

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KIAI AHMAD HASYIM MUZADI
DALAM MENGELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**



**Disusun Oleh:
Arif Rohman
NIM: 192520042**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2023 M. /1444 H**

ABSTRAK

Arif Rohman, 19250042, Karakteristik Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam.

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi dalam mengelola lembaga Pendidikan Islam menggunakan perpaduan model kepemimpinan dengan dominasi Kharismatik Transformasional. Pokok masalah yang hendak dikaji dan dijawab melalui penelitian ini adalah “bagaimana strategi pengelolaan pendidikan khusus Mahasiswa yang dilakukan oleh Kyai Ahmad Hasyim Muzadi agar bermutu dan memiliki aspek dakwah?”

Tesis ini mendukung pendapat Erdward Sallis yang mengatakan bahwa Mutu Pendidikan lebih memusatkan pada kepuasan pengguna pendidikan. sesuai dengan temuan di lapangan bahwa Kyai Ahmad Hasyim Muzadi lebih mengedepankan lulusan yang siap pakai sesuai dengan kebutuhan pengguna pendidikan yang diupayakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrol pengawasan.

Hal menarik yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adanya konsep pendidikan *Rahmatan Lil ‘Alamin* dalam bingkai kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi terbagi kedalam lima aspek, yaitu pribadi *Sholeh Mushlih, Usroh Sakinah, Qoryah Mubarakah, Baldah Thoyibah* dan *Khaira Ummah*.

Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif konsentrasi pada tokoh. Sumber data penelitian ini terbagi menjadi dua macam. Sumber data primer yaitu keluarga pengasuh, ketua yayasan, kepala pesantren, santri, asatidz, serta alumni Pesantren Al-hikam. Adapun sumber data sekunder yang digunakan adalah Buku, artikel, makalah serta tulisan-tulisan di media cetak maupun elektronik yang terkait dengan penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara dan dokumentasi, setelah semua data diperoleh, data tersebut disusun dan dianalisis secara komprehensif, khususnya pada proses kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi dalam mengelola Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Al-hikam.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kyai Ahmad Hasyim Muzadi Dan Pengelolaan Pendidikan Islam.*

ABSTRACT

Arif Rohman, 19250042, Characteristics of the Leadership of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi in Managing Islamic Education Institutions.

This study proves that the leadership of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi in managing Islamic education institutions uses a combination of leadership models with transformational charismatic domination. The main problem to be studied and answered through this research is "how is the strategy for managing special student education carried out by Kyai Ahmad Hasyim Muzadi so that it is of high quality and has aspects of da'wah?"

This thesis supports the opinion of Erdward Sallis who said that the quality of education focuses more on the satisfaction of education users. in accordance with the findings in the field that Kyai Ahmad Hasyim Muzadi prioritizes graduates who are ready to use in accordance with the needs of education users who are pursued through planning, organizing, implementing and controlling supervision.

The interesting thing found in this study is the educational concept of *Rahmatan Lil 'Alamin* within the leadership framework of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi which is divided into five aspects, namely personal *Sholeh Mushlih*, *Usroh Sakinah*, *Qoryah Mubarakah*, *Baldah Thoyibah* And *Khaira Ummah*.

The method used in this research is descriptive qualitative method of concentration on characters. This research data source is divided into two kinds. Primary data sources are caregiver families, foundation heads, heads of Islamic boarding schools, students, asatidz, and Al-hikam Islamic Boarding School alumni. The secondary data sources used are books, articles, papers and writings in print and electronic media related to the research. Data collection techniques were interviews and documentation. After all the data was obtained, the data was compiled and analyzed in a comprehensive manner, especially in the leadership process of Kyai Ahmad Hasyim Muzadi in managing Islamic educational institutions at the Al-hikam Islamic boarding school.

Keywords: *Leadership, Kiai Ahmad Hasyim Muzadi and Management Of Islamic Education.*

ملخص

عارف رحمان، ١٩٢٥٠٠٤٢، خصائص قيادة كياي أحمد هاشم مزادي في إدارة مؤسسات التربية الإسلامية.

تثبت هذه الدراسة أن قيادة كياي أحمد هاشم مزادي في إدارة مؤسسات التعليم الإسلامي تستخدم مزيجًا من نماذج القيادة مع الهيمنة الكاريزمية التحويلية. المشكلة الرئيسية التي يجب دراستها والإجابة عليها من خلال هذا البحث هي "كيف تكون إستراتيجية إدارة التربية الخاصة للطلاب التي قام بها كياي أحمد هاشم مزادي بحيث تكون ذات جودة عالية ولها جوانب دعوية؟"

تدعم هذه الأطروحة رأي إدوارد ساليس الذي قال إن جودة التعليم تركز بشكل أكبر على إرضاء مستخدمي التعليم. وفقًا للنتائج التي توصل إليها المجال ، فإن كياي أحمد هاشم مزادي يعطي الأولوية للخريجين الجاهزين للاستخدام وفقًا لاحتياجات مستخدمي التعليم الذين يتم متابعتهم من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على الإشراف.

الشيء المثير للاهتمام الموجود في هذه الدراسة هو المفهوم التربوي لرحمتان للعالمين ضمن الإطار القيادي لكياي أحمد هاشم مزادي الذي ينقسم إلى خمسة جوانب ، وهي الشخصية صالح مصلح ، وأسرة ساكنة ، وقرية مباركة ، وبلدة طيبة ، وخير الأمة.

المنهج المستخدم في هذا البحث هو الأسلوب الوصفي النوعي للتركيز على الشخصيات. ينقسم مصدر بيانات البحث هذا إلى نوعين. مصادر البيانات الأساسية هي أسر مقدمي الرعاية ، ورؤساء المؤسسات ، ورؤساء المدارس الداخلية الإسلامية ، والطلاب ، وخريجي مدرسة الحكم الإسلامية الداخلية. مصادر البيانات الثانوية المستخدمة هي الكتب والمقالات والأوراق والكتابات في وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية المتعلقة بالبحث. كانت تقنيات جمع البيانات عبارة عن مقابلات وتوثيق ، وبعد الحصول على جميع البيانات تم تجميع البيانات وتحليلها بشكل شامل، خاصة في عملية قيادة كياي أحمد هاشم مزادي في إدارة المؤسسات التعليمية الإسلامية في مدرسة الحكم الإسلامية الداخلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، كياي أحمد هاشم مزادي ، وإدارة التربية الإسلامية.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Rohman
NIM : 192520042
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an
Judul Tesis : Karakteristik Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Islam

menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 18 Januari 2023
Yang membuat pernyataan



Arif Rohman

TANDA PERSETUJUAN TESIS

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KYAI AHMAD HASYIM
MUZADI DALAM MENGELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun oleh:
Arif Rohman
NIM: 192520042

Jakarta, 18 Januari 2023

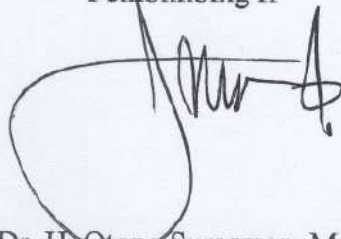
Menyetujui:

Pembimbing I



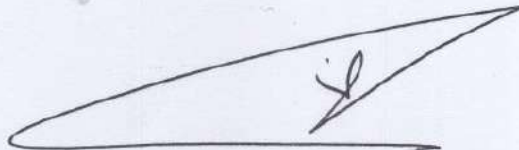
Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Pembimbing II



Dr. H. Otong Surasman, M.A.

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

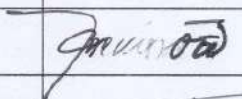

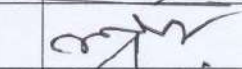



KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KYAI AHMAD HASYIM MUZADI DALAM MENGELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Disusun oleh:

Nama : Arif Rohman
NIM : 192520042
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an

Telah diujikan pada sidang munaqosah pada tanggal: 15 Februari 2023

TIM PENGUJI

No	Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H. M Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Dr Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Penguji I	
3	Dr. Abd. Muid N, M.A.	Penguji II	
4	Dr. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
5	Dr. Otong Surasman, M.A.	Pembimbing II	
6	Dr Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 15 februari 2023
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta,


Prof. Dr. H. M Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB INDONESIA

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Indonesia dalam karya ilmiah (tesis atau disertasi) disini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya. Sesuai dengan Keputusan Bersama Menteri Agama Dan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Tahun 1987 Nomor: 0543b//U/1987 tentang transliterasi Arab-Latin.

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem 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 sekaligus.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1: Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Žal	ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye

ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2: Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	Dammah	u	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3: Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
...يَ	Fathah dan ya	ai	a dan u
...وُ	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سَيْلٌ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4: Tabel Transliterasi *Maddah*

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
...أ...ى...	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
...ى	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
...وُ	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup
Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".
2. Ta' marbutah mati

Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةَ talhah

E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf "l" diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَالُ al-jalālu

G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuẓu
- شَيْءٍ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَإِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/
Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ جَزَاهَا وَ مُرْسَاهَا Bismillāhi majrehā wa mursāhā

I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/Alhamdu
lillāhi rabbil `ālamīn
- الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللهُ عَمُّوْرٌ رَحِيْمٌ Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلّٰهِ الْاَمْوُرُ جَمِيْعًا Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan bathin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para *tabi'in* dan *tabi'ut tabi'in* serta umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A, selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta. Beserta stafnya yang telah memberikan fasilitas selama proses belajar mengajar.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, selaku Ketua Prodi Magister manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta, yang selalu memberikan motivasi, dukungan serta dedikasinya untuk kemajuan dan kesuksesan bersama.
4. Dosen Pembimbing, Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd. dan Dr. H. Otong Surasman, M.A, yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, petunjuk dan serta doa dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Seluruh Dosen, Staff Administrasi, Petugas Perpustakaan dan segenap Civitas Akademik Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta, yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
6. Keluarga besar Kyai Ahmad Hasyim Muzadi, santri, pengurus, dan asatidz-asatidzah Pesantren Al-Hikam Depok, atas berkenannya menerima penulis mengadakan penelitian sehingga Tesis ini terselesaikan dan berjalan sesuai rencana.
7. Keluarga besar MI Darul Hikam Srengseng Sawah, yang selalu memberikan do'a dan suportnya kepada penulis.
8. Kepada kedua orang tua penulis, Bapak Jamzuri dan Ibu Sarpini yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis.
9. Teruntuk istri tercinta Siti Fatimah dan anak penulis Himmatul Ulya Rohman yang selalu setia menemani penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan semuanya satu persatu, semoga Allah SWT membalasnya dengan balasan yang berlimpah.

Akhirnya, dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan sarannya yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Penulis pasrahkan kepada Allah SWT dengan mengharapkan Ridho-Nya, semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, keluarga dan keturunan serta masyarakat secara umum. Amin.

Jakarta, 18 Januari 2023
Penulis

Arif Rohman

DAFTAR ISI

Judul.....	i
Abstrak.....	iii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Halaman Persetujuan Tesis.....	xi
Halaman Penggesahan Tesis.....	xiii
Pedoman Transliterasi Arab-Indonesia.....	xv
Kata Pengantar.....	xxi
Daftar Isi.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Pembatasan dan perumusan masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
F. Kerangka Teori.....	12
G. Penelitian Terdahulu yang relevan.....	15
H. Metode penelitian.....	16
1. Pemilihan Objek Penelitian.....	17
2. Data dan Sumber Data.....	18
3. Teknik Input dan Analisis Data.....	19
4. Teknik Analisis Data.....	19
5. Pengecekan Keabsahan Data.....	21
I. Sistematika Penulisan.....	21
BAB II KEPEMIMPINAN KYAI AHMAD HASYIM MUZADI.....	23
A. Hakikat Kepemimpinan.....	23
B. Teori-Teori Tentang Kepemimpinan.....	34

C. Model-model Kepemimpinan.....	40
D. Karakteristik Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi..	46
BAB III PENGELOLAAN PENDIDIKAN ISLAM PERSPEKTIF KYAI AHMAD HASYIM MUZADI	63
A. Hakikat Pengelolaan	63
B. Fungsi Pengelolaan Pendidikan Islam.....	67
C. Ruang Lingkup Bidang Pengelolaan Pendidikan Islam	77
D. Indikator Pengelolaan Pendidikan Islam Bermasis Mutu Dan Dakwah	86
E. Langkah-langkah Pengelolaan Pendidikan Islam yang Moderat.....	101
BAB IV IMPLEMENTASI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KYAI AHMAD HASYIM MUZADI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN PENDIDIKAN ISLAM.....	109
A. Profil Kyai Ahmad Hasyim Muzadi.....	109
B. Peran Kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Peningkatan Pengelolaan Pendidikan Islam	133
C. Tujuan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Mengelola Pendidikan Islam	138
D. Bentuk-Bentuk Lembaga Pendidikan Islam Yang Dikelola Kyai Ahmad Hasyim Muzadi	144
E. Strategi Pengelolaan lembaga Pendidikan Perspektif Kiai Ahmad Hasyim Muzadi.....	162
F. Model Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola lembaga pendidikan Islam.....	169
BAB V PENUTUP	181
A. Kesimpulan.....	181
B. Saran Dan Rekomendasi.....	182
DAFTAR PUSTAKA	183
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena kenakalan remaja dan kemerosotan moral bangsa ini merupakan buah dari proses pendidikan yang belum optimal, salah satu tantangan di dunia pendidikan saat ini adalah bagaimana mendidik anak agar berkenan berbuat yang terpuji dan tidak terpengaruh oleh perbuatan yang tercela. Ketika melihat tawuran anak sekolah, remaja dan kelompok. Maka lembaga pendidikan menjadi kritik utama. Ketika ditemukan remaja mengonsumsi obat terlarang, maka pendidikan pun kembali menjadi sorotan. Bagaimana hal yang demikian terjadi? Apakah mereka sudah kehilangan rasa malu atau rasa kasihan? Atau bagaimana orang-orang berani melakukan penjarahan dan berani mengambil hak orang lain? Hal tersebut menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki rasa kasihan, rasa toleransi, rasa malu, rasa sayang dan lainnya.¹

Terdapat sederet perilaku masyarakat yang menyimpang seperti tidak jujur, tidak adil, tidak disiplin, korupsi dan tindakan melanggar hukum lainnya. Dalam cakupan pendidikan moral atau akhlak, tidak sedikit siswa yang tidak mencerminkan manusia yang terpelajar atau berpendidikan, tidak menerapkan sopan santun atau menghormati kepada siapapun yang lebih tua dan menaruh rasa sayang kepada mereka yang lebih muda.

Pada kondisi yang bersamaan, bisa dikatakan bahwa mereka itu tidak taat hukum bahkan tidak takut hukum yang berlaku, baik hukum sosial maupun Hukum Negara. Hukum Negara sifatnya mengikat semua warga

¹A Qodri Azizy, *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, Semarang: CV Aneka Ilmu, 2002, hal. 2.

Negara tanpa terkecuali dan tidak tebang pilih. Fenomena-fenomena yang ada tersebut erat kaitannya dengan pendidikan, baik pendidikan secara umum juga pendidikan agama.

Untuk mencapai pendidikan yang optimal dan dengan hasil yang memuaskan, maka pendidikan perlu di setting sedemikian rupa. Keberhasilan lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari upaya pengelolaan yang baik, terstruktur, terukur dan sistematis. Fenomena yang ada tersebut erat kaitannya dengan kualitas pendidikan.

Menurut PISA (*Programme for international Student Assessment*) yang diadakan di Paris Prancis, Indonesia mendapat peringkat yang ke-72 dari 77 Negara.² Banyak faktor yang menyebabkan kenakalan remaja, merosotnya moral, antara lain: 1) rendahnya kualitas pengajar yang dibuktikan masih rendahnya nilai uji kompetensi guru, 2) sistem pendidikan yang membelenggu dan membatasi, yang menyebabkan peserta didik tidak kreatif dan inovatif, 3) kurikulum yang berubah-ubah, 4) lembaga pendidikan yang perlu pembenahan dalam pengelolaannya. Tentunya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia masih sangat banyak yang perlu dibenahi, mulai dari sistem, aturan, sarana dan prasarana, input dan outputnya, kebermanfaatan dan masih banyak lagi garapan bidang pendidikan dalam rangka mendukung program mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia yang merupakan tujuan pendidikan.

Kaitannya dengan pendidikan Agama, tingkat Keimanan seseorang mampu mencerminkan perilaku sehari-hari secara otomatis, kapan iman seseorang terpatri dalam diri, maka ia merasa terpaut terus kepada ketentuan Allah SWT, dan tidak akan berani menyimpang ajaran-Nya. Kondisi lingkungan yang tidak baik dapat memberikan dampak negatif kepada siapapun yang ada didalamnya, termasuk dalam proses pendidikan, bila ada unsur yang tidak sesuai dengan pendidikan, maka prosesnya bisa terganggu.

Tingkat keimanan seseorang dan lingkungan memiliki andil besar dalam menentukan masyarakat, disamping keduanya perlu juga adanya *controlling* (pengawasan) mulai skala individu, sisi keluarga, para pengajar dan seluruh masyarakat. Di sisi lain, kemajuan teknologi yang biasa digunakan dalam dunia pendidikan tak ubahnya seperti pisau yang memiliki dua mata, ada sisi positif ada pula sisi negatifnya, namun pada kenyataannya kemajuan teknologi sekarang ini tidak diimbangi dengan kemajuan dari Sumber Daya Manusia yang mampu mengendalikan teknologi tersebut, sehingga dampak negatifnya mempengaruhi pendidikan.

Kehidupan masyarakat yang mengalami kemajuan pesat baik secara budaya dan teknologi, membuat masyarakat semakin menjadi konsumtif

²Mustofa Abi Hamid, *et.al*, *Pengelolaan Pendidikan*, Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021, hal. 1.

dan mudah sekali menerima informasi dari segala penjuru. Bahkan dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari, masyarakat semakin mudah mendapatkannya. Dengan adanya kemajuan teknologi tersebut diharapkan mampu membangun tatanan kehidupan yang lebih baik dan maju. Baik dalam bidang pembangunan secara fisik maupun dalam pembentukan karakter moral bangsa. Namun kenyataannya, fenomena kemerosotan moral bangsa dirasakan hampir bisa ditemui setiap sisi kehidupan. Dari kalangan paling rendah yaitu keluarga sampai dengan skala Internasional.

Kemajuan teknologi yang tidak diimbangi dengan pendidikan moral dan penanaman iman, membuat Para remaja seakan-akan sudah kehilangan rasa malu, bahkan dengan percaya diri melakukan kegiatan asusila dan mempertontonkan kegiatan yang tidak sesuai ajaran Islam dan budaya orang timur (Indonesia). Ditemukan Kasus-kasus asusila yang merebak di masyarakat menjadi salah satu masalah penting, sebagai contohnya yang disampaikan Bahari³ bahwa dengan banyaknya wisatawan yang datang ke wilayah Pulau Harapan kepulauan seribu yang membawa dua dampak, yaitu dampak positif dengan majunya ekonomi masyarakat pulau setelah pandemi, selain dampak tersebut membawa dampak negatif dengan semakin maraknya anak-anak usia sekolah menggunakan handphone untuk menonton video yang tidak sewajarnya dan menggunakan obat-obatan terlarang, senada dengan hal itu, Satpol PP daerah kepulauan harapan bahwa pada bulan Agustus 2022 telah menangkap tiga pelaku pengguna narkoba di pulau harapan tersebut.⁴

Kelakuan para pemimpin, wakil rakyat, Aparatur Negara, dan hampir disemua lapisan masyarakat yang tidak jujur serta memutarbalikan fakta maupun membuat berita atau laporan palsu. Yang sedang sering di sorot oleh media adalah kejadian antar Abdi Negara yang saling menuding, hingga diadakan tes kejujuran, hal tersebut menurut penulis merupakan sebuah ironi, karena kejujuran merupakan hal utama yang harus dijadikan pijakan dalam kehidupan. Banyaknya lulusan fakultas hukum yang mempermainkan hukum, lulusan kedokteran yang tidak mampu mengamalkan ilmunya sesuai dengan janjinya dan lain sebagainya.

Kepemimpinan seorang pemimpin yang baik akan memiliki pengaruh positif kepada semua warganya, begitu juga pada proses pendidikan, pemimpin di lingkungan sekolah adalah seorang kepala sekolah, bila kepala sekolah baik maka para guru, karyawan, tenaga kependidikan akan memberikan kontribusi yang baik pula. Dalam teori manajemen pendidikan bahwa kepemimpinan adalah usaha menggerakkan orang lain. Melalui teori

³Wawancara dengan Bapak Bahari di Kepulauan Harapan Kepulauan Seribu, 7 September 2022

⁴Wawancara dengan Bapak Deni anggota SATPOL PP di Kepulauan Harapan, 8 September 2022.

ini banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu memberikan efek positif yang besar pada iklim organisasi⁵ utamanya kompetensi guru.

Tantangan zaman globalisasi seperti ini, maka pendidikan perlu adanya perubahan, penyesuaian dalam kepemimpinan pendidikan, seharusnya pemimpin tidak bersifat sebagai atasan dan bawahan yang akhirnya membuat bawahan seperti boneka yang tidak memiliki daya dan tertekan, sehingga membuat bawahan tidak memiliki kreatifitas atau inovasi bahkan bersikap *aPriori* dan cenderung melaksanakan tugas hanya sebatas menggugurkan kewajiban saja. Kepemimpinan seharusnya bisa menjadi herarki komando yang bersifat kemitraan. Dengan bahasa lain bahwa kepemimpinan akan berjalan dengan optimal bila memiliki mitra-mitra yang loyal dalam melaksanakan tugas dan arahan dari pimpinan, sehingga dalam proses pencapaian tujuan bersama akan lebih mudah dan maksimal.⁶

Sosok Guru merupakan garda paling depan dalam proses penanaman akhlak dan moral pada peserta didik terlebih guru pendidikan Agama Islam. Namun ironis memang, ada sejumlah oknum guru yang merusak akhlak peserta didik dengan kelakuannya seperti oknum guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur yang tega mencabuli siswinya yang masih duduk di kelas 2 SD.⁷

Lembaga pendidikan saat ini tidak ubahnya sebuah bisnis, dimana setiap lembaga pendidikan seakan-akan berlomba-lomba mendapatkan peserta didik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Berbagai cara ditempuh antara lain dengan promosi iming-iming program, serba gratis dan hadiah-hadiah yang ditawarkan, hal semacam ini tidak menjadi masalah bila memang semuanya itu menjadi keunikan dan keunggulan sebuah lembaga pendidikan, namun menjadi sebuah masalah bila sebuah lembaga pendidikan hanya menghitung bisnisnya dalam pendidikan atau membisniskan pendidikan. Seharusnya pendidikan menjadi agen perubahan dan penggerak di masyarakat, dimana produk dari lembaga pendidikan diterima dan bermanfaat untuk masyarakat sekitar bahkan dengan cakupan yang lebih luas.⁸

⁵Irawan, "Dimensi Uswah Hasanah Kepala Madrasah untuk meningkatkan kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam", *Al Tarbiyah*, Jurnal Pendidikan, vol. 29, no.1, Desember 2019, hal. 8.

⁶Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, cet.1, 2020, hal. 1.

⁷Eko Sutriyanto, "Oknum Guru Olahraga di Lombok Cabuli Siswi kelas 2 SD dan beri Uang Rp 7.000 agar tutup mulut", *Tribunnews.com* diakses pada 13 september 2022.

⁸Ammar Kukuh Wicaksono, "Strategi Marketing Mix Dalam Menarik Minat Peserta Didik Baru Pada Lembaga Pendidikan Islam Swasta: Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Misri Al Hasan Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri", *Attractive: Inovative Education Journal*, Vol. 3 No.2 Juli 2021, hal. 153-160.

Sebuah Novel karya Wiwid Prasetyo yang berjudul “*orang miskin dilarang sekolah*” memberikan sebuah gambar wajah pendidikan di Indonesia sepertinya diperuntukan mereka yang berdompet tebal, tidak ada urusan mau pandai, berprestasi atau yang lainnya, tidak ada uang maka tidak ada sekolah. Padahal semua warga Indonesia memiliki kedudukan yang sama dalam memperoleh kesempatan belajar. Namun kenyataannya pada saat penerimaan siswa baru, tak ubahnya seperti perlombaan, yang akhirnya ada yang melakukan sogok sana-sini agar anaknya masuk di sekolah tertentu.

Pendidikan Islam merupakan pendidikan yang utama dalam membentuk pribadi yang terampil dan terarah. Pendidikan Islam memiliki peran yang besar dalam membentuk kepibadian umat manusia dalam bersosialisasi, bertindak, berpikir dan bersikap. Pendidikan secara umum diawali dari rumah atau tempat tinggal yang dilanjutkan pada lembaga pendidikan baik di sekolah, madrasah, pesantren maupun tempat pendidikan lainnya.

Pendidikan yang optimal tentunya perlu lembaga pendidikan yang memiliki sistem yang tersusun dengan baik dan sosok pemimpin yang mampu menanamkan nilai-nilai positif,⁹ sehingga menjadi panutan atau barometer kehidupan masyarakat. Dengan demikian, pendidikan akan sesuai dengan semboyan yang diutarakan oleh Ki Hajar Dewantoro “*ing ngarso sung tuholdho, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”

Setiap manusia adalah pemimpin yang dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Fenomena para pemimpin disekitar kita yang tersandung kasus sehingga berurusan dengan pihak yang berwajib. Sarjana hukum sendirinya melakukan pelanggaran hukum, ahli pertanahan menjual tanah yang bukan milik, ahli keuangan membuat laporan yang tidak sesuai dengan kenyataan dan lain sebagainya. Hal tersebut menjadi sebuah ironi bagi mereka yang memiliki kapabilitas dalam sebuah ilmu namun tidak mampu memanfaatkan ilmunya sesuai dengan ajaran Islam.

