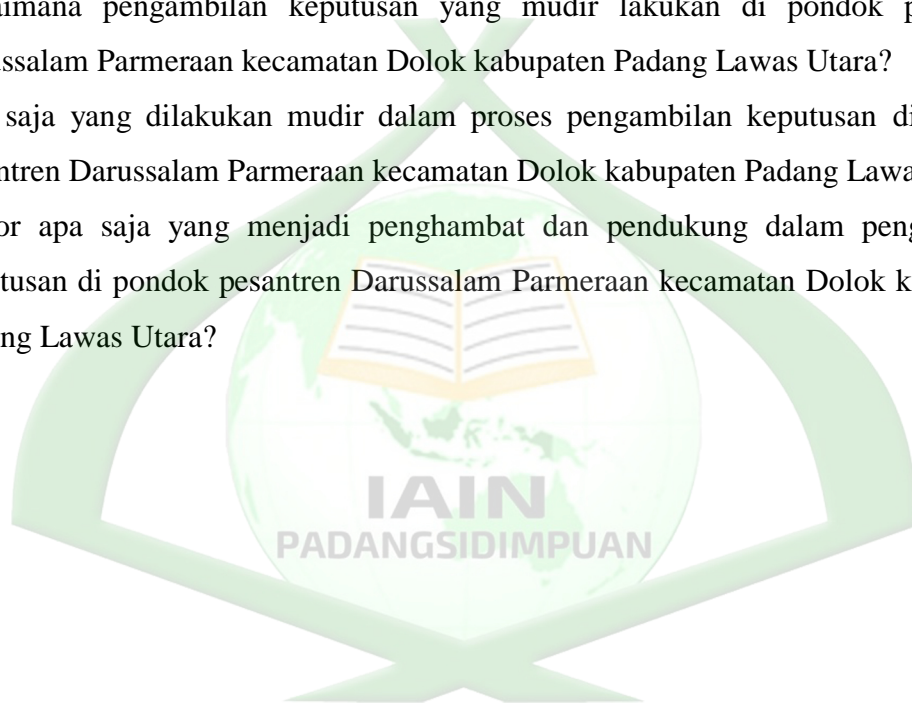
A. Pertanyaan ditujukan kepada mudir (kiai) pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.

B. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data-data penulisan tesis yang berjudul "KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN (STUDI ATAS MUDIR PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA)

C. Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimana sejarah berdirinya pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
2. Bagaimana gambaran letak geografis pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
3. `Siapa sajakah tokoh yang ikut berperan dalam proses berdirinya pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
4. `Bagaimana perkembangan struktur organisasi di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
5. Apa sajakah visi dan misi pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
6. Apa yang menjadi tujuan berdirinya pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
7. Bagaimana sejarah perkembangan pesantren ini?
8. Bagaimana proses manajemen pengembangan pondok pesantren pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
9. Apa saja pedoman manajemen pengembangan pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
10. Seperti apakah perkembangan prestasi yang dicapai oleh pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
11. Bagaimana proses komunikasi interpersonal yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
12. Apa saja yang mudir lakukan dalam proses komunikasi interpersonal di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?

13. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung dalam melakukan komunikasi interpersonal di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
14. Bagaimana proses keteladanan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
15. Apa saja yang dilakukan mudir dalam menampilkan keteladanan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
16. Faktor apa saja yang menjadi pengharnbat dan pendukung dalam menampilkan keteladanan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
17. Bagaimana pengambilan keputusan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
18. Apa saja yang dilakukan mudir dalam proses pengambilan keputusan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
19. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?



PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

(Wawancara)

- A. Pertanyaan ditujukan kepada para ustadz di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.**
- B. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data-data penulisan tesis yang berjudul "KEPEIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN (STUDI ATAS MUDIR PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN CAMATAN DOLOK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA)**
- C. Daftar Pertanyaan**
1. Sejak kapan ustadz/ustadzah bergabung di pondok pesantren Darussalam P. eraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 2. Apa yang menjadi motivasi ustadz/ustadzah sehingga ingin bergabung atau mengajar di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 3. Apa saja program yang ustadz/ustadzah laksanakan untuk mengembangkan pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 4. Bagaimana komunikasi interpersonal yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 5. Apa saja yang mudir lakukan dalam proses komunikasi interpersonal di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 6. Bagaimana keteladanan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 7. Apa saja yang dilakukan mudir dalam menampilkan keteladanan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 8. Bagaimana pengambilan keputusan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 9. Apa saja yang dilakukan mudir dalam proses pengambilan keputusan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?

PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

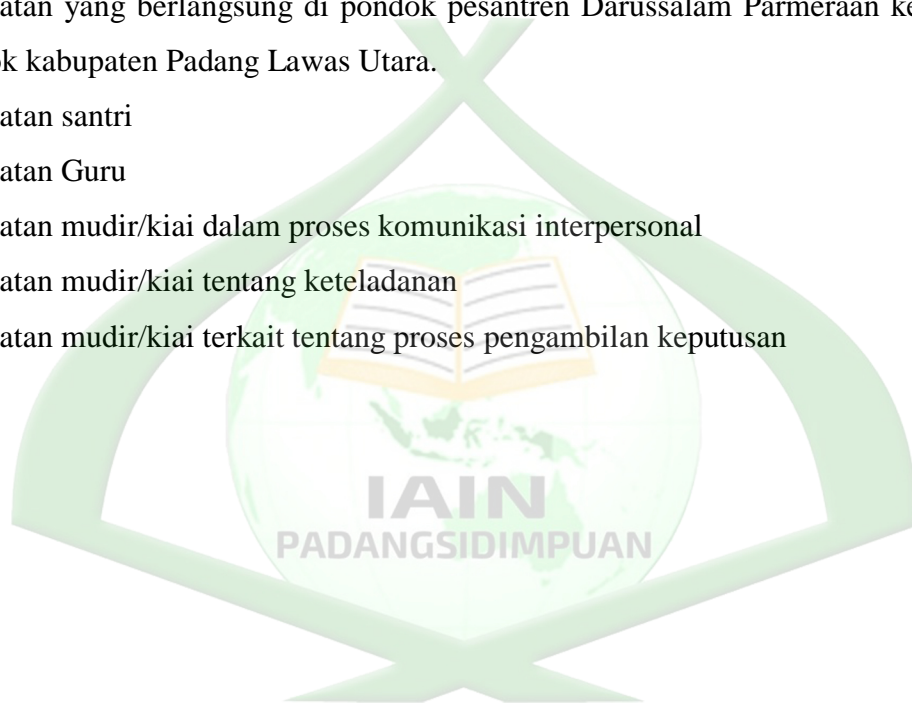
(Wawancara)

- A. Pertanyaan ditujukan kepada para santri di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.**
- B. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data-data penulisan tesis yang berjudul "KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN (STUDI ATAS MUDIR PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA)"**
- C. Daftar Pertanyaan**
1. Bagaimana komunikasi interpersonal yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 2. Apa saja yang mudir lakukan dalam proses komunikasi interpersonal di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 3. Bagaimana keteladanan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 4. Apa saja yang dilakukan mudir dalam menampilkan keteladanan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 5. Bagaimana pengambilan keputusan yang mudir lakukan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?
 6. Apa saja yang dilakukan mudir dalam proses pengambilan keputusan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara?

PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

(Observasi Pengamatan)

- A. Observasi atau pengamatan dilaksanakan di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara**
- B. Pengamatan bertujuan untuk memperoleh data-data penulisan tesis yang berjudul: KEPEMIMPINAN MUDIR PONDOK PESANTREN (STUDI ATAS MUDIR PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN KECAMATAN DOLOK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA)**
- C. Objek Observasi/pengamatan adalah:**
1. Kegiatan yang berlangsung di pondok pesantren Darussalam Parmeraan kecamatan Dolok kabupaten Padang Lawas Utara.
 2. Kegiatan santri
 3. Kegiatan Guru
 4. Kegiatan mudir/kiai dalam proses komunikasi interpersonal
 5. Kegiatan mudir/kiai tentang keteladanan
 6. Kegiatan mudir/kiai terkait tentang proses pengambilan keputusan





**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

PERSETUJUAN JUDUL TESIS

Nomor : IN.19/A.PPS/PP.00.9/216/2015

Direktur Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, dengan memberikan persetujuan tesis atas nama: Awaluddin Siregar, NIM 13.23100006 yang berjudul "Emimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraanatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara)" dengan pembimbing:

- I. **Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd.** (Isi)
- II. **Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si., M. Pd.** (Metodologi)

Demikian disampaikan dengan harapan bahwa saudara dapat menyelesaikan penulisannya secara waktu.