Sebagian orang menganggap menjadi pemimpin pada sebuah organisasi atau lembaga adalah capaian tertinggi, sehingga dalam proses mencapai posisi jabatan kepemimpinan tersebut menghalalkan segala cara. Tidak sedikit yang berani menggelontorkan ratusan juta bahkan milyaran demi sebuah jabatan pemimpin, namun ketika sudah menjadi pemimpin, tidak serta merta duduk manis menikmati kursi kepemimpinannya dengan berbagai program untuk kemaslahatan rakyatnya, akan tetapi malah tidak

⁹Fariyah Ulinuha, “Pengaruh Kepemimpinan Pengasuh Dan Sistem Pendidikan Pesantren Terhadap Kecerdasan Emosional Santri Pondok Pesantren As-Sa’idiyah Bahrul Ulum Jombang”, *Tesis*, PTIQ Jakarta 2021, hal. 2.

amanah dan menyalah gunakan kekuasaan tersebut untuk kepentingan sendiri dan kelompoknya sendiri atau bahkan menjual belikan jabatan.¹⁰

Pendidikan pertama di Indonesia yang tercatat sejarah adalah pendidikan berbasis pondok pesantren. Upaya-upaya memperbarui sistem pendidikan terus dilakukan setelah kemerdekaan Indonesia, sehingga sistem pendidikan pondok pesantren lambat laun menerima sistem pendidikan barat, dengan memberikan ruang di pondok pesantren secara terstruktur, sebagaimana dijelaskan macam-macam pesantren dilihat dari segi pendidikannya ada pesantren konvensional/salaf, pesantren modern dan ada pesantren yang memadukan antara sekolah dan pesantren bahkan universitas berbasis pesantren. Masuknya sistem pendidikan sekolah seolah-olah memecah keilmuan yang ada, dimana adanya dualisme ilmu, yaitu ilmu agama dan ilmu umum, sehingga melahirkan kompetensi-kompetensi tertentu, pemilihan sekolah unggulan, seragam sekolah, buku-buku paket yang bermacam bentuknya serta kebijakan-kebijakan pemerintah. Yang mana seakan-akan pendidikan ini menjadi ajang keberhasilan sebuah periode pemerintahan dengan mengenyampingkan mutu dan kebermanfaatan pendidikan itu sendiri.¹¹

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat unsur kiai, kajian kitab, asrama dan santri, yang mana kesemuanya melakukan kehidupan dengan berlandaskan ajaran agama. Bagian terpenting dari sebuah lembaga pendidikan Islam yang pesantren termasuk di dalamnya adalah kehadiran sosok kiai sebagai pemilik dan pemimpin dalam lembaga tersebut serta pemegang wewenang utama.¹²

Pesantren telah dianggap berhasil menjaga karakternya dalam pengajaran. Kendatipun karakter pesantren tersebut sudah mengakar, namun tidak menolak kemajuan teknologi dan perubahan global, sehingga eksistensi pesantren masih dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Dari pesantren banyak melahirkan orang-orang besar yang memiliki kecakapan dan keahlian yang dirasakan masyarakat luas, salah satunya adalah sosok Kiai Ahmad Hasyim Muzadi.

AHM disebut selanjutnya dengan singkatan AHM yang merupakan sosok pemimpin yang fenomenal, kepemimpinannya terasah dari sejak muda, keuletan dalam mencari ilmu dan kecintaannya kepada pendidikan

¹⁰Muhammad Arief Hidayat dan Nur Faishal, "Ketum PPP Romahurmuziy ditangkap di Hotel Bumi, ini keterangan saksi," dalam <https://www.viva.co.id/berita/nasional/1130583-ketum-ppp-romahurmuziy-ditangkap-di-hotel-bumi-ini-keterangan-saksi>. Diakses pada 1 September 2022.

¹¹Ismi Adelia dan Oki Mitra, Permasalahan Pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Madrasah, *Jurnal Islamika*, vol.21 no. 01 Juli 2022, hal. 32-45.

¹²Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Penerbit Populer Obor, 2006, hal. 166.

sudah terlihat sejak masih remaja. Menjadi pemimpin yang dirindukan dan didambakan para bawahan tidak mudah, bahkan menjadi motor dalam berbagai organisasi yang mampu mendunia dan mendamaikan berbagai konflik dunia

AHM lahir pada tanggal 8 Agustus 1944 di desa Bangilan kabupaten Tuban Jawa Timur.¹³ Dari pasangan Muzadi (w 1969 M) dan Rumiwati (Arum Ati) (w 1995 M).¹⁴ AHM tumbuh pada keluarga yang religius dan taat dalam menjalankan Agama.¹⁵ Sehingga memiliki perhatian terhadap ilmu agama. AHM merupakan anak yang kedelapan dari Sembilan bersaudara. AHM memiliki riwayat pendidikan mulai nonformal atau pesantren/konvensional, pendidikan akademik/modern (perguruan tinggi) juga pendidikan suluk (tarekat).¹⁶ Sejak kecil AHM sudah memiliki kecintaan terhadap ilmu, selain pada tiga institusi pendidikan tersebut, AHM juga banyak mengagumi para ulama-ulama, sehingga memiliki hobi silaturahmi (sowan) kepada ulama-ulama tersebut, termasuk kepada kiai kampung yang tidak dikenal oleh orang banyak.¹⁷

AHM memiliki pandangan jauh kedepan untuk menyiapkan generasi yang akan datang, hal ini terwujud dari kepedulian beliau dalam menata setiap organisasi yang diikutinya. Pada saat AHM mendirikan pesantren pertamanya di Malang Jawa Timur, dan di susul dengan mendirikan pesantren keduanya yang berada di Depok Jawa Barat dengan tujuan dapat berjalan sejajar bergandengan tangan dengan kampus mentereng di Indonesia yaitu Universitas Indonesia.

Menurut M Yusron¹⁸ AHM menjadi role model bagi para santri dan alumninya bahkan para pecintanya, dimana jiwa rela berkorban dan harus bermanfaat bagi umat terlihat dalam diri santri dan alumninya. Proses percontohan tersebut disusun dalam proses pembelajaran berbasis pengabdian, dimana seluruh santri-santrinya wajib mengabdikan di pesantren dalam bentuk menjadi imam *sholat rawathib*, dan mengabdikan di masyarakat

¹³Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi; Cakrawala Kehidupan*, Depok: Keira, 2018, hal. 43.

¹⁴Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 58.

¹⁵Moch Eksan, *Kiai Kelana, Biografi Kiai Muchith Muzadi*, Yogyakarta: Lkis, 2000, hal. 49.

¹⁶Mohammad Nafi', "Filsafat Ilmu Dan Kerangka Berfikir Dr KH A Hasyim Muzadi" *Makalah Yang Disampaikan Pada Acara Seminar Keteladanan Dr KH A Hasyim Muzadi Tentang Keislaman, Keilmuan Dan Ketasawufan Di Pesantren Al Hikam Depok Pada 18 November 2018*.

¹⁷Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 64.

¹⁸Wawancara dengan M Yusron Shidqi adalah putra terakhir AHM, Depok 31 Agustus 2022.

mulai tingkat Rukun tetangga, tingkat Kelurahan, melaksanakan Kuliah kerja nyata (KKN) sampai dengan mengabdikan diri di daerah 3T (tertinggal, terluar dan terbelakang) di seluruh Indonesia.

Yusron menambahkan bahwa dalam rangka merubah sistem pendidikan tersebut tidak hanya menggunakan dengan pembelajaran sistemik, akan tetapi juga dengan kultural, yang mana pada dasarnya pendidikan ada pendidikan sistemik dan non sistemik. AHM ini menggunakan keduanya, dimana sistemiknya dengan pendidikan formal di kelas, dan nonsistemiknya dengan ritual-ritual khusus seperti riyadhoh, dzikir dan lain sebagainya.

AHM merencanakan Program masa Bhakti mahasiswa di daerah 3T menjadi salah satu model pendidikan yang tidak dimiliki semua pesantren, dengan tujuan menjadikan santri siap dengan keadaan dimanapun ia berada, dan hal semacam itu sudah dilakukan AHM dari sejak kecil.

Kecintaan AHM pada dunia pendidikan sudah terlihat sejak muda, dimulai dengan mengajar di SMP Gondanglegi dan di pesantren An Nur Bululawang.¹⁹ Disana AHM mengajar bahasa Inggris dan Ilmu Tata Negara, selain itu AHM sempat mengajar di SMA Salahudin dan dosen di fakultas Tarbiyah Universitas Islam Malang.²⁰

AHM muda sudah dikenal sebagai *muballigh* yang terkenal di Jawa Timur, bahkan di Usia 27 tahun sudah masuk pada Parlemen sebagai anggota dewan selama 15 tahun (1971-1986). Perintah Anwar Nur (1888-1992 M) meminta AHM untuk mundur pada usinya 40 tahunan, dan sudah waktunya melayani umat dengan mendirikan pesantren.

Atas arahan Anwar Nur (1888-1992 M) tersebut, AHM diminta mendirikan pesantren yang diawali dengan pembangunan Mushola atau Masjid kecil dengan mengajak sholat 5 waktu secara berjamaah. Pada 21 Maret 1992 yang bertepatan dengan 17 Ramadan 1413H, resmi berdiri Pesantren Mahasiswa Al Hikam Malang yang berada di Jl Cengger Ayam, pada awalnya pesantren ini hanya menampung Mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan di Kampus-kampus sekitar kota Malang, selanjutnya disusul dengan pendirian *Ma'had 'Aly*,²¹ yang dikhususkan untuk santri lulusan pesantren salaf (tradisional).

Pada 9 Januari 2011 AHM meresmikan pesantrennya yang kedua di daerah Depok, tepatnya di daerah Kukusan, Beji Depok yang berdekatan

¹⁹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi; Cakrawala Kehidupan*, Depok: Keira, 2018, hal. 100.

²⁰Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 75.

²¹Sejak tahun 2015, gagasan pendirian lembaga pendidikan *Ma'Had 'Aly* diadopsi oleh Kementerian Agama melalui Peraturan Menteri Agama. Lihat Dokumen Peraturan Menteri Agama RI nomor 71 tahun 2015 tentang *Ma'Had 'Aly*.

dengan Universitas Indonesia, peresmian tersebut dihadiri oleh mufassir terkemuka yakni Syekh Wahbah Mustafa az-Zuhaili, M Quraisy Shihab, Kiai Tolchah Hasan dan ratusan tamu undangan lainnya yang meliputi para Alim Ulama serta para pimpinan pesantren Qur'an se-Indonesia. Seperti K.H Ulin Nuha Kudus, serta 45 Mahasiswa perdana.²² Pesantren kedua ini diberi nama Sekolah Tinggi Kulliyatul Qur'an Al-Hikam (STKQ) yang diperuntukan khusus para khuffadzul Qur'an.

Ilmu kepemimpinan AHM sudah terasah semenjak muda, AHM meniti karirnya di Nahdlatul Ulama mulai dari ketua ranting Bululawang Malang (1964) dalam sekup Desa. Lalu naik tingkat kecamatan, dengan menjadi ketua Anak cabang Gerakan Pemuda Anshor (1965) Bululawang Malang. Sembari melanjutkan pendidikan di bangku kuliah, AHM terpilih menjadi ketua Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia PMII (1996) cabang Malang dan merangkap menjadi ketua Kesatuan Aksi Mahasiswa Indonesia (KAMI) Malang yang mwadahi mahasiswa lintas agama. Selanjutnya pada tahun 1971-1973 menjadi Ketua Pengurus cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Malang.

Setelah itu karir kepemimpinan AHM terus menanjak, dan terpilih sebagai Ketua Umum Pengurus Besar Nahdlatul Ulama selama dua periode 1999-2004 dan 2004-2009. Pada periode kedua ini AHM mendirikan organisasi internasional yang bernama *International Conference of Islamic Scholars* (ICIS) sekaligus menjadi sekjen-nya. Pada tahun 2005 AHM menjadi Anggota *Commission of Eminent Persons* (CEP), *Organization of Islamic Conference* (OIC) dan juga menjadi Anggota Majelis Pelaksana *Muslim World League*. Selanjutnya Tahun 2006 AHM ditunjuk sebagai *Presiden World Conference of Religions for Peace* (WCRP) melalui deklarasi Kyoto Jepang yang diikuti sekitar 800 pemimpin agama yang berasal dari 100 negara seluruh dunia. Pada 19 Januari 2015 AHM diangkat menjadi anggota Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres) hingga wafat tanggal 16 Maret 2017.²³

AHM memiliki pemikiran bahwa para santri pesantren non formal dan *Huffadzul Qur'an* ini harus menjadi orang yang bermanfaat di masyarakat, hal ini di tunjukan bahwa lulusan dari pesantren yang dibina oleh AHM menjadi "rebutan" bagi pesantren-pesantren di Indonesia bahkan sampai ke Manca Negara, seperti Korea Selatan dan Jepang. Lulusan yang begitu bermanfaatnya menjadikan asumsi penulis bahwa pengelolaan pendidikan Kiai sangatlah bagus dan bisa diikuti oleh pesantren atau lembaga pendidikan Islam yang lain.

²²A. Muhaimin Zen, *Mengenang Gagasan Dr. KH. Ahmad Hasyim Muzadi Tentang Sejarah Berdirinya STKQ Al-Hikam Depok*, t.tp: t.p., 2017, hal. 7.

²³Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 77.

Berbekal didikan orang tua dan hasil dari mengembara dari pesantren satu ke pesantren lain, dari berguru satu ke guru yang lain, AHM menjadi sosok pemimpin yang ulet dengan ciri khasnya yang humble dan bisa diterima oleh semua kalangan. Hal ini bisa dibuktikan di kalangan Internasional bahwa AHM berhasil dalam mengurai masalah dengan mudah dan mengadakan perdamaian diantara Negara-negara yang saling bertikai. Dalam dunia pendidikan AHM memiliki cita-cita dimana lembaga pendidikan yang dia dirikan memiliki ciri khas dan belum ada yang menyamainya, hal ini menjadikan lembaga pendidikan yang dimilikinya menjadi penting untuk dikaji.

Sosok AHM menjadikan lembaga pendidikannya tempat menempa santrinya menjadi santri yang siap mengabdikan di masyarakat dengan keahliannya masing-masing, sehingga lulusannya mampu memberikan energi positif dan diserap masyarakat, hal ini terwujud dengan semakin banyaknya permintaan Guru tugas ke daerah-daerah yang tertinggal seluruh Indonesia.

Oleh karena itu peneliti tertarik meneliti tentang karakteristik kepemimpinan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi dalam mengelola pendidikan Islam.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah kegiatan yang bertujuan menemukan *gap*, isi atau masalah mendasar yang sering terjadi dan memiliki arti apabila hal tersebut diteliti.²⁴ Berdasarkan uraian masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang penulis perhatikan sesuai dengan karakteristik kepemimpinan AHM dalam mengelola pendidikan Islam, diantaranya adalah:

1. Masih banyak lembaga pendidikan yang di kelola secara tidak profesional.
2. Adanya pemimpin yang tidak menjadi *Uswah Hasanah*.
3. Sistem pendidikan yang hanya mengacu pada aspek kognitif berbasis nilai tanpa melihat kebutuhan masyarakat.
4. Adanya lembaga pendidikan Islam yang belum mengedepankan aspek dakwah.
5. Adanya lembaga pendidikan yang hanya berorientasikan bisnis.
6. Masih banyak lembaga pendidikan Islam yang belum mengedepankan aspek moral.
7. Banyak lembaga lembaga pendidikan Islam yang di kelola secara otoriter.

²⁴Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Pt Rosdakarya, 2013, hal. 10.

8. Adanya lembaga pendidikan Islam yang berkarakteristik yang tidak Islami.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah diatas, serta agar lebih fokus dan mendetail, penelitian ini hanya pada:

Karakteristik kepemimpinan AHM dalam mengelola pendidikan Islam.

2. Rumusan masalah

Mengacu kepada pembatasan masalah sebagaimana telah diungkapkan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana karakteristik kepemimpinan AHM?
- b. Bagaimana peran AHM dalam pengelolaan pendidikan Islam?
- c. Bagaimana model kepemimpinan yang efektif menurut AHM?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah dapat di uraikan sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan AHM.
2. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan peran AHM dalam pengelolaan pendidikan Islam.
3. Menemukan dan menganalisis model kepemimpinan efektif AHM.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan temuan keilmuan dan pemahaman terkait dengan pembahasan karakter kepemimpinan, kepemimpinan AHM, dan pengelolaan pendidikan Islam.

2. Praktis

- a. Secara akademik bisa dijadikan rujukan atau pijakan awal terhadap penelitian yang akan datang
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan tentang karakteristik kepemimpinan AHM dalam mengelola pendidikan Islam.
- c. Bagi peneliti dapat memberikan wawasan tambahan dalam memahami kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan Islam.

F. Kerangka Teori

Adapun kerangka teori yang diperlukan dalam penelitian ini, yakni teori tentang kepemimpinan AHM dalam mengelola lembaga pendidikan Islam

Pemimpin merupakan kata dasar dari kepemimpinan, yang memiliki beberapa pengertian sebanyak orang yang minat memberikan pengertian tersebut, antara lain:

1. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kelebihan atau kecakapan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi tercapainya tujuan bersama, dan adanya pengakuan dan dukungan dari orang-orang yang menjadi bawahannya.²⁵
2. Pemimpin adalah seseorang yang dapat memberikan pengaruh kepada orang lain tanpa harus menggunakan kekerasan/paksaan dan pemimpin merupakan individu yang diterima oleh pihak lain sebagai pemimpin.²⁶
3. Henry Pratt Fairchild dalam Kartini Kartono menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir/mengontrol usaha orang lain atau melalui prestise, kekuasaannya.²⁷

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki *skill* (kemampuan) tertentu baik diakui secara resmi atau tidak yang dapat mempengaruhi orang lain dengan membimbing dan mengarahkan untuk mencapai tujuan bersama serta pemimpin menjadi guru²⁸

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai seni atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, mengarahkan perilaku, tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.²⁹ Pemimpin dalam disebut *leader* dalam Bahasa Inggris, *leadership* berasal dari kata *to lead*. Dan tindakan yang dilakukannya disebut leader atau manager.³⁰

Leadership pada kata *to lead* memiliki berbagai kandungan makna yang saling terkait antar satu dengan lainnya yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu,

²⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, cet 9, 2020, hal. 38.

²⁶Irham fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 16.

²⁷Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, cet 9 2020, hal. 39.

²⁸Guru diartikan sebagai sosok yang mampu dipercaya, didengar petuahnya dan ditiru segala bentuk kegiatannya baik secara pribadi maupun sosial dengan masyarakat sekitarnya.

²⁹Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Depok: PT Raja Grafindo Persada, cet 9 2020, hal. 57-58.

³⁰Raihan, "Kepemimpinan dalam Manajemen Dakwah," dalam *Jurnal: Al-Bayan*, Vol. 21 No. 30 Juli-September, 2014, hal. 36.

mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun/menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mempengaruhi orang lain untuk bergerak.

Menurut Richard L. Daft dalam Irham Fahmi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga menghasilkan tindakan atau tujuan yang dapat dicapai.³¹ Kepemimpinan pada bidang pendidikan memiliki konsep bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang berkaitan dengan pelaksanaan, pengembangan pendidikan dan pengajaran yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin antara lain: intelegensi tinggi, bijaksana, humoris, tanggung jawab, tepo seliro, adil, jujur, berimbang. Sifat tersebut merupakan ejawentahan dari perilaku pemimpin yang bermanfaat dan bernilai positif, hal ini sesuai dengan teori dari *servant leadership* yang memiliki unsur moral yang terintegrasi dengan perilaku pemimpin sebagai identitasnya yang kemudian di transfer kepada anggota/bawahannya, fokus kepada pelayanan (*hidmah*), memperhatikan kesuksesan pada setiap *stakeholder* dan merefleksikan diri sebagai pemimpin yang baik guna menghindari pemimpin yang angkuh.³²

Menurut Brantas yang dikutip oleh Munarji dalam Manajemen lembaga Pendidikan Islam, manajemen berasal dari bahasa Latin *Mantis* yang diartikan tangan dan *Agree* artinya melakukan, apabila digabung menjadi *Managree* yang artinya menangani. Yang diartikan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi *Manage* dan *Manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Management dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai manajemen atau pengelolaan.³³

Kata Manajemen dalam kamus Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran. Dan kelola adalah memelihara, mengurus dan menyelenggarakan.³⁴ Adapun dalam arti luas manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya dalam sebuah lembaga/organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.³⁵

³¹Irham Fahmi, *Manajemen kepemimpinan: Teori dan aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 15.

³²Jaja Jahari, Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, Cet 1. 2020, hal. iv.

³³Munarji, *Manajemen lembaga Pendidikan Islam*, Alim's Publishing Jakarta 2019, hal. 10.

³⁴Ananda Santoso, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Dara Republika t.th., hal. 286.

³⁵Palahudin, *et.al.*, "Implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan," dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, UIN Malang. Vol. 7, No. 1, 2020, hal. 8.

Penggunaan kata Manajemen disejajarkan dengan Pengelolaan. Secara garis besar pengelolaan dapat diartikan sebagai proses pemanfaatan berbagai sumber yang tersedia dalam sebuah organisasi dan mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua bentuk kegiatan sehingga berjalan dan berfungsi secara maksimal untuk mencapai tujuan.

Pengelolaan/manajemen pendidikan adalah proses yang dilakukan bersama secara sistematis, sistemik dan komprehensif untuk mewujudkan tujuan pendidikan, dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Pengelolaan pendidikan secara Islami harus memiliki landasan-landasan, yaitu Al-Qur'an dan Hadits, memperhatikan budaya, kaidah manajemen secara umum, berpusat pada *Theoantroposentris* (berpusat pada Tuhan dan manusia), dan mengembangkan misi *emansipataris*.³⁶ Pengelolaan pendidikan dilakukan secara tranformatif dan mengutamakan pembentukan kepribadian Muslim/Muslim yang berkarakter, serta kematangan spiritual, intelektual, amal, ketrampilan dan akhlak.

Tujuan pengelolaan pendidikan setidaknya ada 4 aspek, yaitu: aspek perencanaan, aspek organisasi, aspek *action* (pelaksanaan dan pengarahannya) dan aspek pengawasan atau evaluasi. Kaitannya dengan pendidikan Islam, tujuan pendidikan itu akan tercapai bila memenuhi beberapa prinsip antara lain: prinsip efisiensi dan efektifitas, prinsip pengelolaan, prinsip penguatan tugas pengelolaan, prinsip keefektifan pemimpin dan prinsip kerjasama³⁷.

Lembaga Pendidikan Islam merupakan salah satu bentuk lembaga/organisasi yang keberadaannya bertujuan mengembangkan unit lembaga-lembaga Islam melalui usaha atau program kegiatan/kerja (Proker) yang terstruktur dengan rapi dengan mengikuti aturan tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁸

Pendidikan pada dasarnya adalah upaya mewariskan nilai dan pengetahuan yang menjadi modal awal seorang dalam menjalani kehidupan mendatang. Pendidikan memiliki pengertian bimbingan, pengajaran dan pelatihan kepada peserta didik sebagai usaha dasar yang bermanfaat di masa yang akan datang. Menurut Widoyoko dalam Palahudin menyatakan bahwa hakikat pendidikan adalah bentuk usaha yang dirancang untuk memberikan pembelajaran dengan baik dan berkualitas.³⁹

³⁶Membebaskan semua pelaku pendidikan baik dari masyarakat dan lembaga pendidikan Islam dari keterpurukan, guna membangun kehidupan masa depan yang positif-konstruktif sehingga terasa manfaatnya pendidikan.

³⁷Munarji, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Alim's Publishing, 2019, hal. 14-16.

³⁸Riyuzen, "Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam," dalam *Al Tadzkiah Jurnal Pendidikan* vol. 8, No. 11, 2017, hal. 149.

³⁹Palahudin, *et.al.*, "Implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan," dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, UIN Malang, Vol. 7, No. 1, 2020, hal.2.

Pendidikan Islam dalam Bahasa Arab disebut dengan *tarbiyah Islamiyah*. Yaitu pendidikan yang diajarkan dan dikembangkan dalam syariat Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Hadits. Pendidikan Islam dapat berwujud dalam teori dan pemikiran yang mendasar dan dibangun dari sumber-sumber tersebut.

Menurut Trimurni menyatakan pendidikan Islam memiliki arti membimbing dan mengarahkan pertumbuhan peserta didik dari jenjang satu ke jenjang selanjutnya sampai dengan jenjang optimal. Pendidikan harus mencakup 3 aspek, yaitu seperangkat teknik dalam mentransfer pengetahuan, ketrampilan dan perilaku, seperangkat teori yang dapat menjelaskan teknik tersebut, dan seperangkat nilai, ide/gagasan dan cita-cita sebagai tujuan pendidikan.⁴⁰

Pendidikan yang ideal adalah pendidikan Islam, sebab visi dan misinya adalah "*Rahmatan Lil 'Alamin*", yaitu menyeimbangkan kehidupan dunia agar makmur, damai sejahtera, taat hukum, dinamis, tidak berat sebelah/adil dan harmonis. Tujuan pendidikan tidak terlepas dari tujuan hidup manusia yang disandarkan kepada ayat-ayat Al-Qur'an ataupun Hadits terdapat beberapa macam tujuan, termasuk tujuan yang bersifat teologi dengan menghamba kepada Allah SWT.

Menurut Muhaimin pendidikan Islam dilihat dari aspek program dan pendidikannya terdiri dari pendidikan pesantren, madrasah dan pendidikan lanjutannya, pendidikan umum yang bersifat Islam, pelajaran Agama Islam yang diajarkan di sekolah umum sebagai mata pelajaran atau mata kuliah saja dan pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat ibadah atau tempat kajian lainnya.⁴¹ Dari uraian tersebut dapat dirumuskan bahwa Lembaga pendidikan Islam terbagi menjadi 3, yaitu Pesantren, Madrasah dan Majelis Ta'lim.

G. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Bashori, dalam penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kiai Pada Lembaga Pendidikan Islam*, menerangkan bahwa Kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam yang transformatif setidaknya memiliki empat dimensi yaitu pertama kepemimpinan karismatik yang menjadikan Kiai sebagai panutan dan teladan, kedua inspiratif motifator yang mana Kiai sebagai inspirasi dan motivator untuk mencapai tujuan pesantren, ketiga intellectual simulation yang mampu menumbuhkan ide dan gagasan dari orang lain untuk kemajuan lembaga pendidikan, dan individual consideration

⁴⁰Palahudin, *et.al.*, "Implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan," dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, UIN Malang, Vol. 7, no. 1, 2020, hal.2.

⁴¹Munarji, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Alim's Publishing, 2019, hal. 39-40.

dimana Kiai mau mendengarkan usulan dan aspirasi pengikutnya untuk mengembangkan lembaga pendidikannya.⁴²

2. Muzammil,⁴³ *Konseptualisasi Kepemimpinan Islami dalam pengembangan pendidikan Islam*, menyatakan bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan aktifitas, tetapi dibarengai dengan karakteristik individu yang dekat dengan prinsip Islam yang bersumber dari Al-qur'an dan Hadits. Pemimpin harusnya memiliki ketrampilan sebagai berikut: ketrampilan manajerial, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal dan ketrampilan strategis dan didukung dengan aqidah yang benar, ilmu dan wawasan yang luas, akhlak yang luhur dan memiliki kecakapan manajerial.
3. Alfia Miftahul Jannah dkk,⁴⁴ *Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Di Indonesia* mengatakan bahwa pemimpin merupakan jembatan tercapainya sebuah organisasi atau lembaga. Pemimpin bisa membawa kemajuan dengan pengaruh dan ciri tersendiri dari kepemimpinannya, sehingga mampu memberikan pengaruh kepada masyarakat (leadership influence).
4. Sahadi, dkk⁴⁵ *Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi* mengungkapkan bahwa menjadi pemimpin yang ideal yang menjadi dambaan dan harapan sebuah organisasi memiliki 8 karakter, yaitu cerdas, bertanggung jawab, jujur, dapat dipercaya, inisiatif, konsisten, tegas dan lugas.

Secara umum, beberapa kajian di atas memiliki kesamaan yaitu menelaah, meneliti dan mengkaji baik nilai-nilai spiritual, norma maupun karakter kepemimpinan. Meskipun terdapat kesamaan dalam pembahasannya, terdapat pula perbedaannya. Dalam kajian di atas, belum secara khusus yang membahas karakter kepemimpinan AHM secara khusus.

H. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, metode digunakan untuk meneliti lebih dalam dengan menggambarkan dan menelaah sebuah objek secara detail dengan memberikan berbagai

⁴²Bashori, "Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam", dalam *Jurnal Al-Tanzim*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 03. No. 02, 2019, hal. 18.

⁴³Muzammil, "Konseptualisasi Kepemimpinan Islami Dalam Pengembangan Pendidikan Islam," dalam *Jurnal At-Turas*: Volume IV, No. 2, Juli-Desember 2017, hal. 27

⁴⁴Alfia Miftahul Jannah, *et.al.*, "Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Di Indonesia" dalam *Jurnal Kesilaman dan Ilmi Pendidikan*, Vol. 1. No. 1. November 2021, hal. 138-150.

⁴⁵Sahadi, "Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi", dalam *Jurnal Moderat*, Volume 6, No. 3, Agustus 2020, hal. 45.

gambaran sehingga mendapatkan sebuah hasil yang lebih komprehensif dan sesuai dengan tujuan penelitian.

1. Pemilihan objek penelitian

Penelitian ini adalah penelitian tokoh (*study tokoh*), dengan berusaha menemukan, mengembangkan informasi, gambaran tentang persepsi, motivasi maupun ambisi, hikmah dan keberhasilan dari seorang tokoh untuk menghasilkan pengetahuan secara sistematis. Seseorang bisa dijadikan studi tokoh setidaknya ada ada indikator yaitu, kepemimpinannya, karya monumentalnya dan kontribusinya pada masyarakat.

Penelitian ini bersifat eksploratif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran bagaimana kepemimpinan Kiai dalam kehidupannya memberikan tauladan serta kontribusi kepada masyarakat dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan, diharapkan lembaga pendidikan mampu menjadi pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Secara spesifik penelitian ini fokus pada bagaimana karakter dan model kepemimpinan kiai, perilaku dan petuah-petuahnya dalam membina para pengikutnya, serta model pengelolaan pendidikan yang dimilikinya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi untuk memperoleh lembaga yang memiliki ciri khas, kapabilitas dan kualitas yang baik dan maju, untuk menghadapi perubahan global yang semakin deras serta memberikan filter akan masuknya informasi luar. Sehingga pendidikan menjadi lebih bermakna dan bermanfaat.

Dengan bahasa lain, bahwa penelitian ini untuk memahami fenomena yang terjadi pada objek penelitian dengan melakukan deskripsi dan penelaahan yang lebih mendalam, pada kepemimpinan dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Untuk tujuan ini, maka penelitian ini lebih tepat menggunakan pendekatan kualitatif. Sebab dalam penelitian kualitatif, peneliti mengkaji sesuatu dalam *setting* natural dan menafsirkan fenomena terkait dengan makna.⁴⁶ Penelitian kualitatif sebagaimana yang dikatakan oleh Sharan B. Merriam, memiliki empat karakteristik utama yaitu: 1) menekankan pada proses, pemahaman, dan makna; 2) peneliti berfungsi sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data; 3) proses bersifat induktif; dan 4) hasilnya bersifat deskripsi yang kaya.⁴⁷ Objek Penelitian ini adalah sosok Kiai karismatik dan fenomenal yang memiliki wawasan luas dan pandangan jauh kedepan, serta

⁴⁶Sharan B. Merriam, *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*, USA: The Jossey-Bass, 2009, hal 13.

⁴⁷Sharan B. Merriam, *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation* ..., hal. 14.

mmeiliki perhatian khusus pada pendidikan dan kepada mahasiswa dan *Khuffadzul Qur'an* untuk menjadikan mereka pemimpin-peminpin dimasa depan sesuai dengan bidannya masing-masing.

2. Data dan Sumber data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.⁴⁸ Sumber penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diambil dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dari pihak keluarga AHM yaitu: *Pertama*, Hj Muthammiamh Hasyim Muzadi yang merupakan istri AHM; *Kedua*, anak-anak kiai; *Ketiga*, kepala lembaga pendidikan Islam yang dikelola kiai; *Empat*; teman kiai, santri, asatidz dan alumni.

Menurut Iin Tri Rahayu dan Tristiadi Ardi Ardani, mengemukakan pendapat, bahwa Prosedur pengumpulan data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Prosedur dalam pengumpulan data dijelaskan sebagaimana berikut: *Pertama*, Observasi, yaitu melalui observasi dan pengamatan yang bertujuan untuk memperoleh tentang suatu masalah, sehingga diperoleh suatu pemahaman atau pembuktian terhadap informasi/keterangan yang sesuai dengan kenyataan yang menjadi sasaran pengamatan, *Kedua*, Wawancara, yaitu dengan metode pengumpulan data melalui tanya jawab sepihak yang dilakukan untuk tujuan survei, *Ketiga*, Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara meneliti berbagai dokumentasi yang ada kaitan dengan tujuan penelitian.⁴⁹

Sedangkan data sekunder sebuah data yang didapat secara tidak langsung atau juga dari sumber kedua. Data ini dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan dengan membaca atau mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan pembahasan penelitian. Dalam hal ini Suharsimi menyatakan, bahwa sumber data adalah benda, sesuatu atau orang yang diamati oleh peneliti, dibaca, atau ditanya tentang data.⁵⁰ Adapun sumber data sekunder yang digunakan penelitian ini adalah berbagai buku, jurnal dan majalah serta berita-berita yang berkaitan dengan penelitian.

⁴⁸Menurut Sukmadinata Adalah Konstruktivisme Yang Berasumsi Bahwa Kenyataan Itu Berdimensi Jamak, Interaktif Dan Suatu Pertukaran Pengalaman Sosial Yang Diinterpretasikan Oleh Setiap Individu. Penelitian kualitatif percaya Bahwa Kebenaran Adalah Dinamis Dan Dapat Ditemukan Hanya Melalui Penelaahan Terhadap Orang-Orang Melalui Interaksinya Dengan Situasi Sosial Mereka. Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hal. 80.

⁴⁹Iin Tri Rahayu dan Tristiadi Ardi Ardani. *Observasi Dan Wawancara*, Malang: Bayumedia Publishing, 2004, hal. 1.

⁵⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hal. 116.

3. Teknik input dan analisis data

Proses kerja penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen utama, dalam pengumpulan data maupun analisis data.⁵¹ Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini lebih banyak didasarkan pada kegiatan dan penelitian literatur terkait kepemimpinan kiai dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan: observasi wawancara, dan dokumentasi. Dari pihak pesantren al-hikam Malang dan Depok. Observasi, yaitu: mengamati dan mencermati bagaimana kehidupan kiai dengan keluarga, masyarakat dan umat serta proses pengelolaan pendidikan Islam. Observasi ini diarahkan untuk memahami dalam sisi kepemimpinan kiai dan pengelolaan pendidikan Islam.

Teknik selanjutnya adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Banyak hal yang dapat diperoleh dari informan dengan menggunakan teknik wawancara ini.⁵² Teknik wawancara tak terstruktur merupakan teknik wawancara yang dipilih dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dengan wawancara tak terstruktur, menurut Deddy Mulyana,⁵³ merupakan teknik yang relevan dengan penelitian ini, karena memungkinkan informan dapat mendefinisikan diri dan lingkungannya dengan gaya dan cara mereka sendiri.

Selain berbagai macam teknik yang telah disebutkan di atas, studi dokumentasi diperlukan untuk memperkaya informasi dan menelaah data masa lalu yang terkait dengan subjek dalam kajian ini. Yaitu, dengan mengumpulkan data berdasarkan dokumen tertulis maupun tidak tertulis.

4. Teknik analisis data

Prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan metode analisis data Milles dan Huberman. Menurut Milles dan Huberman, analisis data dalam penelitian kualitatif, biasanya diawali dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan

⁵¹Penggunaan Manusia Sebagai Instrumen Dalam Penelitian Kualitatif ini Memiliki Beberapa Keuntungan, antara lain: 1. Responsif, karena manusia dapat merasa serta memiliki respon 2. Adaptif yang fleksibel sehingga dapat berfungsi *multi purpose* dan mengumpulkan data multi purpose dengan serentak. 3. Holistic Emphasis yaitu manusia adalah alat dalam memahami konteks secara menyeluruh. 4. Perluasan pengetahuan secara langsung. 5. Melakukan pemrosesan data dengan segera sehingga dapat mengemukakan Hipotesis lapangan. 6. Memiliki waktu untuk klorifikasi Data ketika masih di Lapangan. 7. berkesempatan untuk mencari repon yang artifisial. Lihat Aminuddin, *Pengembangan Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bahasa Dan Sastra*, Malang: Hiski, 1990, hal. 15-16.

⁵²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hal. 145.

⁵³Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 183.

penarikan atau pengujian kesimpulan. Elemen yang ada pada pendekatan ini juga mencerminkan komponen-komponen analisis yang interaktif.⁵⁴ Kegiatan analisis yang dilakukan selama pengumpulan data, dirancang untuk fokus pada lapangan, menyiapkan pengamatan sementara, membuat rencana pengumpulan data selanjutnya, membuat pernyataan-pernyataan analitis dan menetapkan tujuan-tujuan data di masa yang akan datang. Pengumpulan data (*data collection*) kemudian direduksi (*data reduction*) sebagai upaya agar tetap fokus pada penyederhanaan, dan abstraksi data-data lapangan.

Dalam proses reduksi data, peneliti melakukan penyeleksian atau memetakan dengan membuat kategori-kategori berdasarkan permasalahan yang hendak diteliti. Setelah hasil dari derivasi, langkah selanjutnya adalah menyajikan sekumpulan data atau informasi yang disusun untuk penarikan kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan juga di konfirmasi selama kegiatan penelitian lapangan berlangsung dengan tujuan mengetahui seberapa valid sifat-sifat bahan penelitian tersebut.

Setelah data terkumpul dan dianalisis, peneliti berusaha mengkategorikan data-data tersebut agar hasilnya dapat diinterpretasikan. Hal tersebut akan memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis untuk menjawab permasalahan karakteristik kepemimpinan kiai dalam mengelola pendidikan Islam.

Menurut Sugiyono, proses analisis data meliputi mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi untuk dikategorikan ke dalam beberapa kategori, melakukan sintesa, menjabarkan menjadi unit kecil, membuat pola, dan menentukan informasi mana yang penting untuk dijelaskan, dan membuat ringkasan sehingga mudah dipahami siapapun.⁵⁵ Oleh karena itu analisis data penelitian kualitatif terjadi bersamaan dengan proses pengumpulan data. Dalam hal ini, analisis data kualitatif terus dilaksanakan selama proses pengumpulan data berlangsung.⁵⁶

Teknik penulisan tesis ini mengacu kepada pedoman penulisan Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi, Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2017.

⁵⁴Milles Mathew Dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992, hal. 92.

⁵⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 112.

⁵⁶S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan, Komponen MKDK*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007, hal. 38.

5. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data hasil temuan dan keaslian penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari keterpercayaan (*Credibility*), transparansi (*Transperability*), keterikatan (*Dependability*) dan verifikasi *Comfirmability*.⁵⁷

- a. Keterpercayaan. Keterpercayaan (*credibility*) adalah bagaimana menjaga penelitian tersebut selalu jadi kepercayaan dengan menelusuri dan wawancara dengan pihak yang memiliki hubungan dengan AHM, laporan penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan dengan jelas keadaan yang sebenarnya agar hasil penelitian dapat gunakan atau dipraktekan pada konteks atau situasi lain yang serupa.
- b. Transparansi (*Transperability*). Peneliti mencoba menyajikan data dengan sebenar-benarnya dan tidak ada hal yang ditutupi, agar data yang diperoleh dapat difahami sevara umum.
- c. Keterikatan (*Defendability*). Peneliti berusaha menjaga konsistensi sepanjang proses penelitian ini untuk memenuhi persyaratan yang berlaku. Seluruh kegiatan penelitian harus dievaluasi kembali dengan data yang diperoleh, dengan memperhatikan konsistensi dan tanggung jawab.
- d. Konfirmasi (*Comfirmability*), yaitu data yang didapat harus terjamisn kepercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai fokus penelitian yang dilasanakan. Sehubungan dengan penelitian ini, dilakukan konfirmasi data terhadap sumber-sumber data yang terkait dengan penelitian.

I. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi dalam bagian-bagian, dan tiap bagiannya terdiri dari bab dan sub bab yang saling berhubungan dalam kerangka satu kesatuan yang sistematis.

1. Bab pertama pendahuluan Berisikan tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian, sistematika penulisan, kerangka teori dan daftar pustaka

⁵⁷Nuraida, "Kompetensi Profesionalisme Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan," *Tesis*, Medan: Program Pascasarjana, 2013, hal. 76.

2. Bab kedua, penulis memaparkan tinjauan pustaka tentang hakikat kepemimpinan, teori-teori tentang kepemimpinan, model-model kepemimpinan dan karakteristik kepemimpinan AHM.
3. Bab ketiga, membahas tentang pengelolaan pendidikan Islam perspektif AHM dimulai dengan hakikat pengelolaan, fungsi pengelolaan pendidikan Islam, ruang lingkup bidang pengelolaan pendidikan Islam, indikator pengelolaan pendidikan Islam berbasis mutu dan dakwah serta langkah-langkah pengelolaan pendidikan Islam yang moderat.
4. Bab keempat ini penulis menggambarkan bagaimana Implementasi karakteristik kepemimpinan AHM dalam meningkatkan mutu pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Diawali dengan membahas profil AHM, peran kepemimpinan AHM dalam peningkatan pengelolaan pendidikan Islam, tujuan AHM dalam mengelola pendidikan Islam, bentuk lembaga pendidikan Islam yang dikelola AHM serta strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam perspektif AHM dan kepemimpinan yang efektif AHM.
5. Bab kelima berisi kesimpulan hasil penelitian terkait kepemimpinan AHM dalam mengelola lembaga Pendidikan Islam serta Simpulan, Implikasi dan saran

BAB II

KEPEMIMPINAN KIAI AHMAD HASYIM MUZADI

A. Hakikat Kepemimpinan

Agama Islam adalah agama yang Komprehensif, semua sudah diatur oleh Allah SWT dalam Kitab-Nya dan dijelaskan melalui Hadits Rasulullah SAW mulai dari hubungan dengan Allah SWT, hubungan dengan semua makhluk termasuk alam semesta ini dan hubungan sesama manusia dalam mengarungi kehidupan secara berdampingan, hal tersebut menuntut kecakapan ilmu sosial yang mengatur dalam kepemimpinan.¹ Kaitannya hidup bermasyarakat, diperlukan sebuah sosok yang mampu memimpin masyarakat yang menjadi power sebuah komunitas tertentu, karena keadaan masyarakat merupakan ejawentahan dari sebuah kepemimpinan seorang pemimpin, sehingga baik dan buruknya sebuah masyarakat tergantung bagaimana pimpinannya.

Membahas kepemimpinan kiranya perlu menjawab pertanyaan dasar, yaitu apakah arti kepemimpinan itu? Siapakah yang harus menjadi pemimpin? Bagaimana seseorang bisa disebut pemimpin, serta kemampuan apa saja yang hendaknya dimilikinya?

Dalam perspektif Agama kepemimpinan bisa dari kata *Khalifah, Imamah, Imarah, Ulil Amri, Imam Dan Malik*² yang memiliki arti kekuatan memimpin, kualitas memimpin atau tindakan memimpin. Secara terminologi diartikan kemampuan untuk mengajak orang lain agar mau

¹Hepi Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, Bogor: Pustaka Al-Kautsar, 2009, hal. 9.

²Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: antara teori dan praktik*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012, hal. 80.

bersama-sama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam *Lisanul Arab* istilah pemimpin ditemukan kata *al-Qaudu* yang berarti memimpin atau menuntun dengan lawan kata *as-Sauqu* yang memiliki arti menggiring, dari keduanya bisa dibedakan bahwa menuntun atau memimpin itu dari depan sedangkan menggiring dari belakang.³ Selain itu, ditemukan juga kata *Imam, Amir, Shulthan, Umara* dan lain sebagainya yang kesemuanya memiliki arti memimpin atau pemimpin.⁴

Setiap individu merupakan pemimpin, atau bisa menjadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan Genetis yang menyebutkan bahwa pemimpin itu dilahirkan.⁵ Dalam kaitannya setiap manusia adalah pemimpin, Nabi Muhammad SAW pernah bersabda:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْأَمِيرُ رَاعٍ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه)⁶

Dari Ibnu Umar ra dari Nabi SAW bersabda: setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian bertanggungjawab atas yang dipimpinnnya, seorang amir (pemimpin suatu wilayah) adalah pemimpin, suami adalah pemimpin pemimpin atas keluarganya, istri adalah pemimpin atas rumah tangga dan keluarganya, dan setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian bertanggungjawab atas yang dipimpinnnya. (Muttafaqun 'alaih).

Dalam Hadits tersebut disampaikan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. maka dari itu setiap pemimpin harus menunjukkan kepiawaiannya dalam memimpin, sehingga pemimpin tidak hanya soal posisi dan jabatan akan tetapi soal kualitas diri dan tanggung jawab. Seorang suami bertanggung jawab atas keluarganya, istri dan anak-anaknya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, presiden, gubernur, dan setiap individu memiliki tanggung jawab semuanya.

³Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, diterjemahkan oleh Ahmad Fadhil dari judul asli *Shina'atul Qaid*, Jakarta: Gema Insani Press, Cet 1, 2005, hal. 56.

⁴Menurut Kartini Kartono Pemimpin memiliki arti kepribadian seseorang yang cakap, memiliki kelebihan dan keahlian khusus sehingga dapat memberikan pengaruh kepada orang lain untuk bekerja sama.

⁵Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2021, hal. 8.

⁶Abi Zakaria Yahya bin Syaraf an-Nawawi, *Riyadh ash-Shalihin*, di Tashhah oleh Muhammad bin 'Alan ash-Shiddiqi, w. 1057 H, Cairo: Maktabah Jami'ah al-Azhar Mesir, t.th, hal. 152.

Dalam kitab *Uqudullujain*⁷ diterangkan bahwa seorang Suami bertanggung jawab akan keluarga dan anaknya serta siapapun yang masuk dalam keuasannya, dan seorang istri bertanggung jawab akan dirinya, anak dan harta suaminya, begitu juga pembantu atas majikannya harus mampu menjaga harta majikannya, dan setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya.

Tanggung jawab disini tidak sebatas melaksanakan tugas lalu selesai, dan tidak berdampak apapun kepada bawahannya. Akan tetapi tanggung jawab disini lebih menitik beratkan pada usaha pemimpin dalam mewujudkan kesejahteraan bawahannya.

Menurut Bahasa Arab, Kata *ra'a* diartikan sebagai gembala dan kata *ra'in* adalah penggembala. Pemimpin diibaratkan seorang penggembala, maka tugas dari penggembala tersebut adalah merawat hewan gembalanya, mulai memberikan tempat tinggal, memberikan makan, menjaga kesehatannya dan lain sebagainya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang penggembala bertanggung jawab atas kesejahteraan gembalanya.

Dari Hadits diatas, kepemimpinan terbagi menjadi 4 macam: *pertama Ro'I* yang diartikan individu sebagai seorang imam, sehingga suami, istri, anak, pembantu akan dimintai pertanggungjawaban atas tugasnya masing-masing. *Kedua, Ro'i* diartikan imam yang ada di depan, yang memiliki fungsi sebagai role model/panutan bagi yang dipimpinnya. *Ketiga, Khalifah* yang memiliki arti pengganti kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW dalam bentuk proses mencetak kader pemimpin sesuai dengan tuntunan Syariah sehingga membawa umat kepada kebahagiaan dunia dan akhirat. *Keempat Amir* yang diartikan sebagai perintah, sebagai individu dalam kelompok harus mentaati perintah pimpinan selama dalam koridor syariat Allah SWT, hal ini sebagai bentuk menjaga ukhuwah dalam pilah kepemimpinan.

Sahabat Umar bin Khattab ra berkata, “Tidak ada arti Islam tanpa jamaah, tidak ada arti jamaah tanpa amir/pemimpin, dan tidak ada arti pemimpin tanpa kepatuhan”. Oleh sebab itu kecerdasan, akhlak yang mulia, terampil, memiliki keistimewaan, memiliki mental yang kuat harus tertanam dalam seorang pemimpin, sehingga rakyat akan memberikan kepercayaan dan loyalitasnya.⁸

Untuk menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan pengetahuan yang memadai sesuai dengan keilmuan yang ditekuni, sehingga aka nada kebermanfaatan atas kepemimpinannya, juga memiliki kemampuan

⁷Muhammad Umar Nawawi, *Uqudu al Lujjain Fi Bayani Huquq al Zaujain*, Surabaya: Darul Ihya, t.th, hal. 6.

⁸E. Sujana, *Visi Pemimpin Masa Depan: Menggagas Politik Berkeadilan*, Bandung: Marja, 2003, hal. 30-33.

mengeksplor diri untuk mengasah skill dan kemampuan guna menjadi lebih baik dari sebelumnya dan pemimpin harus kuat memiliki prinsip dan teguh dengan prinsipnya.

Namun seringkali tugas kepemimpinan itu tidak disadari, bahwa meraka itu adalah pemimpin. Pemimpin tidak harus dipilih oleh banyak orang, walaupun satu orang saja yang mengikutinya maka dia disebut pemimpin. Rasulullah SAW pernah bersabda bahwa apabila ada tiga orang yang bepergian, maka hendaklah diantara mereka ada yang menjadi pemimpin. Karena setiap orang memiliki pola pikir dan kecenderungan yang berbeda-beda, sehingga untuk menyelaraskan perbedaan tersebut perlu sebuah keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin, agar tidak terjadi perselisihan. Secara sederhana dapat diartikan bahwa pemimpin adalah subjek yang menjalankan kepemimpinan, dan kepemimpinan adalah pekerjaan atau tingkah laku dari pemimpin.

Pemimpin dapat diartikan secara umum dapat dimulai dari memimpin diri sendiri, keluarga, lingkungan masyarakat, jama'ah, organisasi, lembaga sampai memimpin sebuah Negara. Setiap bentuk kepemimpinan harus dijalankan dengan maksimal sehingga tidak cukup dengan banyaknya pendukung atau tingginya sebuah jabatan, tetapi diperlukan kemampuan dan ilmu yang cukup dalam memimpin dan tidak bisa kepemimpinan dijalankan secara asal-asalan. Sebab, dari kepemimpinan seseorang akan menimbulkan gejolak atau reaksi dari anggota yang dipimpinya.⁹ Maka dari itu, Setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya, baik pertanggungjawaban di kehidupan dunia dan di akhirat.