Padangsidimpuan, 22 Mei 2015

Direktur



Dr. Erawadi, M.Ag.
NIP 19720326 199803 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

IN.19/A.PPS/PP.00.9/ 217/2015

Padangsidimpuan, 21 Mei 2015

1 (satu) Berkas

Penunjukan Pembimbing Tesis

An. Awaluddin Siregar NIM 13.23100006

Kepada;

Yth. 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd.

2. Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si., M. Pd.

di -

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Kami do'akan Bapak dalam keadaan sehat dan sukses dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selanjutnya kami mengharapkan kesediaan Bapak untuk masing-masing menjadi pembimbing penulisan tesis "Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara)", atas nama: Awaluddin Siregar, NIM 13.23100006 dengan bidang bimbingan sebagai berikut:

I. Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd.

(Isi)

II. Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si., M. Pd.

(Metodologi)

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak kami ucapkan terima kasih.



Dr. Erawadi, M.Ag.

NIP 19720326 199803 1 002

: Kesiediaan Membimbing Tesis

Padangsidempuan, 01-06-2015

Kepada,

**Yth. Direktur Pascasarjana Program Magister
IAIN Padangsidempuan**

di -

Padangsidempuan.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Membaca surat Saudara Nomor: Nomor: IN.19/A.PPS/PP.00.9/217/2015, tanggal 22 Mei 2015 tentang penunjukan kami sebagai Pembimbing Tesis mahasiswa Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.

Nama : Awaluddin Siregar

NIM : 13.23100006

Judul Tesis : Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara)

Maka dengan kami menyatakan (~~Bersedia/Tidak Bersedia~~)* untuk membimbing mahasiswa tersebut dalam penyelesaian penulisan tesisnya.

Demikian disampaikan, atas saya ucapkan terima kasih.

Pembimbing I,



Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd.

et yang tidak perlu

: Kesiediaan Membimbing Tesis

Padangsidempuan, 26 Mei 2015

Kepada,

**Yth. Direktur Pascasarjana Program Magister
IAIN Padangsidempuan**

di -
Padangsidempuan.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.


Membaca surat Saudara Nomor: Nomor: IN.19/A.PPS/PP.00.9/217/2015, tanggal 22 Mei 2015 tentang penunjukan kami sebagai Pembimbing Tesis mahasiswa Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.

Nama : Awaluddin Siregar
NIM : 13.23100006
Judul Tesis : Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi atas Mudir Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara)

Maka dengan kami menyatakan (~~Bersedia/Tidak Bersedia~~)* untuk membimbing mahasiswa tersebut dalam penyelesaian penulisan tesisnya.

Demikian disampaikan, atas saya ucapkan terima kasih.

Pembimbing II,



Dr. Ahmad Nijar Rangkuti, S. Si., M. Pd.

yang tidak perlu



**YAYASAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM PARMERAAN
DESA PARMERAAN KEC. DOLOK KAB. PADANG LAWAS UTARA**

Sekretariat : Komplek Pon-Pes Darussalam Parmeraan, Kec. Dolok, Kab. Padang Lawas Utara
E-mail : darussalamlobu@yahoo.com Hp : 085275890078 Kode Pos : 22756

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 01/PP-DR/14/2015

Yang bertanda tangan dibawah ini, Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan :

Nama : **H. ABD. EFENDI RITONGA, BA**
Alamat : Komplek Pon. Pes Darussalam Parmeraan Desa Parmeraan
Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara
Jabatan : Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan
Satuan Tugas : Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan

nerangkan bahwa :

Nama : **AWALUDDIN SIREGAR**
T.T.L : Simatorkis, 10 Oktober1984
NIM : 13.23100006
Judul : Kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren (Studi Atas Mudir
Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan Kecamatan Dolok,
Kabupaten Padang Lawas Utara).

Benar telah melakukan Penelitian di Pondok Pesantren Darussalam Parmeraan guna
mperoleh data, dimulai sejak 04 Agustus sampai 19 Oktober 2015.

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini kami buat, untuk dapat digunakan sebagaimana
stinya.

Parmeraan, 20 Oktober 2015

Pimpinan Pondok Pesantren
Darussalam Parmeraan

H. ABD. EFENDI RITONGA, BA