Dalam Islam, kepemimpinan identik dengan kata *Imam* atau dengan kata *Khalifah* yang memiliki arti wakil. Dalam sejarahnya kata ini digunakan setelah wafatnya Rasulullah SAW yaitu *Khulafa ar Rasyidin*. Maksud dari *Khalifah* ini adalah *amir* atau penguasa, maka dari itu *Khalifah* disini diartikan sebagai pemimpin formal atau *Ulil Amri* atau pemimpin tertinggi.¹⁰

Sejalan dengan teori bahwa kepemimpinan itu adalah bawaan pada setaip manusia, maka dasar dalam Islam sudah tertera dalam firman Allah SWT pada Surat al-Baqarah/2:30 sebagai berikut,

⁹Muhammad Abdul Jawwad, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah* diterjemahkan oleh Abdurrahman Jufri dari judul asli *Kaifa Tamtaliku Quluba Muwadzdzafika*, Solo: Pustaka Iltizam, 2009, hal. 10.

¹⁰Moh. Amin, "Kepemimpinan Dalam Islam", *Jurnal Resolusi*, Vol. 2 No. 2 2019, hal. 125.

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

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan Khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Musthafa al-Maraghi memberikan penafsirannya bahwa *Khalifah* adalah makhluk yang Allah SWT ciptakan menggantikan peran dari makhluk terdahulu dalam menjalankan perintah Allah yang berkaitan dengan Manusia.¹¹ Sedangkan Ibnu Katsir mengartikan *Khalifah* adalah orang yang dapat memutuskan permasalahan dan membela yang teraniaya serta menegakkan hukum segala perbuatan yang jeji dan munkar.¹² Sayyid Quthb memberikan definisi *Khalifah* adalah makhluk ciptaan Allah SWT yang diberikan tugas mengendalikan bumi dan dibekali berbagai potensi untuk mengelola bumi, dan potensi tersebut sejalan dengan aturan yang mengatur hubungan antara manusia dan alam dengan segala kekuatan potensinya.¹³ Sehubungan dengan kepemimpinan secara umum, Quraish Shihab menjelaskan bahwa kekhilafahan tidak akan berjalan kecuali dengan bantuan dan kerjasama dengan orang lain.¹⁴ Menurut penulis *Khalifah* adalah sebutan bagi manusia dalam melaksanakan tugas dari Allah SWT dalam melaksanakan perintah Allah baik hubungannya dengan Allah SWT, dengan sesama manusia bahkan kepada alam raya.

Allah SWT telah memberitahukan di *Mala'ul A'la* tentang gambaran karunia dan penghormatan yang akan diberikan kepada Anak Adam. Maka Allah berfirman, “Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat.” Maksudnya, hai Muhammad, ceritakanlah hal itu kepada kaummu. “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan *Khalifah* di bumi.”

¹¹Ahmad Musthafa al-Maraghi, *Terjemah Tafsir al-Maraghi* diterjemahkan oleh Anshori Umar Sitanggal, Hery Noer Aly, Bahrun Abubakar dari judul asli *Tafsir al-Maraghi* Semarang: Thoha Putra, 1989, juz XVII, hal. 130-131.

¹²Ibnu Katsir, *Kemudahan dari Allah ringkasan Tafsir Ibnu Katsir* diterjemahkan oleh Muhammad Nasib ar-Rifa'I dari judul asli *Tafsir Ibnu Katsir*, Surabaya: Bina Ilmu, 1987, hal. 369.

¹³Sayyid Quthb, *Tafsir Fizilali Al-Qur'an dibawah naungan Al Qur'an*, diterjemahkan oleh As'ad Yasin dari judul asli *Tafsir Fizilali al-Qur'an* Jakarta: Gema Insani Press, 2002, cet III, hal. 95.

¹⁴Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah; Pesan, Kesan Dan Keserasian al-Qur'an (vol. 4)*, Jakarta: Lentera Hati, 2008, hal. 373.

Yakni, suatu kaum yang akan menggantikan satu sama lain, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi, sebagaimana Allah Ta'ala berfirman dalam surat al-Fathir/35:39 berikut ini,

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا حَسَارًا

“Segala puji bagi Allah, Pencipta langit dan bumi yang menjadikan malaikat sebagai utusan-utusan (untuk mengurus berbagai macam urusan) yang mempunyai sayap. Masing-masing (ada yang) dua, tiga, dan empat. Dia menambahkan pada ciptaan-Nya apa yang Dia kehendaki. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu”

Berkaitan dengan firman Allah diatas, Abdur Razaq dari Muammar dan dari Qatadah, tentang pertanyaan Malaikat, “Mengapa Engkau hendak menjadikan di bumi orang yang akan membuat kerusakan padanya.” Seakan-akan firman Allah tersebut memberikan kepastian bahwa akan ada makhluk yang diciptakan di bumi, dan nantinya mereka membuat kerusakan dan pertumpahan darah. Sebagaimana anggapan orang awam, pertanyaan Malaikat ini bukan berarti membantah kepada Allah SWT, sebab para Malaikat itu tidak dapat menanyakan sesuatu tanpa izin Allah SWT padahal malaikat itu Makhluk yang tidak diberikan nafsu. Maka, menurut Ibnu Juraij memberikan gambaran bahwa malaikat melakukan hal yang demikian karena sudah diberitahu oleh Allah SWT. Maka malaikat berkata, “Mengapa Engkau hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya?” menurut Ibnu Jarir, sebagian para ulama mengatakan bahwa Allah SWT telah mengizinkan malaikat untuk menanyakan hal penciptaan *Khalifah* di bumi yang terdiri atas anak keturunan Adam, yang diartikan bahwa sebagian anak Adam ada yang berbuat kerusakan. Pertanyaan malaikat tersebut merupakan pencarian informasi tentang penciptaan manusia sebagai *Khalifah*. Maka Allah berfirman sebagai jawaban atas mereka, “Allah berkata, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” yakni Aku mengetahui kemaslahatan yang baik dalam penciptaan spesies yang suka melakukan kerusakan seperti yang kamu sebutkan, dan kemaslahatan itu tidak kamu ketahui, karena Aku akan menjadikan diantara mereka para nabi, rasul, orang-orang shaleh, dan para wali.¹⁵

Kesimpulannya, para malaikat jelas ingin mengetahui hikmah yang terkandung dari penciptaan makhluk jenis manusia, karena jenis ini akan melakukan pertikaian selama di dunia. Para malaikat ingin pula

¹⁵Ibnu Katsir, *Kemudahan dari Allah ringkasan Tafsir Ibnu Katsir* diterjemahkan oleh Muhammad Nasib ar-Rifa'I dari judul asli *Tafsir Ibnu Katsir*, Surabaya: Bina Ilmu, 1987, hal.103-105.

mengetahui rahasia yang mengakibatkan Alloh mengesampingkan mereka (malaikat) yang hanya bertasbih dan mensucikan-Nya. Kemudian Alloh menjelaskan kepada mereka bahwa Alloh telah menganugerahi manusia ini suatu rahasia yang tidak pernah diberikan kepada malaikat.¹⁶

Pemimpin menjadi salah satu ciri identitas sebuah kelompok atau lembaga, tanpa kehadiran pemimpin maka kelompok atau lembaga tersebut bisa dikatakan tidak menjadi sebuah kelompok. Kelompok yang baik tentunya dipimpin oleh pemimpin yang jelas baik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan, kesepakatan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan.

Seseorang diangkat menjadi pemimpin oleh kelompoknya dikarenakan memiliki sifat yang mendukung, seperti jujur, mengajak kepada kebaikan, amanah, cerdas. Hal ini senada dengan pribadi Rasulullah yang memiliki sifat *shidiq, amanah, tabligh* dan *fathanah*. Pada diri Rasulullah merupakan teladan kepemimpinan yang terbaik, sebagaimana firman Allah dalam surat al-Ahzab/33:21 dibawah ini,

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“*Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.*”

Quraish Shihab menjelaskan bahwa Ayat-ayat sebelumnya berbicara tentang kaum *munafiqun* dan orang yang lemah keimanannya, kini ayat ini ditujukan kepada orang-orang yang beriman, dan yang memuji perilaku mereka yang meniru meneladani Nabi Muhammad SAW. “*sesungguhnya telah ada bagi kamu yakni bagi Nabi Muhammad SAW. Suri tauladan yang baik bagimu yakni bagi orang-orang yang senantiasa mengharap rahmat kasih sayang Allah dan kebahagiaan hari kiamat, serta teladan bagi mereka yang berdzikir yang mengingat kepada Allah dan menyebut-nyebut nama-Nya dengan banyak baik dalam suasana susah maupun senang*”¹⁷

Kata *uswah* memiliki arti teladan, Az-zamakhsari mengemukakan ada dua kemungkinan dalam keteladanan Nabi Muhammad SAW, pertama kepribadian Nabi secara totalitas merupakan tauladan, kedua terdapat kepribadian Nabi Muhammad yang dapat diteladani. Namun pendapat pertama lebih dipilih para ulama. Kalimat *Fi Rasulillah* disini memiliki fungsi mengangkat diri Nabi Muhammad SAW dengan sifat-

¹⁶Ahmad Musthafa al-Maraghi, *Terjemah Tafsir al-Maraghi* diterjemahkan oleh Anshori Umar Sitanggal, Hery Noer Aly, Bahrun Abubakar dari judul asli *Tafsir al-Maraghi* Semarang: Thoha Putra, 1989, juz XVII, hal. 134.

¹⁷M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hal. 242-245.

sifat mulianya yang seharusnya diteladai, meneladani dengan segala totalitas kepribadian Nabi.¹⁸

Kalimat *لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ* memberikan penjelasan sifat orang-orang yang semestinya meneladani nabi Muhammad SAW, dengan jalan selalu dzikir dan selalu mengingat Allah SWT.

Menurut penulis ayat ini merupakan sindiran keras kepada orang munafik, mereka mengaku beriman namun perilakunya tidak mencerminkan keimanan kepada Allah SWT dengan menjalankan perintah-Nya. Diberitahukan bahwa Nabi hidup ditengah-tengah mereka, namun mereka tidak mau menjadikan Nabi sebagai tauladan/uswah dalam kehidupannya.

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kesiapan seseorang dalam rangka usaha mencapai tujuan dengan mempengaruhi orang lain, baik itu dengan mendorong, mengajak, menuntuk, mengarahkan bahkan dengan pemaksaan sehingga orang lain mau melaksanakan perintah tersebut.¹⁹

Menurut bahasa Inggris, Kepemimpinan atau *leadership*²⁰ berasal dari kata dasar pemimpin/*leader*, kata kerja dari *to lead* yang berarti memimpin.²¹ Dalam kata *To lead* ini mengandung beberapa arti yaitu: berjalan di depan, bergerak lebih cepat, pengambil langkah awal, memelopori, membimbing, menuntun serta mempengaruhi orang lain.²² Menurut Husaini *Lead* juga berasal dari bahasa Anglo Saxon yang memiliki arti jalur perjalanan kapal yang merangarahkan awak kapal. Yang mengandung arti bahwa nahkoda adalah pemimpin sebuah kapal harus mampu mengarahkan kapalnya sebagai wadah organisasi dan mengarahkan awak kapal sebagai bawahan untuk mencapai tujuan bersama kemana kapal akan bersandar.²³

Dalam kamus Bahasa Indonesia kata “Pemimpin” diartikan sebagai pelopor, Pembina, pembimbing, ketua, kepala, imam, penggerak, pengambil keputusan, terkemuka, pejabat, penguasa, pelindung, dictator,

¹⁸M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hal. 246.

¹⁹Dadang Suhardan, et al, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2014, hal. 125.

²⁰John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005, hal. 351.

²¹Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 44.

²²Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Aditya Media, 2006, hal. 36.

²³Husaini Usman, *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2019, hal. 3.

pemandu serta lain sebagainya.²⁴ Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua atau lebih baik itu berbentuk organisasi maupun keluarga.²⁵

Kaitannya dengan sebuah organisasi atau lembaga, seorang pemimpin menjadi sebuah lambang, icon atau simbol dari organisasi tersebut, tentunya organisasi akan menjadi baik bila pemimpin memiliki nilai yang baik, perilaku yang baik, menjadi teladan anggota, memiliki kemampuan memimpin dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Hal itu berarti seorang pemimpin dituntut memiliki peran besar dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, mulai dari merencanakan, membimbing, memotivasi, dan mengarahkan, serta mengawasi tingkah laku orang lain atau bawahannya sehingga tujuan bersama bisa dicapai dengan maksimal.²⁶

Ketika berbicara tentang definisi kepemimpinan atau pemimpin maka ini merupakan konsep yang sulit didefinisikan secara general.²⁷ Hal ini dikarenakan banyaknya pakar dan ahli dengan keadaannya dan kecenderungannya masing-masing memberikan definisi tentang kepemimpinan. Bahkan sampai saat ini para peneliti masih terus memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Mulyasa bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang membuat orang lain terpengaruh dan mau diarahkan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.²⁸ Menurut Wendy kepemimpinan adalah kemampuan yang melekat pada seseorang yang memimpin yang tergantung dari berbagai faktor, baik faktor intern maupun ekstern, ditambahkan pula kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik yang kedudukannya lebih rendah atau lebih tinggi dalam berfikir dan bertindak agar perilaku tersebut menjadikan pemikiran individualistic dan egosentrik menjadi perilaku organisasional.²⁹

Duryat menjelaskan dalam bukunya bahwa Pemimpin adalah lakon atau pemeran utama yang dalam bahasa Arab adalah Fa'il, apabila ditarik dalam ranah pendidikan adalah kepala sekolah, pimpinan pesantren atau institusi pendidikan. Apabila masuk dalam sebuah kelas yang berisikan

²⁴<http://tesaurus.kemdikbud.go.id/tematis/lema/pemimpin> diakses pada 03-01-2023 pukul 05:53

²⁵Wendy Sepmady Hutahaean, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahli Media Press, 2020, hal. 2.

²⁶Uhar Suharsaputra, *Administrasi pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013, hal. 128.

²⁷Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, cet 1, 2020, hal. 20.

²⁸Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal, 107.

²⁹Wendy Sepmady Hutahaean, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahli media Press, 2020, hal. 2.

beberapa siswa, maka Pemimpinnya adalah ketua kelas, apabila didalam kelas ada kegiatan belajar mengajar, maka pemimpinnya adalah guru dan masih banyak contoh yang lainnya, yang tentunya masih banyak contoh pemimpin yang berbeda penyebutannya.³⁰

Raihani dalam bukunya menerangkan Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang mempengaruhi satu, dua orang atau lebih yang sudah tertanam dalam perilaku dan adanya interaksi antara pemimpin dan anggota dengan memanfaatkan segala aspek dan sumber daya agar tercapai tujuan dan cita-cita bersama.³¹ Sejalan dengan itu Rivai menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian pengaruh dan arahan kepada kelompok yang ada kaitannya dengan aktifitas bersama, dengan beberapa hal penting yaitu: kepemimpinan mampu mengaitkan orang lain, pembagian tugas yang sama dan keahlian dalam menggunakan pola kepemimpinan dalam mempengaruhi tingkah laku pengikutnya.³²

Terry dalam Ardiyansyah memberikan gambaran definisi bahwa kepemimpinan itu akan berjalan dengan adanya hubungan batin dari pemimpin sehingga orang lain terpengaruh dan bekerjasama dengan sadar guna tercapainya tujuan ppimpinan.³³ Robbin dan Coulter sebagaimana yang dikutip Samsudin dkk menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok guna mencapai tujuan dan pemimpin memiliki peran sebagai orang yang memiliki ororitas managerial dan mampu mempengaruhi orang lain.³⁴

Suranta menjelaskan sebagaimana yang dikutip oleh Zainal Arifudin bahwa kepemimpinan merupakan norma/prilaku yang digunakan seseorang dalam mempengaruhi prilaku orang lain. Keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan akan berhasil bila tujuan itu sudah dikomunikasikan dan diterima bawahannya sehingga bawahan bisa memberikan ide-ide untuk diputuskan oleh pimpinan.³⁵

Yukl dalam bukunya memberikan gambaran kepemimpinan melalui proses pemberian pengaruh, jenis pengaruh, tujuan dan inspirasi kepada bawahan. Sebagaimana yang dikutipnya dari Hemphill & Coons bahwa

³⁰Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2016, hal. 3.

³¹Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKis group, 2011, hal. 25.

³²Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hal. 3-4.

³³Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015, hal. 1.

³⁴Samsudin et al. "Karakter Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam", *Al Mikraj*, Jurnal Studi Islam Dan Humaniora, vol 1 no.2, 2021, hal 69.

³⁵Zainal Arifudin, "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri", *Jurnal Simki-Economic*, Vol 01. No. 04, Desember 2017, hal.5.

kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan kegiatan-kegiatan kelompok demi tercapainya sasaran bersama.³⁶

Menurut Mumtaz mengutip pendapat Philip Sadler bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang membuat orang lain berbuat sesuatu yang mereka kehendaki atau tidak mereka kehendaki.³⁷ Menurut Boone dan Kurt dalam Sudaryono Kepemimpinan adalah kegiatan memotivasi orang lain untuk melakukan tugas tertentu dengan tujuan yang spesifik. Seorang pemimpin menjadi sentral dalam organisasi yang mampu mengidentifikasi perilaku-perilaku anggotanya dan merancang kegiatan, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi atau dalam bisnis adalah menghasilkan produk yang berkualitas.³⁸

Wendy Sepmady mengutip definisi dari Edward Lyman Munson, Ordway Tead dan Sondang P. Siagian tentang arti kepemimpinan yang disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan dominasi seseorang dengan sadar dan sengaja untuk mengajak dan mendorong orang lain berusaha melakukan pekerjaan yang didasari penerimaan kelompok, dan pemimpin harus memiliki keahlian khusus yang secara tepat dalam kondisi yang khusus pula.³⁹

Kepemimpinan menurut Indrafachrudi dkk bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang ada pada diri seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan menggerakkan bahkan memaksa orang lain agar mau menerima pengaruh dari orang tersebut dan selanjutnya mau berbuat sesuai dengan yang diinginkan seseorang tersebut untuk mencapai tujuan tertentu.⁴⁰

Didin Hafifudin dan Hendri menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam merupakan proses atau keahlian seseorang dalam mengarahkan dan memberi motivasi orang lain dibarengi dengan syariat Islam sehingga tercapai tujuan yang diidamkan.⁴¹

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian khusus dalam rangka mempengaruhi

³⁶Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, Jakarta: Indeks, 2005, hal. 4.

³⁷Nadhif Muhammad Mumtaz, "Kepemimpinan Kiai Dalam Menjaga Mutu Pendidikan Di Ma'had Al-Jami'ah UIN Malang", *Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah, 2021, hal. 26.

³⁸Sudaryono, *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, hal. 7.

³⁹Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2021, hal. 2.

⁴⁰Indrafachrudi, et al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing, 1993, hal. 23.

⁴¹Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, hal. 119.

pihak luar agar menuruti arahnya baik secara sukarela atau terpaksa dengan motivasi, dorongan, tauladan, perintah, paksaan dan lain sebagainya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Guna memaksimalkan kepercayaan bawahan kepada pemimpin, setidaknya pemimpin harus mampu menjadi tauladan, jujur, memiliki moral yang baik, kompeten dan berpengalaman, inspiratif dan inovatif, berani mengambil resiko dan tanggung jawab, serta mengayomi seluruh bawahannya.⁴² Dengan seperti itu pemimpin akan mampu menjadi agen perubahan menuju keberhasilan bersama, maka untuk menjadi pemimpin yang mampu menjadi agen perubahan harus memulai diri sendiri belajar mengelola diri sendiri, mencermati segala keadaan juga tidak suka menunda-nunda.

Kepemimpinan dalam kaitannya dunia pendidikan dapat diartikan sejumlah aksi atau proses seseorang dalam menggunakan pengaruh, wewenang, kekuasaan kepada seluruh komponen dalam sebuah lembaga untuk menggerakkan sistem sosial guna menggapai tujuan bersama⁴³

Sebagai manusia yang hidup di abad 21 ini, setidaknya perlu membekali diri dengan beberapa skill yaitu: *leadership, Digital literacy, communication, emotional intelligence, enterpreunership, Global citizenship, problem solving* dan *team working*. Yang perlu digaris bawahi adalah *leadership* atau kepemimpinan dengan mencakup ontology, aksiology, dan epistemology kepemimpinan.⁴⁴

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses, perilaku, kemampuan, keahlian dalam mempengaruhi orang lain, memotivasi orang lain serta dominasi seseorang sehingga orang lain tersebut memiliki komitmen untuk mengikuti arahan pemimpin untuk melakukan tugas secara efektif baik dengan arahan, ajakan, bimbingan ataupun paksaan guna mencapai tujuan bersama yang sudah ditentukan.

B. Teori-teori Kepemimpinan

Teori merupakan alur berpikir atau penalaran yang merupakan konsep, definisi yang tersusun secara sistematis yang mempunyai fungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengendalikan sebuah gejala. Teori memiliki karakteristik utama, yaitu memadukan, berisikan kaidah umum,

⁴²Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership (membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal. 260-263.

⁴³Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, cet.1 2020, hal. 19.

⁴⁴Husaini Usman, *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2019, hal. 2.

dan bersifat meramalkan.⁴⁵ Menurut Jhon W Creswell adalah serangkaian bagian atau variable, definisi dan dalil yang saling berhubungan yang menghadirkan sebuah pandangan sistematis mengenai fenomena dengan menentukan hubungan antar variable dengan maksud menjelaskan fenomena alamiah.⁴⁶

Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa teori adalah serangkaian bagian variable, kaidah-kaidah, definisi dan dalil yang saling berkaitan dengan maksud memberikan penjelasan atau pemahaman sebuah fenomena.

Teori kepemimpinan ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kepemimpinan, bagaimana seorang disebut pemimpin atau bagaimana seseorang bisa menjadi seorang pemimpin.⁴⁷ Menurut Kartono teori kepemimpinan adalah suatu penggeneralisiran dari suatu seri fakta mengenai sifat dasar, perilaku dan konsep kepemimpinan dengan penekanan latar belakang sejarah, sebab timbulnya dan syarat menjadi pemimpin serta sifat seorang pemimpin, tugas, fungsi dan etika dalam memimpin.⁴⁸ Wendy mengutip pendapat Albert S. King bahwa teori kepemimpinan merupakan beberapa teori yang mencakup hal-hal dasar mengenai kepemimpinan. Menurutnya banyak teori kepemimpinan sesuai dengan sejarahnya.⁴⁹ Teori-teori kepemimpinan memberikan sebuah fondasi atau gambaran untuk menganalisis dan memprediksi kompleksitas alamiah dari perilaku kepemimpinan

Adapun teori yang akan diketengahkan antara lain:

1. Teori *Great man*

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan itu merupakan bakat atau bawaan lahir. Bennis dan Nanus menjelaskan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan bukan diciptakan.⁵⁰ Menurut teori ini bahwa pemimpin itu hanya bagi mereka yang memiliki Garis “darah Biru” yang lainnya hanya menjadi pengikut saja walaupun memiliki kecakapan dalam memimpin. Maka jika dibuatkan permisalan “yang

⁴⁵A. Adibudin Al Halim, “Kepemimpinan Islam (Perspektif Al-Qur’an dan Hadits)”, *Al Munqidz*, Jurnal Kajian Keislaman, Vol. 9 no. 2, Mei-Agustus 2021, hal. 199.

⁴⁶Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2021, hal. 1.

⁴⁷Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang: El-Hikmah, 2010, hal. 44.

⁴⁸Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali Press, 2020 cet 20, hal. 3.

⁴⁹Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia press, 2020, hal. 3.

⁵⁰Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 84.

asalnya raja akan menjadi Raja” sehingga anak raja pasti akan melanjutkan tahta kerajaan ayahnya.

Teori ini merupakan gagasan abad 19 yang terdapat didalamnya sejarah garis besar adanya dampak orang-orang besar dan para pahlawan, individu yang memiliki pengaruh, yang memiliki karisma individual, kecerdasan, hikmat, ketrampilan politiknya yang dapat memberikan dampak pada orang lain. Menurut teori ini seorang pemimpin dapat mewariskan bakat kepemimpinan melalui anak turunya, seorang yang hebat akan melahirkan anak yang hebat pula. Teori ini memiliki kesamaan dengan teori genetis bahwa pemimpin itu dilahirkan dari keluarga yang berpengaruh dan sistemnya turun temurun. Herbert Spencer menyatakan bahwa orang besar itu merupakan produk dari masyarakat dan tindakan mereka tidak mungkin dapat terjadi tanpa pengaruh kondisi sosial yang terbangun pada masa hidup sebelumnya.⁵¹

2. Teori Big Bang

Teori ini merupakan teori yang menolak teori *Great man*, menurut teori ini bahwa pemimpin itu bisa lahir dari kejadian-kejadian yang luar biasa, seperti kerusuhan, kerusakan, revolusi, reformasi atau yang lainnya. Yang pada akhirnya memunculkan seorang yang mampu menjadi pemimpin saat seperti itu.⁵²

3. Teori Sifat

Teori sifat ini hampir sama dengan Great Man, bedanya adalah seseorang mampu menjadi Pemimpin bila memiliki karakter dan sifat yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kepemimpinan saat itu. Teori sifat ini mengasumsi bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.⁵³

4. Teori Genetis⁵⁴

Menurut teori ini Pemimpin tidak dibuat, tetapi dilahirkan kemudian menjadi pemimpin sebab bakat alami yang dimiliki sejak lahir. Ia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan keadaan khusus. Jadi tidak semua individu bisa menjadi pemimpin. Apabila pemimpin penerus tidak mampu mengembangkan kepemimpinannya maka organisasi yang diembannya akan

⁵¹Wendy Sepmady Hutahaean, *Pengantar Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press cet 1 2021, hal. 11.

⁵²Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 85.

⁵³Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 7.

⁵⁴Mulyadi, *Peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang, El-Hikmah, 2010, hal. 44.

mengalami kegagalan. Secara filsafat, teori ini menganut pandangan deterministik.⁵⁵

5. Teori sosial

Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, dan tidak dilahirkan begitu saja. Setiap orang bisa menjadi pemimpin dengan usahanya mempersiapkan diri dengan pendidikan, dan persiapan-persiapan serta dorongan dari dirinya sendiri. Oleh sebab itu untuk menjadi pemimpin yang handal haruslah melewati latihan-latihan kepemimpinan. Sehingga dapat dikaitkan bahwa setiap individu mampu menjadi pemimpin. Teori ini merupakan lawan dari teori genetis.⁵⁶

6. Teori ekologis atau sintesis

Teori ini merupakan tanggapan atau reaksi dari teori genetis dan sosial, yang mengungkapkan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang sukses apabila memiliki bakat kepemimpinan sejak lahir dan bakat tersebut sudah pernah dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, serta disesuaikan dengan kondisi lingkungannya.⁵⁷ Teori ini merupakan gabungan teori genetis dan sosial, bedanya teori ekologi ini mengatakan bahwa pemimpin terlahir dengan bakatnya dan pernah diasah atau dikembangkan melalui pengalaman dan usaha lainnya.

7. Teori transformasional

Teori ini merupakan sebuah teori yang mana posisi pemimpin berbaur dengan bawahannya, memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompoknya dalam mengerjakan tugas. Menurut Barnard M Bass kepemimpinan yang melibatkan pengikut, menjadi inspirasi dan selalu berkomitmen untuk mewujudkan visi misi bersama serta menuntut inovasi pada bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Mendukung bawahannya dalam mengembangkan diri melalui pelatihan, pendampingan dan tantangan dan dukungan.⁵⁸

8. Teori transaksional

Teori ini menyatakan bahwa dimana perilaku pemimpin memfokuskan pada transaksi interpersonal yang melibatkan hubungan pertukaran kesepakatan klarifikasi sasaran, standar kerja

⁵⁵Wendy Sepmady Hutahaean, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2020, hal. 3.

⁵⁶Wendy Sepmady Hutahaean, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*,.... hal. 3.

⁵⁷Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, cet. 20, 2020, hal. 33.

⁵⁸Wendy Sepmady Hutahaean, *Pengantar Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, cet. 1, 2021, hal. 15.

dan penghargaan. Menurut Burns kepemimpinan yang memotivasi bawahan dengan minat-minta pribadinya yang melibatkan nilai sebatas proses tukar menukar, dan tidak menyentuh perubahan.⁵⁹

9. Teori situasional

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mampu memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, cara memilih gaya kepemimpinan serta memiliki ketrampilan *diagnostic* dalam perilaku manusia. Teori ini menunjukkan kepiawaian Pemimpin dalam memilih gaya sesuai dengan tingkat kesiapan pengikutnya.⁶⁰

10. Teori Kontingensi

Menurut teori ini, ada 3 aspek yang menentukan bisa atau tidaknya seseorang bisa menjadi pemimpin, yaitu: (1) ia memiliki bakat kepemimpinan sejak lahir, (2) pengalaman pendidikan atau latihan dasar kepemimpinan yang sudah diikuti, (3) kegiatan yang terus menerus dilakukan dalam rangka mengasah kepemimpinannya. teori ini juga dengan teori serba mungkin dan bukan sesuatu yang pasti, artinya bahwa setiap orang mungkin bisa menjadi pemimpin atau tidak tergantung pada bakat yang dimilikinya, dorongan serta atensi yang membuatnya mungkin menjadi seorang pemimpin.⁶¹

Sudarwan Danim membagi teori kepemimpinan dengan delapan jenis teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Teori genetik, teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat inheren, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*).
2. Teori sifat, teori sifat mengasumsi bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.
3. Teori kontingensi, teori kontingensi menfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Seorang pemimpin memiliki bakat, pernah memiliki pengalaman dan perlakuan dari lingkungan.
4. Teori situasional. Teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan *variabel situasional*. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih

⁵⁹Wendy Sepmady Hutahaean, *Pengantar Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, cet. 1, 2021, hal. 15.

⁶⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosadkarya: 2009, hal. 112.

⁶¹Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002, hal. 18.

cocok untuk pembuatan keputusan jenis tertentu pada situasi yang tertentu pula.

5. Teori perilaku. Teori perilaku kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*). Dimana pusat dari perhatian teori ini adalah bagaimana pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang didalamnya ada kordinasi, manejerial dan motivasi. Dengan demikian pemimpin haruslah memiliki wibawa dan kepribadian yang tegas.⁶²
6. Teori partisipatif. Teori-teori kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah pemimpin yang melibatkan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, ada *take and gift* antara pemimpin dan pengikutnya.
7. Teori transaksional. Teori transaksional berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman
8. Teori transformasional. Teori ini sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan. Teori ini berfokus pada hubungan yang berbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan.⁶³

Terdapat 3 Fungsi teori kepemimpinan, yaitu *pertama*, perencanaan kepemimpinan (*leadership planning*) dengan mempelajari teori kepemimpinan, pemimpin dapat mengetahui teori kepemimpinan yang mana yang akan diterapkan dalam kegiatannya dan langkah menjadi pemimpin yang baik, juga sebagai anggota mampu memahami bagaimana berhadapan dengan pimpinan. *Kedua*, pelaksanaan kepemimpinan (*leadership organizing*) pemimpin mampu mengimplementasikan teori kepemimpinan yang sudah dipahami dan disesuaikan dengan kenyataan di lapangan yang terkadang berbeda dengan teori yang ada. *Ketiga* evaluasi kepemimpinan (*leadership evaluating*) seorang pemimpin dapat belajar dari kegagalan dalam menerapkan satu model kepemimpinan dan

⁶²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah tinjauan Teoritik dan permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pres, 2011, hal. 22.

⁶³Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 7-9.

mengambil pertimbangan menggunakan teori yang mana yang sesuai untuk memperbaiki kesalahan sebelumnya.⁶⁴

C. Model-model Kepemimpinan

Seorang pemimpin pasti memiliki gaya, tipe atau ciri tersendiri sehingga antara pemimpin satu dengan yang lainnya tidaklah sama, namun rujukan dalam memimpin sudahlah ada contoh sebelumnya. Seseorang dalam memimpin harus mampu mengendalikan, mengarahkan, mempengaruhi orang lain agar tujuan yang sudah direncanakan dapat terealisasi dengan optimal. Pada kegiatan tersebut seorang pemimpin akan menemui kondisi dan situasi yang mengharuskan berperilaku dan bertindak, sehingga muncullah model atau gaya kepemimpinan.⁶⁵ Gaya memimpin bisa diartikan sebagai model tingkah laku, kebiasaan, watak, sifat dan kepribadian yang unik dan khas dalam memimpin.⁶⁶ Pemimpin biasanya memiliki gaya utama dalam memimpin dan mungkin memiliki gaya yang lainnya sebagai cadangan bila satu gaya tidak sesuai dengan situasi dan kondisi.

Siagian dalam Hardi Mulyono, model kepemimpinan ada 5 model⁶⁷ antara lain: model Kharismatik, Paternalistik, Otokrasi, lazier faire, dan demokratis.

1. Model kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik ini tidak bisa dibuat-buat atau diciptakan, karena seorang pemimpin memiliki energi, daya tarik tersendiri serta pembawaan yang berkarakter, dengan itu membuat orang lain dengan sukarela mengikutinya, bahkan memiliki pengikut yang banyak serta pengawal yang dapat dipercaya.

Pengikut kepemimpinan karismatik ini menganggap pemimpin memiliki kekuatan *supranatural*, menjadi *inspirator* dan *problem solver*.⁶⁸ Kepemimpin kharismatik ini memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Mempunya daya Tarik yang kuat sehingga pada umumnya memiliki pengikut dalam jumlah yang banyak.

⁶⁴Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2021, hal. 7.

⁶⁵Bejo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto: 2009, hal. 82.

⁶⁶Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, 2020 cet 20, hal. 34.

⁶⁷Hardi Mulyono, "Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi", *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah. Vol 3 no. 1, 2018, hal. 293.

⁶⁸Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, cet 20, 2020, hal. 81.

- b. Memiliki Energy yang tidak dapat dijelaskan oleh para pengikutnya.
 - c. Kharismaniknya tidak tergantung pada usia, jabatan atau apapun.
 - d. Dianggap memiliki kekuatan diluar manusia normal.⁶⁹
2. Model kepemimpinan Paternalistik
- kepemimpinan yang memiliki sifat kebabakan, antara lain (a) bawahan/anggota dianggap tidak atau belum dewasa, sehingga butuh dikembangkan, (b) memiliki sikap terlalu melindungi (*over protect*), (c) jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil kebijakan, (d) hampir tidak pernah memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri, berpendapat atau berkreasi, (e) selalu merasa paling benar dan serba tahu.⁷⁰
3. Model kepemimpinan Otokratis/otoriter (*Authoritarian Leadership*)
- Pada kepemimpinan ini semua kebijakan ditentukan oleh pimpinan yang diktator⁷¹ tanpa adanya konsultasi atau musyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnya.⁷² Dia memiliki anggapan maju dan mundurnya sebuah organisasi hanya tergantung padanya, sehingga dia bekerja keras, belajar sungguh-sungguh, tertib dan tidak bisa dibantah.⁷³ Kepemimpinan otokratis ini menganggap organisasi dibawah kepemimpinannya adalah milik dia seorang, anggotanya adalah sekedar bawahan, yang mewajibkan patuh mutlak dan melakukan paksaan dalam kekuasaan.⁷⁴ Pemimpin memiliki sifat eksklusif dan lebih cenderung menyendiri, juga mengangkat anggota yang lemah dan mudah diatur sesuka hatinya. Kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan authoritarian. Yang lebih pada pendekatan paksaan dan sifat yang muncul seing mencari kesalahan bawahannya.⁷⁵
4. Model kepemimpinan *Laizer faire* (bebas)

⁶⁹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009 hal. 49.

⁷⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, ..., hal. 51.

⁷¹Dadang Suhardan dkk, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2014, hal. 127.

⁷²Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, hal. 136.

⁷³Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: yayasan darul Hikam, cet 1, 2020, hal. 26.

⁷⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, 2020 cet 20, hal. 83.

⁷⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009 hal. 51.

Kepemimpinan ini pemimpin membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya, memutuskan segala urusannya sendiri, Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Sehingga organisasi seakan-akan tidak ada pimpinannya dan menjadikannya kacau balau.⁷⁶ Pemimpin jenis ini menunjukan pemimpin yang memiliki perilaku pasif dan sering menghindari dari tanggung jawab. Sehingga diawal kepemimpinannya hanya menyiapkan instrument untuk dikerjakan dan tidak adanya evaluasi maupun kontrol dari pemimpin. Sehingga semua pekerjaan diserahkan kepada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya.⁷⁷ Bisa disimpulkan model kepemimpinan seperti ini layaknya bukan pemimpin karena semuanya bekerja tanpa tujuan bersama.

5. Model kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama termasuk dalam pengambilan keputusan.⁷⁸ Pemimpin yang demokratis menekankan pada kreatifitas individu bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga memiliki kekuatan dalam organisasi, karena semuanya merasa memiliki. Pada kepemimpinan yang demokratis ini bawahan diberikan keleluasaan dalam berpendapat, bahkan memberikan saran dan kritik demi berlangsungnya kepemimpinan yang ideal.⁷⁹

Ciri kepemimpinan ini antara lain:

- a. Selalu berusaha mengembangkan kualitas dirinya sebagai pimpinan
- b. Memiliki anggapan bahwa semua manusia adalah makhluk mulia
- c. Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama
- d. Berusaha memadukan kepentingan, tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi bawahan.

⁷⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, 2020 cet 20 hal. 76.

⁷⁷Burhanudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruz, 2012, hal 57.

⁷⁸Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: yayasan darul Hikam, cet 1, 2020, hal. 27

⁷⁹Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, hal 137

- e. Memberikan kebebasan kepada bawahan dan selalu memberikan bimbingan, dengan harapan bawahannya mampu lebih sukses dari dirinya.⁸⁰

Menurut Baharuddin dan Umiarso model kepemimpinan ada beberapa jenis antara lain:⁸¹

1. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokrasi – Demokrasi)

Pemimpin yang memiliki keahlian dalam mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai macam metode, yaitu melalui perilaku autokrasi (bentuk pemerintahan dengan kekuasaan Mutlak dan dictator) sampai perilaku demokrasi (bentuk pemerintahan yang seluruh masyarakat ikut andil dalam pemerintahan dengan perantara wakil rakyat).

2. Model kepemimpinan Ohio

Model ini memberikan gambaran bahwa pemimpin memiliki sikap persahabatan, saling percaya, rasa hormat, perhatian dan kehangatan dalam ikatan antara pimpinan dan anggota atau pengikutnya.⁸² Seperti misalnya pemimpin hendak merubah peraturan lama, pimpinan menunjukkan sikap yang besahabat serta *humble* dengan anggota.

3. Model kepemimpinan likert

Likert mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam memahami sikap pemimpin yaitu segi pendekatan orientasi tugas dan kerja individu. Likert merancang 4 sistem kepemimpinan yaitu sistem otoriter, otoriter dengan kebijaksanaan, konsultatif dan partisipatif.

4. Model kepemimpinan Managerial Grid

Perilaku pemimpin dalam menekankan kualitas, keputusan, prosedur, kualitas pelayanan staff, efektifitas kerja, total pengeluaran, dan memperhatikan bawahannya untuk mencapai tujuan.

5. Model kepemimpinan Fiedler

Model ini menunjukkan bahwa adanya kemungkinan sebagai variable yang bisa mempengaruhi antara gaya kepemimpinan dengan respon anggotanya. Misalnya ketika kiai berhasil membuat aturan baru berjalan dengan tertib bisa jadi itu ada keikutsertaan dari pada dewan guru dalam menegakkan pertauran tersebut.

6. Model kepemimpinan situasional

⁸⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009 hal.52-53.

⁸¹Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, hal.58-60.

⁸²E. Mulayasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 110.

Pada dasarnya model kepemimpinan ini adalah perpaduan dari 3 komponen, yakni pemimpin, anggota dan keadaan lingkungan saat kepemimpinan sedang berlangsung.⁸³ Kepemimpinan situasional ini muncul sebagai tanggapan dari ketidakberhasilan model kepemimpinan sebelumnya dalam mengatasi masalah-masalah kepemimpinan. Model kepemimpinan ini memiliki karakter bahwa pemimpin mampu menghadapi keadaan organisasi dengan memperhitungkan aspek ruang dan waktu.⁸⁴

6. Model kepemimpinan Populistis

Tipe kepemimpinan ini berpegang teguh pada solidaritas rakyat dan nilai-nilai masyarakat yang tradisional, mengutamakan pada kehidupan kembali jiwa Nasionalisme, serta tidak begitu percaya pada pihak asing.

7. Model kepemimpinan Administratif atau eksekutif.

Kepemimpinan tipe ini merupakan tipe pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas yang bersifat administrative secara efektif.

8. Model kepemimpinan Militeristik⁸⁵

Tipe kepemimpinan ini memiliki gaya seperti tokoh militer secara *Dhohirnya*. Namun bila ditilik secara seksama memiliki kemiripan dengan tipe otoriter. Sifat-sifatnya antara lain:

- a. Menggunakan sistem komando satu arah, terlalu kaku dan otoriter keras dan kurang bijaksana.
- b. Menginginkan kepatuhan mutlak dari bawahan.
- c. Terlalu menjunjung tinggi formalitas, memiliki upacara-upacara ritual dan memiliki atribut kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku kepada bawahannya.
- e. Usulan, masukan, inisiatif dan kritikan dari bawahan tidak dianggap.
- f. Adanya komunikasi satu arah.

9. Model kepemimpinan Tiga dimensi

Pemikiran merupakan inti dari model kepemimpinan ini, kepemimpinan bisa berjalan dengan 3 dimensi yaitu: hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, tingkatan kewajiban, kekuasaan yang

⁸³Eko Maulana Ali, *Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Governance*, Jakarta: Multicerdas Publishing, 2013, hal. 66.

⁸⁴Sobry Sutikno, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*, Lombok: Holistika, 2014, hal. 15.

⁸⁵Beta Salsabilla, et al, "Tipe dan Gaya kepemimpinan Pendidikan", *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 6, no. 2, 2022, hal. 9982.

menempel pada fungsi kepemimpinan. Akan tetapi hal tersebut tidak menjamin efektifitas kerja yang sama.⁸⁶

10. Model kepemimpinan Pseudo demokrasi

Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe Pseudo Demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis

Beberapa model kepemimpinan menurut Goleman yang dikutip oleh Sudarwan Danim, ada beberapa gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pemimpin pemaksa atau *coercive leaders*.
Pemimpin yang efektif dalam mendapatkan hasil dengan hanya menggentak karyawan mereka. Gaya ini bekerja paling baik ketika perputaran perusahaan yang cepat diperlukan. Gaya ini memiliki nilai jangka pendek, karena dalam jangka panjang gaya kepemimpinan seperti ini akan merusak moral karyawan. Pemimpin berwibawa atau *authoritative leaders*.
2. Pemimpin berwibawa
adalah pakar yang tahu persis apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang baik. Gaya kepemimpinan ini paling efektif ketika menghadapi sebuah kelompok kerja (*workgroup*) yang relative belum berpengalaman dan sebelumnya telah beroperasi tanpa arah yang jelas.
3. Pemimpin afiliatif atau *affiliative leader*.
Pemimpin afiliatif mempromosikan secara baik harmoni dan membantu memecahkan masalah. Gaya ini bekerja paling baik ketika semangat kerja tim rendah dan tidak teambuilding.
4. Pemimpin demokratis atau *democratic leaders*.
Pemimpin demokrasi memberikan suatu pengikut mereka dalam hampir setiap keputusan. Gaya ini sangat memakan waktu dan hanya efektif ketika pengikut atau staf pengetahuan luas.
5. Pemimpin penentu kecepatan atau *pacesetting leaders*.
Pemimpin penentu kecepatan menuntut standar pekerjaan yang sangat tinggi untuk diri mereka dan pengikutnya.
6. Pemimpin pelatih atau *coaching leaders*.
Pemimpin semacam ini menjalankan fungsi pembinaan yang mendefinisikan dengan jelas apa peran dan tugas pengikutnya. Gaya pelatih atau Pembina berfokus pada komunikasi dua arah dan paling

⁸⁶George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal. 55.

efektif ketika pengikutnya berpengalaman atau setuju dengan apa yang harus dilakukan.⁸⁷

D. Karakteristik Kepemimpinan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi

Berbicara karakter kepemimpinan, kiranya perlu dijelaskan terlebih dahulu karakter itu adalah sebuah tabiat, ciri-ciri, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti seseorang yang membedakannya dengan orang lain.⁸⁸ Berdasarkan riset terdapat 20 karakteristik seorang pemimpin: Jujur, Berorientasi ke depan, Kompeten, Membangkitkan semangat, Cerdas, Berwawasan adil, Berwawasan luas, Mendukung, Dapat dipercaya, Dapat diandalkan, Kooperaif, Tegas, Imajinatif, Ambisius, Berani, Perhatian, Dewasa, Setia, Pengendalian diri, Independen, penelitian ini yang dilakukan Koezes dan Posner.⁸⁹

Pemimpin seharusnya memiliki akhlak yang terpuji dan budi yang luhur, seperti jujur, adil, bijaksana, menjadi power sebagai penutan, mampu menciptakan peluang, memberikan dorongan dan masukan kepada orang yang dibawah pimpinannya, mampu menumbuhkan sikap toleransi antar sesama, menerapkan sikap berlomba dalam kebaikan, mampu menciptakan sistem kaderisasi,⁹⁰

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian⁹¹ berdasarkan dengan “*traits theory*” memberi petunjuk bahwa ciri-ciri ideal tersebut ialah: 1. Pengetahuan umum yang luas, 2. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, 3. Sifat inkuisitif, 4. Kemampuan analitif, 5. Daya ingat yang kuat, 6. Kapasitas integratif, 7. Kemampuan berkomunikasi secara efektif, 8. Keterampilan mendidik, 9. Rasionalitas, 10. Objektivitas, 11. Pragmatisme, 12. Kemampuan menentukan skala prioritas, 13. Kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting, 14. Rasa tepat waktu, 15. Rasa kohesi yang tinggi, 16. Naluri relevansi, 17. Keteladanan 18. Kesediaan menjadi pendengar yang baik, 19. Adaptabilitas, 20. Fleksibilitas, 21. Ketegasan, 22. Keberanian, 23. Orientasi masa depan, 24. Sikap yang antisipatif.

Disamping itu semua, ada Enam karakter kepemimpinan yang dikemukakan Sudarwan Danim antara lain:

⁸⁷Sudarwan Danim, *Kepemimpinan pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 99.

⁸⁸<https://kbbi.web.id/karakter> diakses pada 06/10/2022.

⁸⁹Baiturrohma Yuliana dan Isro Ani Widayati, “Analisis Karakteristik pemimpin yang dikagumi oleh bawahan”, *JIABI Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, vol. 2, no. 1, tahun 2018, hal. 211.

⁹⁰Nur Raisah Ulinnuha, “Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam”, *TARIIM Jurnal PAI*, Vol. 2, No. 2, September 2019, hal. 143-144.

⁹¹Baiturrohma Yuliana dan Isro Ani Widayati, “Analisis Karakteristik pemimpin yang dikagumi oleh bawahan”, *JIABI Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, vol.2 no 1 tahun 2018, hal. 211.

1. Pemahaman otentisitas sejarah keberadaan organisasi. Tantangan seorang pemimpin adalah mengetahui selub beluk sejarah organisasi yang dipimpinnya. Baik dan buruknya organisasi tersebut harus diterima, dan bagaimana cara mengembangkan dan mempromosikan organisasi tersebut menjadi karakter pemimpin.
2. Memahami otentisitas sumber-sumber organisasi. Kepemimpinan dalam dimensi ini berfokus pada kompetensi individu dan organisasi. Tantangan kepemimpinan adalah untuk memastikan bahwa orang yang tepat dipekerjakan untuk pekerjaan yang benar dengan sumber yang relevan.
3. Memahami otentisitas struktur organisasi. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menginspirasi orang berkomitmen dan bergairah pada peran mereka dalam organisasi. Keterlibatan adalah energi mentah yang diubah menjadi kekuatan, sehingga pekerjaan besar dapat dikerjakan.
4. Memahami otentisitas kekuatan organisasi. Kekuatan organisasi adalah energi yang menggerakkan organisasi itu ke depan.
5. Memahami otentisitas misi organisasi. Mengantisipasi masa depan adalah tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini.
6. Memahami otentisitas makna organisasi. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah persepsi dalam logika air yang bening. Tidak ada yang tetap stabil, ketidakpastian selalu ada di balik tindakan apapun yang harus diambil. Kepemimpinan yang baik itu selalu berimprovisasi.⁹²

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakter kepemimpinan diharuskan mampu memahami unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan yaitu memahami otentisitas sejarah keberadaan organisasi, sumber-sumber organisasi, struktur organisasi, otentisitas kekuatan organisasi, misi organisasi, dan makna organisasi.

Pemimpin memegang fungsi penting dalam sebuah organisasi. Karena kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria lain yang dapat dan biasanya digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan.

Lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha mencapai tujuan
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi

⁹²Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 20.

3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif
4. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pimpinan selaku intergrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

Peran sosok pemimpin adalah sangat penting dalam upaya pengembangan sebuah pondok pesantren, oleh karena itu pemimpin merupakan orang yang sangat menentukan maju mundurnya bahkan matinya pesantren. Pemimpin disini tidak hanya menjalankan fungsi peran diatas, akan tetapi harus mampu merangsang seluruh komponen yang ada pada pesantren tersebut untuk merespon berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di Masyarakat. Dengan memperhatikan kekuatan kelemahan dan peluang dan tantangan, seorang pimpinan harus juga bisa memaksimalkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai dinamika yang sangat bernilai, karena dengan itu semua akan menjadikan lembaga seperti pesantren tetap eksis sesuai dengan perkembangan zaman.

KH Ahmad Hasyim Muzadi (disebut selanjutnya dengan AHM). Kepemimpinan seseorang akan menjadi penanda model tersendiri yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan tersebut dipandang sebagai sebuah instrumen yang digunakan dalam rangka mempengaruhi, mengajak, mengendalikan orang lain atau sekelompok orang agar mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai seorang pemimpin AHM selalu memberikan motivasi kepada para bawahannya agar lebih peka terhadap aneka kejadian dan lebih mengedepankan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi. Terkait kepemimpinan AHM dapat dilihat dari karakter kepribadian AHM yaitu memiliki akhlak yang mulia, kepekaan sosialnya yang tinggi, seorang bapak yang ramah tamah dan penuh kasih sayang, rendah hati, tidak sombong meski sudah dianggap tokoh intenasional, Suka menolong tanpa pilih kasih, kemauan berkorban yang tinggi dan suka membela warga yang lemah.

Keberhasilan seseorang dalam memimpin organisasi tentunya dipengaruhi banyak hal, antara lain adalah kepribadian dari pemimpin itu sendiri, antara lain pemimpin haruslah memiliki tanggung jawab, cerdas, menjadi problem solving, inisiatif dan lain sebagainya. Hal ini diwujudkan dalam kehidupannya yang memiliki jiwa pemberani, penuh inisiatif, kuat tidak mengenal lelah, bertanggungjawab terhadap segala yang berkaitan dengan kepentingan bawahan dan masyarakat, optimis, semangatnya yang tinggi untuk mencapai tujuan, obsesi yang kuat dan tekad yang besar untuk tidak gagal dalam menjalankan kepemimpinannya, juga tegas dalam hal yang menyangkut hukum-hukum syara', memiliki pandangan jauh ke depan, pekerja keras, pergaulannya luas meski terhadap masyarakat kecil sekalipun, sangat perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dan masyarakat pondok pesantren dan lain-lain. Sifat-sifat inilah yang dinilai

dapat mempengaruhi, mendorong dan mengajak bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Al-Hikam.

Menurut Suharto⁹³ Kiai merupakan figur sentral pada setiap pesantren, dimana sosok kiai selain memiliki wawasan ilmu, juga merupakan pendiri, pemilik atau pewaqaf pesantren. Hal ini sesuai dengan AHM yang merupakan pemilik pendiri dan pewaqaf Pesantren Al-hikam Depok. AHM juga aktif dalam pengajian-pengajian di Masyarakat bahkan mendedikasikan hidupnya untuk agama, hal ini dibuktikan dengan kegigihannya dalam menyebarkan ajaran Islam walaupun dalam kondisi sakit.⁹⁴

Teori-teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan menurut pandangan para ahlisangat banyak sekali, namun ketika memandang AHM, maka penulis memiliki kesimpulan bahwa AHM adalah sosok pemimpin transformasional kharismatik yang mana AHM menjadi kiai yang menjadi inspirasi, mudah berbaur dengan siapapun, pembimbing, inovator, dan memiliki daya tarik tersendiri bagi para bawahannya yang dalam hal ini adalah para asatidz, santri, alumni dan para Muhibbinnya.⁹⁵

Kepemimpinan AHM dapat dilihat dari persepsi bawahannya dan kebijakan-kebijakan yang dipakai dalam memimpin. Persepsi ini tidak selalu sama antar satu dan yang lainnya, namun dari beberapa persepsi tersebut dapat diklarifikasi menjadi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik pada dewasa ini terkadang dianggap tidak relevan dengan keadaan zaman, namun bagi pesantren kharismatik yang ada mampu membuat pesantren tetap eksis walaupun kiai sudah wafat dan tongkat kepemimpinan dilanjutkan generasi selanjutnya. Kharismatik pada pra modern sangat kental dengan kekuatan yang diluar nalar umumnya manusia, namun pada saat zaman berubah menuju modern, manusia cenderung pada positifisme yang semuanya berbasis data, maka konsep kharismatik seakan dipertanyakan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan AHM dalam mengelola lembaga pendidikan Islam memadukan beberapa gaya kepemimpinan dan utamanya kharismatik transformasional, yang mana keduanya dipadukan secara bersamaan dalam menahkodai kedua pesantrennya. AHM mampu membuat formulasi perpaduan antara sistemik dan non sistemik.

⁹³Habib Alwi Jamalulel, “Peran Kepemimpinan Kharismatik Kiai dalam pembentukan karakter santri di pondok pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor”, *Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta: 2018, hal. 88.

⁹⁴Ceramah Hj Mutammimah Istri AHM, Depok, 16 Maret 2022 saat haul AHM di Depok.

⁹⁵Wawancara dengan Mahmud Najahul Ulum, Asatidz Al-Hikam Depok. 10 Januari 2023.

Kepemimpinan merupakan power tersendiri dalam sebuah kelompok, termasuk dalam organisasi/lembaga pendidikan, jalan atau tidaknya sebuah organisasi tergantung pada seorang pemimpin. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai penggerak segala sumber daya dan alat (recourses) sarana yang terdapat pada organisasi tersebut.⁹⁶ Recourses ini terbagi menjadi 2 bagian yaitu human recourses dan non human recourses.

Menurut Deti, Kepemimpinan kharismatik diartikan sebagai keadaan atau bakat seseorang yang dihubungkan dengan kekuatan luar biasa sehingga membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat kepada kepemimpinan seseorang yang berdasarkan pada kualitas individu. Ciri-ciri yang terdapat pada kepemimpinan kharismatik antara lain:

- a. Memiliki visi yang kuat.
- b. Mampu mengkomunikasikan visi dengan efektif.
- c. Fokus dan konsisten.
- d. Mengetahui dan memahami potensi diri serta mampu mengaplikasikannya.
- e. Selalu membangkitkan antusias tim dan mendorong untuk selalu maju.
- f. Membangun kredibilitas, percaya diri tinggi, bertindak sebagai role model.⁹⁷

Pemimpin yang memiliki kharisma dipandang memiliki kemampuan menggunakan keistimewaan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain.⁹⁸

Dalam lingkup pesantren yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat dengan sistem kamar/asrama serta menerima pendidikan Agama melalui sistem pengajian yang berada dibawah kendali atau pimpinan kiai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Pesantren tidak hanya dinilai sebagai tempat pendidikan tetapi juga lembaga sosial dan penyiaran keagamaan, sehingga pesantren memiliki kompleksitas yang tinggi dari bentuk pendidikannya, status sosial masyarakat yang diterimanya dengan berbagai motifnya.

Julukan Kiai tidak selalu identik dengan ulama yan memiliki pesantren, karena ada istilah kiai teko dan kiai sumur, dimana kiai teko adalah ibarat dari kiai yang selalu memberikan pemahaman agama kepada masyarakat dari

⁹⁶Ushansyah, “Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam”, *Ittihad Jurnal Kopertais Wil. XI Kalimantan*, Vol.14, No. 26, Oktober 2016, hal. 54.

⁹⁷Hasim Asy’ari, et al., “Kepemimpinan karismatik KH Moh Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang”, *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2, No.2, Juli 2017, hal. 249-250.

⁹⁸Deti Restini, et al., *Aktualiasasi Kepemimpinan Kharismatik Dalam Implementasi Sistem Nilai Di Pondok Pesantren*, Tasikmalaya: edu publisher, 2023, hal. 6-9.

satu tempat ke tempat yang lain, sedangkan kiai sumur adalah kiai yang di ambil ilmunya dari tempat kiai berada (pesanten).

Kondisi tersebut yang mengharuskan kiai sebagai Uswatuh hasanah atau contoh panutan yang baik bagi santri dan masyarakat seitar. Kiai diteladani tidak hanya kedalaman ilmunya, akan tetapi juga sosial, ekonomi, politik dan kebudayaannya. Karena kiai diidentikan dengan kharismatik yang tidak dapat dijelaskan dengan kata atau terjemahan pikiran karena hal itu merupakan anugerah dari Allah SWT. Gelar kiai memiliki tanggung jawab yang besar, dimana kiai tidak ada sekolah atau pendidikannya akan tetapi karena penilaian masyarakat berdasarkan kepribadian dan kedalaman ilmunya, sehingga urusan kiai tidak hanya urusan duniawi tetapi juga memiliki tanggung jawab menyeimbangkan antara dunia dan akhirat.⁹⁹

Pemimpin yang memiliki kharisma mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk melakukan tindakan secara loyal dan tanpa paksaan. Kharisma yang dimiliki para pemimpin tersebut berasal dari kualitas diri seorang kiai yang berpadu positif dengan lingkungan dan faktor pendukung lainnya seperti waktu dan lokasi pemimpin saat itu. Kualitas tersebut seperti karakter personal, akhlak dan kedalaman ilmunya.

Masyarakat lembaga pendidikan yang diasuh AHM dan masyarakat luar lembaga menganggap bahwa kiai adalah sosok pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya ini terlihat dengan banyaknya masa atau pengikutnya, bahkan ada yang tidak pernah melihat beliau tapi mengagumi sosok AHM.¹⁰⁰ Hal itu diakui oleh Afkari selagi mesantren di Al-Hikam Depok, walaupun tidak bertemu langsung dengan AHM namun dengan melihat, mendengar dan membaca biografi AHM begitu mengaguminya khususnya pada model pendidikan yang diterimanya di Al-Hikam, cara memimpin beliau yang disegani dan humble dengan santri-santrinya.¹⁰¹

Para bawahan dan pengurus memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap semua program dan ide gagasan beliau yang telah direncanakan serta memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pesantren. dukungan dari masyarakat menganggap dengan adanya pesantren di tengah masyarakat memberikan dampak yang positif, bahkan langsung dirasakan oleh masyarakat dari berbagai sisi, mulai dari berjalannya perekonomian, sampai dengan kemanfaatan yang dirasakan,

⁹⁹Neni Rosita, "Kepemimpinan Kharismatik kiai di Pondok pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta", *Sangkep Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, vol. 1, no. 2, Juli - Desember 2018, hal. 179-180.

¹⁰⁰Wawancara dengan Bapak Jean, peziarah dari pekalongan di Makam AHM, 23 Desember 2022.

¹⁰¹Wawancara dengan Khazinul Afkari, Alumni STKQ 2021. Depok, 11 Januari 2023.

seperti masyarakat mengambil manfaat saat ada acara yang memerlukan ustadz dalam memimpin acara tersebut.¹⁰²

Dari pengamatan selama berada di pesantren AHM yang ada di Depok tepatnya di pesantren Al-Hikam Depok, peneliti menemukan kharismanya AHM sebagai seorang pemimpin. Hal ini dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar kepada pesantren AHM. Ketika mengadakan kegiatan keagamaan selalu dihadiri oleh ratusan Jamaah. Seperti acara Maulid Nabi Isra' mi'raj dan lain sebagainya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang memiliki dimensi, kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme.¹⁰³ Teori kepemimpinan transformasional merupakan teori yang dijadikan kerangka teori utama dalam usaha mengembangkan sebuah organisasi Islam melalui 3 model budaya profetik, yaitu model struktural, model formal dan model mekanis.¹⁰⁴ Teori tentang kepemimpinan ini menekankan pada peningkatan motivasi dan moral para anggotanya. Konsep dan praktek kepemimpinan transformasional ini merupakan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan yang telah ada dalam pengelolaan SDM dan organisasi yang selalu berubah, sebagaimana pendidikan berubah sesuai dengan zamannya.

Kepemimpinan transformasional merupakan usaha yang dilakukan para tokoh untuk melihat fenomena kepemimpinan yang terjadi sebelumnya, dimana fokusnya adalah *traits theory*, *behavior styles* dan *situational theory*, dari sejarahnya teori kepemimpinan transformasional karena teori kepemimpinan yang ada sebelumnya lebih fokus kepada sifat dan karakteristik pemimpin yang sukses dengan 4 kelebihan yang harus dimilikinya yaitu: kecerdasan, kematangan dan keluasan pandangan sosial, memiliki motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam diri dan memiliki kemampuan dalam mengadakan komunikasi antar manusia.¹⁰⁵ Tentunya fokus tersebut memicu pertanyaan dan kritik karena pemimpin hanya diidentifikasi dari sifat yang kondisional.

¹⁰²Wawancara dengan Bapak Mulyadi, Ketua Rt 02, Kel. Kukusan, kec. Beji, Depok 4 Januari 2023.

¹⁰³Uswatun Hasanah, *Kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan Islam*, Surabaya: Jakad Publisihing, 2019, hal. 3.

¹⁰⁴Fitri Wahyuni dan Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 2, No. 2, Tahun 2021, hal. 144.

¹⁰⁵Wahjosumidji, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001, hal. 45.

Istilah transformasional ini pertama dicetuskan oleh Dowton, karena dianggap sebagai pendekatan yang penting untuk kepemimpinan, dimulai karya seorang sosiolog, politi yang bernama James Mac Gragor Burn yang bertajuk *Leadership*. Yang diartika sebagai proses pemimpin dan para bawahan berupaya bersama untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.¹⁰⁶

Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan beberapa dimensi seperti: *Pertama*, sifat-sifat karismatik yaitu: gabungan ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin. Sifat karismatik, merupakan salah satu sifat terpenting dalam transformasi diartikan sebagai, ciri pribadi luar biasa yang dianugerahkan pada seseorang individu yang menyebabkan beliau berbeda daripada orang biasa. Kharismatik merupakan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin seperti sanggup berkorban demi organisasi, menunjukkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat pada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama. Kepemimpinan karismatik dikatakan sensitif kepada keperluan bawahan, menjelaskan arah masa depan organisasi yang hendak dicapai, suka bertukar ide-ide dengan bawahan, suka memberi inspirasi, setia menanggung resiko, senantiasa mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan senantiasa dilihat sebagai pemimpin yang berinovasi. Pemimpin karismatik tidak hanya melaksanakan tugas harian, tetapi sebagai agen perubahan yang radikal dalam organisasi. Pemimpin ini senantiasa memperlihatkan tindakan inovatif dan terpuji yang dapat dijadikan teladan oleh para bawahan.

Kedua, sifat-sifat kekuatan membangkitkan inspirasi yaitu: dimana pemimpin mampu menciptakan pandangan baru bagi para bawahan dengan memberi perangsang dan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara menarik dan meyakinkan. Ini akan membangkitkan rasa ingin berusaha dengan lebih gigih untuk mencapai prestasi tinggi yang melampaui harapan. Pemimpin mempunyai sikap tanggung jawab yang tinggi dan suka menolong bawahan yang berada dalam kesulitan. Para bawahan menyenangi pemimpin mereka dengan dan besar dengan organisasinya.

Ketiga, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif dengan memberi dorongan kepada para bawahan supaya mengkaji dan menilai keadaan lama, mengikut perspektif yang baru. Pemimpin senantiasa mengajak para bawahan membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkrit serata meyakinkan para bawahan tentang perlunya bekerja sebagai satu kelompok dan bukan secara individu untuk mencapai tujuan organisasi.

¹⁰⁶Peter G Northouse, *Kepemimpinan: Teori Dan Praktik*, diterjemahkan oleh Atu Cahyani dari judul asli *Leadership: Theory and Practice*, Jakarta: Pt. Indeks, 2013, cet. 6, hal. 176.

Pemimpin transformasional gemar mengamalkan komunikasi dan interaksi dua arah sebagai cara untuk mengajak pemikiran pengikut untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks dan sukar. Ini menyebabkan pengikut-pengikutnya mampu menyelesaikan masalah dengan lebih dan lebih berhasil; dan Keempat bersifat tenggang rasa secara individu, yaitu memberi perhatian secara individu dengan memberi penekanan kepada puncak-puncak keperluan yang dapat menimbulkan kepuasan kepada pengikut-pengikut. Pemimpin senantiasa mendengar, berbincang serta menolong menyelesaikan masalah dan perkara yang bersifat pribadi.¹⁰⁷

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berorientasi kepada kebutuhan masa depan, menurut Junaedi¹⁰⁸ ada 15 karakter kepemimpinan yang memiliki wawasan orientasi masa depan antara lain:

1. Visioner

Pemimpin hendaknya memiliki cara pandang dan wawasan kedepan, serta memiliki skill menyusun strategi dan membaca kondisi sekitar apa yang menjadi peluang dan hambatan sehingga mampu menentukan langkah-langkah untuk menuju visi misi yang diinginkan.

2. Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent

Pemimpin harus mampu mengikuti perkembangan zaman, semakin kekinian, teknologi berkembang dengan pesat, maka tidak bisa dipungkiri bahwa pemimpin harus mampu mengoperasikan sistem komputerisasi dengan demikian akan memudahkan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan yang dijalankan.

3. Memiliki integritas

Pemimpin harus memiliki pendirian yang teguh dalam mempertahankan prinsip hidupnya, yang berdasarkan dengan norma yang berlaku.

4. Handal dan tangguh

Pemimpin yang handal adalah pemimpin yang dapat dipercaya, yang memiliki pribadi yang pantang menyerah serta tidak merasa lemah akan masalah-masalah dan tantangan yang terjadi. Sehingga pemimpin memiliki pandangan positif dan mampu mengambil hikmah dari masalah yang terjadi dan mencari solusinya.

5. Terampil berkomunikasi efektif

¹⁰⁷Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", *Tarbawi*, Vol. 2, No.2, Juli – Desember 2006, hal. 10.

¹⁰⁸Junaedi Sastradiharja, *Manajemen Sekolah Abad 21: perubahan menuju persaingan global dan revolusi industry 4.0*, Depok: Khalifah Mediatama, 2023, hal. 79-85.

Pemimpin diharapkan memiliki kecakapan komunikasi baik secara verbal dan tertulis yang efektif sehingga memudahkan dalam pendelegasian tugas, peran dan tanggung jawab setiap divisi serta bertindak secara tepat untuk hasil yang maksimal.

6. Inspiratif

Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi positif kepada bawahannya dan mampu menghadapi saat-saat sulit dan mampu bangkit dari keterpurukan. Hal ini dicontohkan oleh Nabi Muhammad dengan 4 sifatnya yaitu Sidiq amanah fathonah dan tabligh.

7. Pem pemberi semangat dan motivasi.

Pemimpin sebagai nehkoda pemegang kendali harus selalu melakukan pembaruan. Dengan pembaruan tersebut dapat memotivasi bawahannya untuk berinovasi dan kreatif dalam menjalankan tugas dan menjaga kualitas pendidikan dan lulusannya.

8. *Decicion makkin skill.*

Pemimpin harus memiliki kepekaan dalam mengambil keputusan dengan cepat dan tepat pada setiap masalah dengan solusi yang paling memungkinkan. Hal ini dapat dilakukan dengan tips berikut:

- a. Mengajak bawahan dalam menghadapi masalah dan pengambilan keputusan bersama dan tidak egois individu.
- b. Kritis dalam pengambilan keputusan.
- c. Melakukan gerakan cepat dalam mengatasi masalah dengan tidak menunda-nunda.
- d. Menjadi pendengar yang baik atas usulan dan masukan bawahan.

9. Kreatif dan produktif.

Pemimpin harus mampu bekerja secara kreatif dan produktif serta memiliki sifat preventif dan antisipatif.

10. Bekerja secara professional

Pemimpin harus dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan professional, sehingga memiliki rasa tanggung jawab dari segi keilmuan dan keahlian, tanggung jawab atas keputusannya.

11. Memiliki kharisma atau berwibawa.

Pemimpin hendaknya memiliki sikap keteladanan yang dicontohkan kepada bawahannya yang ditunjukkan dengan sikap rendah hati, sebagai pendengar yang baik dan bukan penceramah, tenang, tidak suka membicarakan kekurangan orang lain, sopan dan tutur kata santun, tidak merasa paling penting, dan bijaksana.

12. Memahami persaingan.

Pemimpin mampu melihat persaingan antar lembaga pendidikan, baik dari segi fisik maupun program dan sebagainya sehingga mampu bersaing dengan cara yang sehat dan memberikan sebuah konjungsi tertentu untuk menarik minat pengguna pendidikan.

13. Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok.

Kepemimpinan lebih menitik beratkan kepada kerja kelompok dan bukan pada individu, dengan demikian maka kelompok akan fokus pada kerja dan tugasnya.

14. Mampu membangun karakter

Pemimpin diharapkan selalu menciptakan budaya dan iklim yang kondusif.

15. Berusaha melakukan service excellent

Pemimpin perlu memberikan pelayanan yang prima dan maksimal yang menjadi salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh pihak yang berkaitan dengan kepemimpinan maupun objek yang dipimpinnya. Andaikan terdapat hal yang menyebabkan berkurangnya pelayanan, maka pemimpin segera mengambil langkah-langkah tertentu agar pelayanan kembali prima.

Formulasi dari teori kepemimpinan transformasional mencakup beberapa komponen, yaitu (1) karisma (2) stimulasi intelektual (3) perhatian yang individualisasi. Karisma telah didefinisikan sebagai proses yang pada seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang pada hakekatnya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sebuah perspektif yang baru. Perhatian yang individualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang perkembangan kepada para pengikutnya¹⁰⁹

Menurut Harbani¹¹⁰ dalam penerapan kepemimpinan transformasional ada beberapa prinsip yang harus dipenuhi, antara lain:

1. Visi kepemimpinan yang jelas dan terkomunikasi kepada bawahannya.

Pemimpin memiliki pandangan dan visi yang jelas sehingga dalam merencanakan kegiatan sampai dengan evaluasi menjadi terukur dan memudahkan bawahan dalam melaksanakan tugas yang telah di delegasikan oleh pimpinan.

2. Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka.

Bawahan memiliki kesadaran akan tugas yang telah menjadi kwajibannya, sehingga pemimpin tinggal memantau hasil pekerjaan

¹⁰⁹Tim Dosen Administratif Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2010), Cet 3, hal. 149.

¹¹⁰P Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 132.

dengan mudah. Dengan kesadaran tersebut maka tugas akan berjalan dengan ringan karena bawahan merasa memiliki tugas tersebut.

3. Memiliki orientasi terhadap pencapaian visi dengan bersama-sama. Bersama pimpinan, bawahan mengerjakan pekerjaan dengan semangat dalam rangka mewujudkan visi yang telah ditentukan, dengan demikian akan lebih mudah.
4. Sifat kepeloporan terhadap perubahan. Pemimpin menjadi agen of change, hal ini harus selalu membuat perubahan kearah yang lebih baik.
5. Pengembangan potensi diri secara berkelanjutan. Pemimpin memberikan bantuan kepada bawahan untuk selalu meningkatkan kualitas diri secara terus menerus, guna menjawab tantangan zaman yang selalu bergerak maju dengan kompleksitasnya.
6. Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan. Pemimpin harusnya menjadi contoh role model dalam segala tindakannya, sehingga terjadi proses peniruan bagi karyawan, bila sudah mampu menjadi contoh yang baik, maka pencapaian tujuan lembaga akan lebih ringan dan efektif.
7. Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan. Setiap karyawan mendapatkan jatah yang sama, sehingga mereka akan berlomba menjadi yang terbaik dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Sehingga potensi bawahan akan tergali secara alami sesuai dengan tupoksinya.
8. Terwujudnya budaya kerjasama dalam organisasi. Pemimpin mampu menciptakan suasana dalam organisasi kekeluargaan, sehingga bawahan mampu bekerjasama dalam menjalankan tugasnya tanpa ada rasa paling berpengaruh atau paling berat tugasnya.
9. Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas. Bawahan termotivasi oleh pemimpin yang baik sehingga mampu mengembangkan inovasi kerja dan kreatifitas dalam menjalankan tugasnya.
10. Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemtraan komunikasi multi level dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.

Fred Luthans menyatakan bahwa karajter kepemimpinana trnasformasional antara lain:

1. Dirinya sebagai alat oerubahan
2. Pemberani
3. Memiliki kepercayaan kepada orang lain
4. Sebagai penggerak nilai
5. Pembelajar sepanjang masa

6. Visionar
7. Memeiliki kemampuan dalam menghadapi perubahan dan kompleksias dari ketidak pastian.¹¹¹

Ciri-ciri seseorang mampu menjadi pemimpin trasformasional adalah:

1. Sebagai agen perubahan
2. Memiliki sift pemberani
3. Mempercayai orang lain
4. Bertindak berdasar pada sistem nilai dan tidak terpengaruh oleh apapun dan siapapun
5. Meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan
6. Memiliki kemampuan untuk mengdapai kesultan ketidak jelasan dan ketidak tentuan
7. Memiliki visi padngan kedepan.¹¹²

AHM dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu menaruh perhatian dan rasa kepercayaan penuh kepada siapa yang telah ditunjuknya, hal ini yang menjadikan banyak pihak yang percaya kepada AHM dalam menitipkan amanah, baik secara personal maupun lembaga. Dalam proses membangun pesantrennya di Malang AHM mengandalkan sistem trust yang mana semua dibangun atas dasar kepercayaan, hal tersebut sebagaimana jargon yang disampaikan oleh Yusron “dibantu karena maju, bukan maju karena dibantu”, ia mengartikan bahwa bila AHM mendapatkan titipan apapun dari orang lain akan dijaga dan dirawat, bahkan AHM mampu mengembangkannya.

Perhatian dan rasa percaya kepada bawahan yang dimiliki AHM ini yang membuat bawahannya merasa menjadi bagian keluarganya sehingga tertanam dalam diri bawahannya rasa kekaguman, rasa kesetiaan dan rasa hormat kepada AHM sebagai pimpinan dan para bawahannya merasa terdorong untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan senang hati dan tanpa beban, bahkan melebihi dari ekspetasi awal.¹¹³

Kepemimpinan tranformasional ini memiliki ciri seorang pemimpin yang mampu berbaur bersama bawahan, peka terhadap kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompoknya dalam mengerjakan tugas, dengan demikian kesejahteraan bawahan menjadi perhatian tersendiri. Menurut Barnard M Bass sebagaimana yang dikutip Yulk kepemimpinan yang melibatkan pengikut, menjadi inspirator dan

¹¹¹Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, diterjemahan oleh Vivin Andika dkk dari judul asli *Organizational Behavior: An Evvidence-Based Approach 12 th Edition*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006, hal. 653.

¹¹²Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, *Tarbawi*, Vol. 2, No.2, Juli – Desember 2006, hal. 10.

¹¹³Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu Alm. KH Ahmad Hasyim Muzadi, 11 Januari 2023.

selalu berkomitmen untuk mewujudkan visi misi bersama serta menuntun inovasi pada bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Mendukung bawahannya dalam mengembangkan diri melalui pelatihan, pendampingan dan tantangan dan dukungan. Kalo dikaitkan dengan teori kepemimpinan tersebut maka AHM termasuk dalam teori tersebut terutama dalam efek pemimpin kepada bawahannya. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka atas pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.¹¹⁴

Para pengikut pemimpin yang memiliki karakter transformasional dengan mudah dalam mengembangkan diri untuk merespon secara aktif persoalan yang ada pada sebuah lembaga. Demikian ini yang dialami para asatidz yang ada dipesantren binaan AHM yang selalu mengembangkan diri dengan berbagai kegiatan mulai dari mutholaah dengan belajar, juga mengadakan seminar-seminar dan kegiatan lain yang mendukung dengan pengembangan diri.

Leithwood dalam Danim menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mengajak dan mendorong sumber daya manusia yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi.¹¹⁵

Pernyataan-pernyataan diatas sangat tepat bila dikaitkan dengan karakter kepemimpinan AHM, karena kepemimpinannya dijalankan mengarah kepada proses transformasi lembaga pendidikannya. Proses transformasinya dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, memotivasi serta membimbing para bawahan mulai dari pengurus pondok, guru/asatidz dan asatidzah, serta seluruh masyarakat di lingkungan pesantren untuk bekerja keras berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, AHM juga memberikan dukungan kepada seluruh masyarakat pesantren dalam menjalankan tugas yang telah direncanakan dan tidak memberikan penekanan-penekanan husus.

Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan/anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok

¹¹⁴Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* diterjemahkan oleh Yusuf Udaya dari judul asli *Leadership in Organization*, Jakarta: Prenhanlindo, 1994, hal. 297.

¹¹⁵Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 53.

pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Najib “Beliau adalah sosok panutan. Beliau selalu memikirkan seluruh kebutuhan Ustadz dan Santrinya. Yang saya tahu beliau menggunakan uang pribadinya untuk digunakan keperluan pondok. Beliau juga mengajarkan kepemimpinan secara tidak langsung melalui kegiatan nasional dan internasional yang diadakan di pesantren. Ustadz dan santri semuanya dilibatkan. Beliau lembah lembut namun tetap memperhentikan santrinya supaya tetap bersih dan rapih dalam berpakaian. Beliau juga memikirkan bagaimana Al-Hikam kedepan agar dapat mencetak kader pemimpin bangsa dengan membuat Gedung diklat. Dalam dakwah beliau juga menginginkan agar pesantren memiliki media informasi, supaya ceramah beliau dan kegiatan ngaji pesantren dapat dilihat dari luar”¹¹⁶

Kepemimpinan AHM cukup berjalan dengan efektif, karena menggabungkan dua jenis perilaku. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan, pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan.

Jika dikaitkan dengan teori yang ada, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informasi diatas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan, dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam perilaku kesehariannya, kaitannya bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain

Dengan adanya bentuk kepemimpinan kiai, Kiai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai

¹¹⁶Wawancara dengan Ema Ainun Najib, Kepala Pangkalan data dan TI STKQ Al Hikam Depok, 11 Januari 2023.

dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para bawahan kesangkut keterlibatan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama. Sikap bawahan dan masyarakat yang demikian itu, semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren.

Jika kepemimpinan dapat melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok pesantren maka kepemimpinan yang demikian disebut kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan telah berhasil. Sebab, sebagai pondok pesantren yang masih baru berdiri, Pondok Pesantren Al-hikam membutuhkan kepemimpinan yang visioner, inovatif, kooperatif dan transformatif yang mampu melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dapat menggiring pondok pesantren kearah yang lebih baik dan bisa survive atau eksis di masa yang akan datang. Dengan demikian, maka tesis dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional efektif dan kondusif bagi pengembangan pondok pesantren.

Disamping itu juga AHM juga menjadi kiai yang memiliki visi Seorang pemimpin tidak hanya dituntut harus memiliki kemampuan manajerial akan tetapi juga dituntut harus memiliki pandangan jauh ke depan dalam rangka mengantarkan santri-santrinya menjadi orang-orang yang benar-benar mandiri lahir bathin dan menjadikan organisasi yang selalu dinamis, tidak stagnan. AHM tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar beternak dan sebagainya, agar nantinya setelah pulang dari pesantren dan menghadapi realitas kehidupan yang sesungguhnya, para santri mampu hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada orang tua mereka.

BAB III

PENGELAOLAAN PENDIDIKAN ISLAM PERSPEKTIF KIAI

AHMAD HASYIM MUZADI

A. Hakikat Pengelolaan

Kata Pengelolaan pada hakikatnya sama dengan kata Managemen, yang dalam Bahasa Italia “*Maneggiare*” artinya mengendalikan, dalam Bahasa Inggris “*Management*” artinya adalah pengelolaan, ketatalaksanaan, tata pimpinan.¹ Menurut Arikunto dalam Syaiful Bahri mengartikan manajemen atau pengelolaan secara umum yaitu sebagai mengadministrasikan, pengaturan atau penataan suatu kegiatan.²

Muh. Hambali dan Muallimin mengutip perkataan Marry Parker Follet bahwa manajemen merupakan pengelolaan dalam organisasi yang meliputi kegiatan proses, langkah-langkah yang perlu dilalui dan dilaksanakan berdasarkan konsep/rencana yang sudah disiapkan sebelumnya, sehingga mampu tercapainya sebuah tujuan.³ Pengelolaan disini juga diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan yang dilaksanakan bersama dengan sekelompok orang lain. Sehingga pengelolaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada secara maksimal, sehingga tujuan yang telah ditentukan mudah digapai secara efisien.

¹Farid Hamid, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Apollo, 2000, hal. 350.

²Syaiful Bahri Jamarah, et al, *Strategi belajar mengajar I*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal. 196.

³Muh. Hambali dan Muallimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2020, hal.14.

Menurut Malayu sebagaimana yang dikutip Amirudin, manajemen adalah alat yang digunakan untuk menuju tujuan yang telah direncanakan, penggunaan manajemen yang baik akan memudahkan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan manajemen yang baik akan mampu meningkatkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen.⁴

Sebagaimana pengelolaan, kata pendidikan juga memiliki keberagaman pengertian. Menurut Bahasa Yunani “*Paedagogie*” pendidikan diartikan sebagai bimbingan yang diterima anak-anak dari orang dewasa. Dan dalam Bahasa Inggris kata Pendidikan adalah “*education*”. Asal kata “*education*” ini juga berasal dari Bahasa Yunani yaitu “*educare*” yang memiliki arti bahwa pendidikan adalah bimbingan kepada anak sehingga jiwa yang ada didalam diri anak tersebut bertumbuh dan berkembang.

Manajemen dalam pandangan Islam, di istilahkan dengan menggunakan kata *al-Tadbir* (pengaturan).⁵ Kata *al-Tadbir* ini merupakan definisi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur’an seperti Firman Allah SWT dalam surat as-Sajadah/32:5.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

“*Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*”.

Ibn Katsir memberikan penafsirannya bahwa Allah SWT adalah Yang Maha Mengatur alam (*manager*), keteraturan yang ada pada alam raya ini merupakan bukti keagungan Allah SWT dalam mengelola (*manage*) alam ini, ketika manusia-manusia diciptakan Allah SWT sebagai *khalifah* di bumi, maka mereka harus mampu mengatur dan mengelola bumi sebagai tempat hidup dengan sebaik-baiknya dengan segala potensi ilmu pengetahuannya.⁶

Ayat ini menurut penafsiran Prof Dr Wahbah Zuhaili bahwa Allah SWT yang telah mengatur segala urusan hamba-Nya mulai dari langit sampai bumi. Semua bentuk keteraturan, kejadian, dan segala hal yang terjadi di bumi adalah pengaturan Allah SWT. Kemudian, pada hari akhir nanti Allah akan mengembalikan semua yang telah diberikan kembali kepada-Nya. Semuanya itu merupakan sebuah kepastian dan ketetapan dari-Nya. Perbandingan hitungan bilangan hari yang ada di bumi lebih singkat, karena di 1 hari akhirat sebanding dengan seribu tahun di dunia, atau dengan bahasa

⁴Amirudin Siahaan., et.al, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Menuju Lembaga Pendidikan Unggul, Kompetitif Dan Bermutu*, LPPI. 2019, hal.12.

⁵Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, hal. 362.

⁶Imam al-Jalil al-Hafizh Imanuddin Abi Fida' Ismail Ibn Katsir, *Tafsir al-Qur'an* Beirut: Maktabah Waladi li Turots, 774 H, hal. 361.

lain, 1 hari disisi Allah SWT sama dengan seribu hari bagi orang-orang yang menghadapi hari kiamat.⁷

Tafsir kemenangan RI menuturkan bahwa Keteraturan yang ada pada alam raya ini merupakan bukti kekuasaan dan ke-Esaan-Nya. Segala urusan di bumi dan di langit semuanya telah diatur oleh Allah SWT, mulai alam malakut, ke bumi, yakni alam bumi, kemudian urusan itu dibawa naik oleh malaikat kepada-Nya dalam satu hari yang kadar atau lama-Nya adalah seribu tahun menurut perhitungan manusia. Yang mengatur urusan demikian itu adalah Tuhan yang mengetahui segala yang gaib dan yang nyata, yang Mahaperkasa untuk mengazab siapa saja yang mengingkari dan mendustakan rasul-Nya, Maha Penyayang kepada hamba yang menaati-Nya.⁸

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah adalah pengatur alam (*al-Muddabir/ Manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola alam ini namun karena manusia diciptakan oleh Allah telah dijadikan sebagai Khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa pengelolaan tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.⁹

Pengelolaan pendidikan Islam adalah suatu upaya pendidikan yang berdasarkan dengan al-Qur'an dan as-Sunnah yang bertujuan untuk membimbing dan membentuk kepribadian peserta didik yang bertakwa kepada Allah. Demikian pula segala sesuatu dilakukan dengan benar dan tertib sehingga segala proses-prosesnya juga diikuti dengan baik dan benar.

Muhaimin, dalam Amri Lukmanul Hakim dkk bahwa pengelolaan pendidikan Islam merupakan pengelolaan yang diterapkan dalam pengembangan Pendidikan. Adapun praktik pendidikan Islam yang harus dilakukan yaitu melaksanakan prinsip dan fungsi-fungsi pengelolaan di lembaga pendidikan Islam. Pengelolaan pendidikan Islam juga termasuk ilmu dan seni yang mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai

⁷Wahbah Zuhaili, *al Tafsir al-Munir fi al-Aqidah wa al-Syari' Minhaj*, Damaskus: Dar al-Fikr, 2009, juz 21, hal. 530.

⁸<https://tafsirweb.com/7557-surat-as-sajdah-ayat-5.html> di unduh pada 3 januari 2023 16:23.

⁹Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasinya*. Bandung: Pt Rosda Karya, 2008, hal. 20.

tujuan Pendidikan dan terciptanya suasana belajar dan proses pembelajaran sehingga peserta didik dapat mengembangkan potensi pada dirinya.¹⁰

Pengelolaan pendidikan merupakan pondasi dasar dari keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam rangka merencanakan program sampai dengan pengawasan serta membuat keputusan dengan tindakan-tindakan nyata yang *komprehensif* untuk meng-cover kebutuhan-kebutuhan lembaga pendidikan, visi, misi, dan tujuan. Pengelolaan ini bermuara pada mutu lembaga pendidikan yang meliputi *input*, proses, *output* dan *outcome* yang diharapkan sesuai dengan aturan standar nasional. Sehingga siapapun pengelola lembaga pendidikan harus memiliki kesadaran diri untuk mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi kehidupan sesuai dengan zaman dengan segala tantangannya. Pengelolaan pendidikan merupakan sebuah proses manajemen untuk melaksanakan tugas pendidikan dengan menggunakan seluruh sumber daya secara efisien guna mencapai tujuan secara efektif.¹¹

Pengelolaan pendidikan Islam mempunyai definisi membimbing dan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan peserta didik dari tahap ke tahap hingga pada titik optimal. Secara garis besar pengertian itu mencakup tiga aspek. Pertama, seperangkat teknik atau cara untuk memberikan pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku. Kedua, Seperangkat teori yang maksudnya untuk menjelaskan dan membenarkan penggunaan teknik dan cara-cara tersebut. Ketiga, Seperangkat nilai, gagasan atau cita-cita sebagai tujuan yang menjelmakan serta dinyatakan dalam pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku, termasuk jumlah dan pola latihan yang harus diberikan.¹²

Al-Qur'an sebagai sumber pendidikan memiliki prinsip yang selanjutnya menjadi sebuah acuan untuk menghasilkan teori dalam pendidikan. Tidak lain prinsip tersebut adalah tauhid dan risalah ilahiyah. Prinsip tauhid menjadi hal yang utama karena di dalamnya memberikan pemahaman tentang keesaan Allah Swt dan eksistensi manusia atas perintah-Nya. Sedangkan risalah ilahiyah merupakan pesan-pesan Allah Swt yang disampaikan kepada manusia melalui rasul yang mengandung unsur sebuah pendidikan.

¹⁰Amri Lukmanul, et al, "menelisik pengelolaan pendidikan Islam (konsep dasar, tujuan dan ruang lingkup)", PTIQ Jakarta, [Menelisik-Pengelolaan-Pendidikan-Islam-Konsep-Dasar-Tujuan-Ruang-Lingkup.pdf \(researchgate.net\)](#) diakses pada 15 Januari 2023 pukul 19:37.

¹¹Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 34.

¹²Siti Trinurmi, "Hubungannya Dengan Tujuan Pendidikan Islam," *Al-Irsyad Al-Nafs*, Jurnal Bimbingan Penyuluhan Islam, vol. 2, no.1, 2015, hal. 57-68.

Dengan demikian pengelolaan pendidikan Islam ialah proses pengelolaan lembaga Pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai suatu tujuan Pendidikan Islam tersebut dengan efektif dan efisien. Pengelolaan pendidikan Islam tentu menjadi ilmu yang bergerak dengan pedoman Islam, dengan begitu pengelolaan pendidikan Islam juga memiliki karakteristik tersendiri yaitu bernuansa Islami.

B. Fungsi pengelolaan Pendidikan Islam

Setiap kegiatan memiliki goal atau tujuan yang ingin dicapai, begitu juga dengan pengelolaan pendidikan dalam semua jenjangnya, khususnya dalam Islam tujuan dari pendidikan Islam adalah membentuk pribadi yang utuh Islamnya atau dalam bahasa agamanya adalah Islam yang *kaffah*.

Menurut Mulyono,¹³ dalam proses implementasinya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry¹⁴ terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Kombinasi A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Kombinasi B terdiri dari perencanaan pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*) dan pengawasan. Kombinasi C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan (*directing*) dan pengawasan. Kombinasi D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. Kombinasi E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi. Dari kelima kombinasi tersebut dapat disaring menjadi tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Fungsi pengelolaan dengan berbagai istilahnya membuat para tokoh berbeda-beda dalam penyebutan fungsinya, namun secara umum fungsi pengelolaan antara lain: 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Penggerakkan, dan 4. Pengawasan. Begitu juga ketika berbicara Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang biasa disingkat POAC.¹⁵

¹³Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008, hal. 2.

¹⁴George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, diterjemahkan oleh J. Smith. D.F.M dari judul asli *Guide to Management*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, cet. 8, hal.15.

¹⁵Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayato, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012, hal. 126.

1. Fungsi perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan fungsi awal dalam pengelolaan, sebagaimana banyak dikemukakan oleh para pakar. Perencanaan memiliki arti sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Istilah perencanaan mempunyai bermacam-macam pengertian antara lain yang dikemukakan Amirudin dkk perencanaan sebagai suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksana yang dibutuhkan guna menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke masa depan.¹⁶

Sebagaimana yang dikemukakan Mulyono Perencanaan adalah proses kegiatan yang rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien¹⁷

Engkoswara dan Komariyah menjelaskan bahwa perencanaan yang baik dilakkan guna mencapai *protective benefit dan Positiv benefit*. Yaitu menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik yang digunakan memiliki relevansi dengan tuntutan zaman sehingga mengurangi resiko putus di tengah jalan. Dan menjaga produktivitas agar selalu meningkat sesuai dengan rencana yang sudah dirumuskan.¹⁸ Perencanaan menurut Anderson adalah pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang dimasa yang akan datang.¹⁹

Dari uraian diatas bahwa fungsi perencanaan adalah proses perancangan kegiatan yang dilakukan dikemudian hari dengan mempertimbangkan berbagai aspek, perhitungan yang matang untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam perencanaan diperlukan kejelian dalam melihat peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan, sehingga mampu menyiapkan perencanaan yang ideal. Untuk menuju perencanaan yang ideal, maka diperlukan prinsip perencanaan yang komprehensif, memperhatikan aspek kualitas, memiliki rencana jangka panjang dan asas keberlangsungan,

¹⁶Amiruddin Siahaan., *et.al, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (menuju Lembaga pendidikan unggul, kompetitif dan bermutu)*, Medan, LPPI, 2019, hal 84.

¹⁷Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008, hal. 2.

¹⁸Engkoswara dan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal.133.

¹⁹Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005, hal. 77.

memperhatikan sumber daya yang ada, didukung dengan adanya administrasi yang efisien yang dapat diandalkan.

Bertolak dari itu, maka semakin jelas antara perencanaan dengan spekulasi yang sifatnya asal dan serampangan. Dimana perencanaan merupakan proses eksekusif yang menggunakan penalaran dan pemikiran dalam meramalkan kemungkinan-kemungkinan yang bisa saja timbul, sehingga mampu mengantisipasi dan mengontrol kegiatan untuk perubahan-perubahan yang dikehendaki.

Kaitannya dengan lembaga pendidikan Islam, maka perencanaan di dasari keyakinan bahwa masa depan bisa diubah dengan usaha dan doa dan tidak boleh berputus asa. Hal tersebut dengan firman Allah Surat al-Hasyr/59:18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.

Sedangkan perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan.²⁰

Makna perencanaan yang digambarkan di atas mengandung arti; *pertama*, manajer/pimpinan memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. *Kedua*, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. *Ketiga*, di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk organisasi dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Jejen,²¹ dalam perencanaan harus ditentukan delapan aspek, yaitu program kerja, tujuan dan manfaat program, biaya program, waktu, penanggungjawab, pelaksana, mitra, dan sasaran (tentu berdasarkan kesepakatan tim kerja yang meliputi unsur pimpinan sebuah lembaga). Demikian sebuah perencanaan yang ideal, dan memang harus disusun secara sistematis dan berdasarkan pada fakta dan data secara kongkrit untuk memastikan yang direncanakan tersebut betul-betul dapat mengenai

²⁰Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, hal. 101.

²¹Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Prenada Media Group, 2015, hal. 3.

sasaran lembaga. Sehingga kebutuhan perbaikan lembaga dan pengembangannya dapat diakomodir secara jelas oleh para pelaku dalam bentuk rencana yang komprehensif berdasarkan kebutuhan lembaga. Perencanaan dalam pendidikan Islam tidak hanya berhenti pada tujuan dunia semata, tapi harus diarahkan untuk mencapai kebahagiaan Dunia akhirat sehingga keduanya akan berjalan seimbang.

Dalam proses perencanaan setidaknya terdapat tiga hal yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan, yaitu:

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Pemilihan program untuk mencapai tujuan.
- c. Identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya terbatas.²²

Dari uraian diatas Secara umum perencanaan yang akan dilakukan setidaknya harus mampu menjawab 5w + 1H seperti berikut ini:

- a. What yaitu Mampu menjawab apa yang hendak dicapai.
- b. Why mengapa memilih tujuan tertentu, bukan yang lain.
- c. Where, dimana lokasi yang akan digunakan dalam proses pendidikan.
- d. When yaitu waktu yang akan digunakan dan mungkin jadwal yang dibuat dan diselesaikan.
- e. Who siapa sajakah yang ditunjuk untuk menjadi pelaksana suatu pekerjaan.
- f. How disini bagaimana sesuatu pekerjaan yang direncanakan itu dilaksanakan.

Mahdi Ibrahim memberikan tambahan perhatian dalam rangka mencapai keberhasilan perencanaan, antara lain:

- a. Ketepatan waktu dengan tujuan yang akan dicapai.
- b. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan.
- c. Keterkaitan antara fase operasional dengan penanggung jawab.
- d. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliyah dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencana, kesesuaian perencanaan dengan team yang bertanggung jawab terhadap operasional atau mitra kerja, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melali evaluasi secara terus-menerus dalam merealisasikan tujuan.
- e. Kemampuan organisasi penanggung jawab operasional.²³

Sedangkan menurut Ramayulis²⁴ perencanaan dalam kaitannya pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

²²Nanag fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Rosdakarya, 2008, hal. 24.

²³Mahdi Bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997, hal. 63.

²⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, hal. 271.

- a. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif. Prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlihat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- b. Penetapan tujuan sebagai garis dan sebagai alat evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.
- c. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- d. Penyerhaan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Kiai Ahmad Hasyim Muzadi, disebut selanjutnya dengan AHM, dalam merencanakan pengelolaan pendidikan Islam AHM membuat perencanaan bersama team dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Konsep pendidikan yang dibangun kemudian disampaikan kepada para pelaku dilapangan, sehingga akan ditentukan langkah apa yang harus dikerjakan.

Lembaga yang diasuh oleh AHM merupakan pesantren Mahasiswa yang keseluruhan santrinya adalah Mahasiswa. Di pesantren AHM ada dua bentuk instansi yaitu yang diperuntukan mahasiswa yang kuliah diluar pesantren dengan nama Pesantren Mahasiswa dan sekolah tinggi kulliyatul Qur'an yang diperuntukan bagi mahasiswa yang hafal Qur'an dan kuliahnya didalam pesantren. Dua bentuk besar mahasiswa yang ada seperti ini juga memerlukan perencanaan yang matang, hendak kemana tujuan pendidikan yang ada di bawah asuhan AHM. sebagaimana yang disampaikan AHM dalam beberapa ceramahnya, bahwa AHM menginginkan adanya ketersambungan antara ilmu dan amal, adanya ketresambungan antara sains dan agama, sehingga tidak ada pemisah antara ilmu umum dan ilmu agama.²⁵

Pesantren AHM menetapkan perencanaan kegiatan Mahasiswa pada kegiatan Raker (rapat kerja) yang diikuti oleh seluruh asatidz dan karyawan. Hal ini diambil dalam rangka menyatukan visi dan misi demi tercapainya tujuan yang diinginkan oleh AHM. Karena dalam perencanaan yang AHM buat meliputi perencanaan yang bersifat materi dan peraturan, fungsi dan tugas dari masing-masing asatidz, kegiatan yang akan dilaksanakan, program dan isi dari pendidikan itu sendiri.²⁶

2. Fungsi pengorganisasian (organizing)

Pernorganisasian atau *Al-Tandzim* merupakan wadah bersama untuk setiap orang sesuai dengan fungsinya masing-masing baik secara vertical maupun horizontal. Pengorganisasian dapat diartikan proses mengatur,

²⁵Ahmad Millah Hasan, *Biografi A Hasyim Muzadi, cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal 164.

²⁶Wawancara Ema Ainun Najib, Kepala Pangkalan data dan TI STKQ Al Hikam Depok, 16 November 2022.

mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi.

Mengorganisasikan (organizing) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.²⁷

Stoner dalam Engkoswara dan Komariyah menjelaskan pengorganisasian adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam struktur guna mencapai suatu sasaran atau beberapa sasaran.²⁸ Termasuk didalamnya sarana dan prasarana penunjang proses pendidikan. Pengorganisasian disini tidak hanya sebagai wadah berkumpulnya orang dalam melaksanakan tugas, melainkan menekankan bagaimana sebuah pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif, efisien dan terarah.

Dalam pengorganisasian terbagi menjadi dua, yaitu formal dan informal, dimana formalnya adalah pembagian kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara terstruktur, Sedangkan informal adalah bentuk hubungan kerja antar individu. Maka pelaksanaan *organizing* tampak adanya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya kondisi kerja yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Prinsip Pengorganisasian dalam pengelolaan sudah diperintahkan Allah SWT dalam Surat al Imron/3:103.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

“Berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, janganlah bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara. (Ingatlah pula ketika itu kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari

²⁷U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2019, hal. 22.

²⁸Engkoswara dan komariyah, *Administrasi pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 95.

sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk”.

Ayat tersebut menurut Imam al-Qurthubi bahwa Allah SWT memerintahkan menjaga persatuan dan melarang untuk berpecah-belah. Karena perpecahan merupakan bentuk dari kebinasaan sedangkan *al jama'ah*/persatuan merupakan bentuk dari keselamatan.²⁹

Dalam proses pengelolaan menurut ayat tersebut memerintahkan secara menyeluruh agar persatu padu dan memegang komitmen dalam melaksanakan tugas dan cita-cita organisasi. Juga Al-Qur'an memberikan petunjuk untuk menghindari pertengkaran perpecahan dan perselisihan karena hal itu akan mengakibatkan hancurnya mekanisme kerja dan kepemimpinan.

Menurut Hikmat,³⁰ pemimpin sebuah organisasi harus memperhatikan beberapa hal dalam menjalankan tugas pengorganisasian, antara lain yaitu:

- a. Menjaga ketersediaan fasilitas, perlengkapan, dan petugas yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan.
- b. Mengelompokkan dan membagi tugas kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.
- c. Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
- d. Menentukan metode/cara kerja dan prosedurnya.
- e. Mengangkat, melatih dan memberikan informasi kepada staf.

Pengorganisasian pada hakekatnya merupakan langkah untuk menentukan “siapa melakukan apa” harus jelas dalam sebuah organisasi. Kejelasan tugas individu atau kelompok dapat melahirkan tanggungjawab. Seorang pemimpin harus memberikan tugas kepada orang-orang yang tepat, sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya, sehingga pekerjaan itu berjalan atau selesai sesuai mutu yang diharapkan

Mutu kegiatan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaannya. Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dengan tidak teliti dan oleh tenaga yang tidak kompeten juga sembrono dalam bekerja akan bisa berakibat fatal, utamanya pada bagian keuangan, bila yang bersangkutan tidak memiliki kapabilitas tentang keuangan akan mengakibatkan kekacauan dalam pekerjaan, seperti pada proses penggajian harus teliti jangan sampai ada yang kurang atau tertukar. Padaa Klasifikasi program kerja juga dibutuhkan untuk menentukan skala prioritas. Misalnya, program yang manakah yang mendesak untuk dilaksanakan terlebih dahulu dan program mana yang bisa ditunda pelaksanaannya. Dengan demikian,

²⁹Abu Abdillah Muhammad bin Muhammad al-Anshori al-Qurthubi, *Al-Jaami' li Ahkaamil Qur'an (Tafsir al-Qurthubi)*, Beirut, Daar Ibnul Jauzi, 2006, juz 4, hal. 159.

³⁰Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, hal. 119.

terdapat berbagai bentuk tugas dan kegiatan yang bisa dilakukan oleh banyak orang, yang kesemuanya itu memerlukan koordinasi dan arahan dari seorang pemimpin. Koordinasi yang baik nantinya mampu menghindarkan terjadinya persaingan atau konflik yang tidak sehat dan kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya koordinasi yang baik dengan pimpinan, semua bagian dan personal yang ada pada sebuah lembaga dapat bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi/lembaga.

Wujud dari pengorganisasian adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.³¹

Setiap lembaga atau organisasi terdiri dari unsur pimpinan dan anggota, dari itu pengorganisasian pada lembaga pendidikan Islam diartikan sebagai proses penentuan struktur, aktivitas interaksikoordinasi, design, struktur, wewenang tugas secara transparan dan jelas. Sebuah lembaga dapat berjalan lancar bila konsisten dengan prinsip-prinsip dalam mendesign atau mengatur perjalanan organisasi dengan kebebasan, keadilan dan musyawarah.

AHM sebagai pemimpin yang memiliki talenta mumpuni, yang sudah terasah semenjak mudanya, mulai dari organisasi di dalam kelas yang dibuktikan dengan sebagai guru dan dosen, organisasi GP Ansor, sampai dengan menjadi anggota parlemen. Maka AHM mampu mengorganisasikan seluruh komponen yang ada di pesantren asuhannya dengan baik. AHM menempatkan setiap ustadz dan ustadzah sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Menurut AHM, pengorganisasian harus dilakukan sejak awal, dengan seperti itu akan memudahkan pelimpahan wewenang dan tugas kepada ustadz yang telah ditentukan dan memudahkan antar ustadz untuk berkoordinasi di lapangan serta memudahkan memetakan kegiatan mana yang belum tersentuh, sehingga kekosongan bagian dapat diatasi dengan secepatnya.

Dengan kejelian AHM dalam mengelola pendidikan, sejak awal AHM membagi tugas siapa yang berperan menjadi apa dan mengerjakan apa. Hal ini telah dilaksanakan AHM agar memudahkan dalam pengawasan.

3. Fungsi pelaksanaan/penggerakan (actuating)

Fungsi ini adalah bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan, fungsi ini memiliki beberapa sebutan antara lain:

³¹Jawahir Thantowi, *Unsur Manajemen Ajaran al-Qur'an*, Jakarta: Al Husna, 1983, hal. 71.

leading, coordinating, directing dan commanding.³² Dalam proses *actuating* ini akan terjadi pula proses *motivating*, hal ini ditujukan agar dapat memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar pada pekerjaan dan dilakukan, yaitu menuju pada tujuan yang telah ditentukan dan disertai juga dengan motivasi-motivasi yang baru, bimbingan dan pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan rajin.³³

Menurut Hadari Nawawi bimbingan merupakan pemeliharaan, menjaga dan memajukan organisai melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak lepas dari usaha mencapai tujuan.³⁴ Dalam realitasnya kegiatan ini meliputi:

- a. Memberikan dan menjelaskna perintah
- b. Memberikan petunjuk pelaksanaan program
- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan kegiatan organisasi.
- d. Memberikan peluang untuk menyumbangkan ide gagasan dan tenaga untuk kemajuan organisasi
- e. Memberikan arahan dan bimbingan agar setiap personal melaksanakan tugas secara efisien.

Bimbingan ini merupakan penunjang dalam mensukseskan rencana, sebab kalo tidak ada bimbina, maka ada kemungkinan roda organisasi akan berjalan kurang maksimal. Menurut Siagaan dalam Rahmat Bimbingan ini merupakan inti dari pengelolaan yang mampu menggerakkan untuk mencapai hasil. Prosesnya meliputi pemberian perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta ketrampilan berkomunikasi.³⁵

AHM melihat fungsi pengelolaan sebagai aktualisasi ini adalah poros utama dari pengelolaan, yang intinya adalah sebuah perencanaan yang sudah didistribusikan ke setiap personal, maka tinggal bagaimana menjalankannya sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dalam menjalankan fungsi ini AHM memberikan motivasi kepada seluruh komponen yang ada di pesantrennya melalui kegiatan *tanbih* yang dilaksanakan setiap minggu pertama. Disana AHM memberikan wejangan dan nasehat agar kembali melihat apa yang hendak dicapai di

³²Jawahir Thantowi, *Unsur Manajemen Ajaran Al qur'an*, Jakarta: Al Husna, 1983, hal. 74.

³³Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alqur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, 2017, cet. 1, hal. 24.

³⁴Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Pt Gunung Agung, 1983, hal.36.

³⁵Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alqur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, 2017, cet. 1. Hal. 30.

pesantrennya. Dengan demikian tujuan dari pendidikan di pesantren AHM akan terus tertancap dan setiap komponen bergerak menjalankan tugasnya masing-masing.

Termasuk membangun dan mendorong asatidz yang ada untuk terus meningkatkan skill dan pengetahuannya baik dengan mengikuti pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang ada didalam maupun diluar pesantren bahkan melanjutkan Study pada jenjang yang lebih tinggi dari sebelumnya, dengan hal tersebut dalam aktualisasi pengelolalaa pendidikan Islam dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan zaman.

4. Fungsi pengawasan (contorlling)

Controlling atau pengawasan dan pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupaya mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Pengawasan yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal.³⁶

Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pegontrolan terhadap kinerja bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara demikian diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Tidak ada pekerjaan yang sempurna, selalu ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Personil lembaga mengalami titik jenuh dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya. Cara personil lembaga dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternalnya. Sistem pengawasan harus dibuat sebaik mungkin dan komprehensif.

Pemimpin harus memberikan warning kepada bawahan terhadap situasi kerja yang tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan yang baik yaitu memastikan bahwa sebuah pekerjaan dapat diselamatkan dari kegagalan, sebelum hal tersebut benar-benar terjadi maka pimpinan harus memastikannya lewat pengawasan yang ketat.

Dengannya, pimpinan dapat mengukur ketercapaian suatu program baik dari sisi kuantitas pencapaiannya maupun kualitasnya. Tugas pimpinan sebagai pengawas dapat dilakukan secara operasional baik oleh pimpinan atau yang mewakili. Secara keseluruhan data-data yang diperoleh diaudit sehingga memudahkan proses penyelesaian masalah

³⁶Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012, hal. 38.

yang ditemukan di lapangan sesuai dengan data yang ada. Pengawasan dilakukan secara terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan organisasi secara konsekuen dan berkelanjutan.

AHM merupakan sosok pemimpin yang jeli, hal ini sesuai yang disampaikan oleh Yusron³⁷ bahwa AHM merupakan orang yang teliti sekali sampai pada hal-hal teknis. Pengawasan yang AHM lakukan adalah pengawasan melekat, dimana AHM selalu mengaitkan kegiatan yang ada dipesantren dengan kehidupan yang akan datang. Dengan pemahaman tersebut maka seluruh asatidz akan melaksanakan tugasnya tidak hanya karena urusan dunia, tapi ikhlas dalam beramal, yang ini merupakan salah satu jiwa pesantren yang ditanamkan oleh AHM kepada seluruh komponen yang ada di pesantrennya.

AHM mengadakan pengawasan dan evaluasi berjenjang dan berkelanjutan, dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan setiap komponen, santri butuh penambahan pelajaran misalnya, karena ada tuntutan di masyarakat, maka hal tersebut harus segera ditangani, begitu juga ketika AHM melihat bangunan, AHM sangat teliti dalam mengawasi pekerjaan bangunan tersebut, sehingga pekerja bangunanpun merasakan kondisi kerja yang nyaman.

C. Ruang lingkup pengelolaan Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga industri yang mulia, karena di dalamnya mengandung dua misi besar yaitu: pertama misi profit untuk mencapai keuntungan, hal ini akan tercapai bila penggunaan dana dengan efektif dan efisien, sehingga tidak terjadi “besar pasak daripada tiang”.³⁸ Kedua misi sosial, dengan tujuan untuk mewariskan dan menanamkan nilai luhur. Oleh karena itu mengelola lembaga pendidikan itu tidak cukup dengan profesionalisme tinggi tapi juga perlu dibarengi dengan niat yang suci. Menurut Muhaimin dkk Sumber daya pendidikan itu setidaknya ada peserta didik, pendidik, dari tenaga kependidikan (termasuk didalamnya tenaga administrasi), kurikulum, sarana dan prasarana, biaya, informasi, proses belajar mengajar, lingkungan, *output* dan *outcome*, serta hubungan kerjasama dengan *stakeholders* dari lain-lain.³⁹

³⁷Wawancara dengan M Yusron Shidqi Shidqi, putra bungsu AHM yang tinggal di Depok, untuk melanjutkan perjuangan AHM menjalankan pesantren Alhikam Depok. Depok, 11 Januari 2023.

³⁸Besar pasak daripada tiang diartikan dengan pemasukan tidak sebanding dengan pengeluaran, bila dikaitkan dengan pendidikan, maka jangan sampai biaya operasional itu lebih besar dari pemasukan lembaga itu sendiri.

³⁹Muhaimin, et al, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2010, hal. 5.

Ahmad Fauzi dalam Amri dkk membagi ruang lingkup pengelolaan Pendidikan Islam menjadi tiga bagian wilayah, yaitu: wilayah kerja, wilayah Objek Garapan dan wilayah fungsi kegiatan.⁴⁰

1. Ruang lingkup wilayah kerja

- a. Pengelolaan pendidikan skala Negara yang diartikan Bahwa pengelolaan pendidikan merupakan urusan Nasional. Pendidikan yang ditangani antara lain: juga pendidikan di luar sekolah, pendidikan pemuda, penyelenggaraan latihan, penelitian, pengembangan masalah-masalah pendidikan serta meliputi pula kebudayaan dan kesenian.
- b. Pengelolaan pendidikan satu provinsi yakni pengelolaan pendidikan yang meliputi wilayah kerja dalam satu provinsi yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh petugas pengelola pendidikan di Kabupaten dan kecamatan.
- c. Pengelolaan pendidikan satu kota atau kabupaten yang meliputi wilayah kerja satu kabupaten/kota di semua jenjang dan jenis pendidikan.
- d. Pengelolaan pendidikan satu unit kerja yang menitikberatkan pada suatu unit kerja yang langsung menanganii pekerjaan mendidik seperti sekolah, pusat pelatihan, balai kursus dan ketrampilan. Pengelolaan ini memiliki ciri adanya pemberi pelajaran, bahan yang diajarkan, penerima pelajaran dan sarana dan prasarana.
- e. Pengelolaan kelas yaitu pengelolaan terkecil dalam usaha pendidikan yang merupakan inti dari seluruh pengelolaan pendidikan. Dalam penerapan pengelolaan kelas ini berupa intruksional dan manajerial.⁴¹

2. Ruang lingkup wilayah garapan

Dalam pengelolaan wilayah garapan ini meliputi seluruh bentuk kegiatan yang dilakukan secara langsung terlibat maupun tidak terlibat langsung dalam kegiatan pembelajaran pendidikan di sekolah.⁴²

Meliputi:

- a. Pengelolaan siswa adalah semua proses kegiatan yang direncanakan dan laksanakan secara terstruktur serta pembinaan secara berkala terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang

⁴⁰Amri lukmanul hakim., et al, *Menelisik Pengelolaan pendidikan Islam (konsep dasar, Tujuan dan ruang lingkpu)*, PTIQ Jakarta dalam [Menelisik-Pengelolaan-Pendidikan-Islam-Konsep-Dasar-Tujuan-Ruang-Lingkup.pdf \(researchgate.net\)](#) diakses pada 15 januari 2023 pukul 19:37.

⁴¹Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008, hal. 5.

⁴²Baharuddin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press, 2016, hal. 90.

- bersangkutan) agar dapat mengikuti kegiatan belajar mengajar (KBM) secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara kronologis operasional, rentangan kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolah (*exit*), karena telah tamat, meninggal dunia, putus sekolah atau karena sebab-sebab lain sehingga ia tidak terdaftar lagi sebagai peserta didik sekolah
- b. Pengelolaan personil sekolah adalah semua proses kegiatan yang telah rancang dan diusahakan secara nyata dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu para pegawai di sekolah, sehingga mereka dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah kegiatan belajar mengajar (KBM) secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Para personel harus dikelola dengan baik agar mereka senantiasa aktif dan bergairah dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
 - c. Pengelolaan kurikulum merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap situasi belajar mengajar secara efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara operasional kegiatan manajemen kurikulum meliputi 3 pokok kegiatan, yakni kegiatan yang berhubungan dengan guru, peserta didik, dan seluruh civitas Akademika
 - d. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai (*ready or use*) dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) sehingga kegiatan belajar mengajar (KBM) semakin efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
 - e. Pengelolaan tata usaha merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta membina kegiatan-kegiatan yang bersifat tulis-menulis (*clerical work*) di sekolah, agar kegiatan belajar mengajar (KBM) semakin efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen tata laksana merupakan serangkaian kegiatan mencatat, menyimpan, menggandakan, menghimpun, mengolah, dan mengirim benda-benda tertulis serta warkat yang pada hakikatnya menunjang seluruh garapan manajemen sekolah.
 - f. Pengelolaan pembiayaan adalah bentuk kegiatan dalam mengatur biaya/pendanaan yang dilakukan pada sebuah lembaga dengan

perencanaan yang matang, serta adanya pembinaan yang berkala dalam kegiatan pengaturan biaya sehingga tujuan lembaga menjadi mudah dicapai dengan maksimal dan efisien. Kegiatan yang dilakukan meliputi: pengumpulan/penerimaan dana yang sah seperti SPP, sumbangan BP3, donasi-donasi, dan usaha-usaha halal lainnya, pemakaian dana, dan pertanggungjawaban kepada pihak-pihak terkait yang memiliki wewenang.

- g. Pengelolaan lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan merupakan semua proses kegiatan yang direncanakan secara matang dan dilaksanakan sungguh-sungguh serta adanya pembinaan secara berkelanjutan pada bagian pembagian kerja dan tata kerja sekolah, sehingga kegiatan operasional pendidikan yang ada pada sebuah lembaga pendidikan semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.
 - h. Pengelolaan hubungan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan dan bersungguh-sungguh dalam pelaksanaannya serta evaluasi berkala untuk mendapatkan simpati dan perhatian dari masyarakat pada umumnya juga perhatian dari publik pada khususnya, sehingga kegiatan operasional yang ada pada lembaga sekolah/pendidikan dapat terlaksana secara efektif dan efisien, untuk terwujudnya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
3. Ruang lingkup wilayah fungsi kegiatan

Pada lingkup wilayah fungsi kegiatan ini lebih menitik beratkan sebagaimana pengelolaan yang meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan dan mengawasi atau mengevaluasi.

Menurut Hikmat dalam Siti dalam mempelajari ruang lingkup pengelolaan akan didapati dua sudut pandang, yaitu ditinjau dari objek kajian pengelolaan lembaga pendidikan dan bidang garapan pengelolaan pendidikan.⁴³

- a. Objek kajian pengelolaan lembaga pendidikan

Objek ini dilihat dari beberapa aspek, antara lain:

- 1) Pengelolaan lembaga pendidikan pada aspek struktur, yang menjelaskan struktur organisasi, analisis unit kerja, deskripsi tugas, spesifikasi pelaku pendidikan, herarki jabatan, dinamika lingkungan structural organisasi dan perbedaan profesionalitas pelaku pendidikan dengan semua aktifitasnya.

⁴³Siti farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011, hal. 34-36.

- 2) Ditinjau dari aspek teknik meliputi perencanaan, kegiatan yang intinya mewujudkan tugas-tugas dan strategi pelaksanaan pengembangan lembaga.
 - 3) Dilihat dari personalia yang menekankan pada penempatan personalia, studi kelayakan guru, sumberdaya personal, hubungan antar personal, serta promosi serta kesejahteraan personalia.
 - 4) Ditinjau dari aspek informasi meliputi sistem informasi lembaga pendidikan, sistem kontrol internal dan eksternal lembaga, pengawasan pegawai dan respons manajerial terkait masalah di dalam maupun diluar lembaga.
 - 5) Dilihat dari aspek lingkungan masyarakat, meliputi peran serta masyarakat dalam pengembangan lembaga, hubungan lembaga dengan masyarakat. Sosialisasi lembaga dan kegiatan yang mengikutsertakan kelompok masyarakat dan aparatur negara.
 - 6) Dilihat dari aspek keterampilan manajerial, yang berhubungan dengan profesionalitas kerja pelaku pendidikan, keterampilan pemimpin dalam rancangan konsep, keterampilan manusiawi, keterampilan tehnik, dan keterampilan proyeksi masa depan lembaga dan out put lembaga
 - 7) Ditinjau dari aspek pengembangan SDM yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan manajerial kelembagaan kependidikan, mutu pimpinan berdasarkan kriteria AD dan ART (statuta), pengelolaan supervisi dan tipe instruksi pimpinan lembaga yang berkaitan dengan intelektualitas pelaku pendidikan, baik secara struktural maupun kultural.
- b. Bidang garapan pengelolaan pendidikan

Pada bidang garapan ini pengelolaan menitik beratkan pada tujuh bidang garapan yaitu meliputi pengelolaan peserta didik, pengelolaan kurikulum, pengelolaan personalia, pengelolaan pembiayaan pendidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan ketatalaksanaan, pengelolaan organisasi dan pengelolaan humas.

1) Pengelolaan peserta didik

Pengelolaan peserta didik ini setidaknya memberikan perhatian pada pengelolaan penerimaan murid/peserta didik baru dimulai dari pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru (PPDB), penjangkaran calon peserta didik, pendaftaran, testing seleksi masuk, dan pengumuman hasil seleksi. Dilanjutkan dengan adanya bimbingan dan konseling yang meliputi pedoman pelaksanaannya, tenaga (*konselor*), dan pengelolaan data pribadi peserta didik. Pengelolaan organisasi siswa intra sekolah dengan berbagai fungsi dan tugasnya serta pengelolaan data peserta didik.

2) Pengelolaan kurikulum

Kurikulum merupakan bidang garapan yang sangat penting, karena pada dasarnya kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional yang telah di atur dalam undang-undang SISDIKNAS. Lebih lagi kurikulum ini merupakan instrument dalam mencapai tujuan institusional yang sesuai dengan ragam dan jenjang pendidikan.

Didalam pengelolaan kurikulum ada beberapa hal antara lain, struktur kurikulum, pelaksanaan kurikulum, proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, evaluasi program pembelajaran and hasil belajar

Yang dimaksud dengan pengelolaan kurikulum adalah semua proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional secara umum dan tujuan peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

3) Pengelolaan personalia

Pengelolaan ini dimaknai dengan suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana memberikan perhatian dan fasilitas untuk perkembangan pegawai yang dalam pendidikan adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam program sekolah.

Dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pada pasal selanjutnya disebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sebutan pendidik meliputi guru, dosen, tutor, widyaiswara, instruktur, fasilitator, konselor dan lain-lain. Sedangkan tenaga kependidikan meliputi kelompok manajer lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, ketua, direktur, dan rektor. Yang termasuk dalam kelompok tenaga fungsional pendidikan seperti penilik, pengawas, peneliti dan pustakawan, sedangkan yang masuk kelompok tenaga teknis pendidikan seperti staf ketatausahaan pendidikan, teknisi sumber belajar dan teknisi laboratorium pendidikan.

Ruang lingkup personalia meliputi perekrutan atau pengadaan personel, penempatan dan pemeliharaan, pembinaan, pemutus hubungan kerja.

4) Pengelolaan sarana dan prasarana

Menurut Mulyasa dalam Afifuddin, sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran, seperti papan tulis, spidol, penghapus, alat tulis, buku, dan media pengajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya suatu proses pendidikan atau pengajaran di suatu lembaga pendidikan, seperti gedung, ruang kelas, halaman, kebun sekolah, jalan menuju sekolah, dan sebagainya. Namun, apabila prasarana tersebut digunakan secara langsung untuk kegiatan pembelajaran, misalnya kebun sekolah digunakan untuk kegiatan belajar biologi maka kebun sekolah menjadi sarana pendidikan.⁴⁴

Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan mengatur, menjaga dan mengelola sarana dan prasaran agar menjadi efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan dari pengelolaan sarana dan prasarana adalah:

- a) Terciptanya lokasi yang indah, bersih dan nyaman bagi warga lembaga dan masyarakat
 - b) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan.
 - c) Pengadaan sarana dan prasarana, pemakaian sarana dan prasarana serta pemeliharaan sehingga siap setiap saat.
- 5) Pengelolaan pembiayaan pendidikan

Pengelolaan pembiayaan pendidikan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan berbagai sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban pendanaan pada suatu lembaga pendidikan.

Definisi administrasi pembiayaan adalah pengelolaan biaya yang berhubungan dengan pendidikan mulai dari tingkat perencanaan pembiayaan sampai dengan pengukuran biaya yang efisien dalam kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan.⁴⁵

Dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan terdapat kegiatan yang meliputi perencanaan pembiayaan pendidikan atau penyusunan anggaran, pelaksanaan pembiayaan pendidikan atau pembukuan dan pengawasan serta pertanggungjawaban.

Prinsip yang digunakan dalam pembiayaan pendidikan sebagai berikut:

- a) Sesuai dengan rencana anggaran
- b) Terarah terkendali dan selaras dengan kegiatan

⁴⁴Afifuddin, *et.al*, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri, 2005, hal. 84.

⁴⁵Afifuddin, *et.al*, *Administrasi Pendidikan ...* 2005, hal. 84.

- c) Terbuka dan transparan
- d) Efektif dan efisien sejuai juknis
- e) Berusaha menjadi manfaat

Untuk sumber dana pendidikan antara lain: dana dari pusat dan daerah, BOS, dan swadaya dari murid.

6) Pengelolaan Tata Usaha pendidikan

Pengelolaan tata usaha merupakan kegiatan pengelolaan yang berhubungan dengan teknis surat-menyurat mulai menerima, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyiapkan informasi yang diperlukan lembaga.

Pada tata usaha ini juga termasuk didalamnya adalah bendaharawan yang memiliki tugas terkait keuangan mulai dari keuangan sekolah, keuangan rutin, biaya operasional, dana BOS, dana komite, dan sumber dana yang lain, dengan begitu pengelolaan keuangan secara tata laksana usaha menjadi lebih tertib. Juga dalam tata usaha ini adalah urusan inventarisir dan perlengkapan.

7) Pengelolaan hubungan masyarakat

Istilah ini merupakan hubungan timbal balik antara sekolah dengan masyarakat atau lingkungan. Pentingnya hubungan dan dukungan masyarakat dengan lembaga adalah terciptanya hubungan mutualisme, juga masyarakat merasa memiliki lembaga tersebut secara bathin, karena ada ikatan hati.

Semakin tinggi peran serta orang tua dan masyarakat menandakan bahwa pengelolaan di lembaga tersebut berjalan dengan baik. Namun hal ini merupakan hasil usaha dan kreatifitas lembaga pendidikan dalam memberdayakan mitra pendidikan. Model dan teknik hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain:

- a) Hubungan sekolah dengan komite sekolah.
- b) Komunikasi dengan masyarakat dan lingkungan diluar sekolah.
- c) Hubungan antara sekolah dengan pemerintah dan lembaga masyarakat.
- d) Hubungan antara sekolah dengan orang tua peserta didik
- e) Informasi kepada masyarakat tentang fungsi sekolah melalui berbagai macam cara berkomunikasi.

Pengelolaan pendidikan diatas sangat penting dan strategis dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu. Bermutunya pendidikan dapat dilihat nantinya dari sekolah yang mampu menciptakan lulusan yang baik secara penguasaan ilmu pengetahuan juga dalam keimanan, mampu

menghasilkan karya yang bermanfaat, menjadi pemecah masalah dan mampu bersaing dengan dunia global.

Dari uraian diatas, maka dapat ditarik benang merah Ruang lingkup pengelolaan pendidikan Islam adalah pengelolaan semua bidang yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan Islam dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Karena pendidikan Islam ini merupakan bagian penting dalam dunia pendidikan Nasional, maka didapati berbagai aturan sudah disahkan menjadi Undang-undang oleh Negara yang memberikan garis besar acuan keberhasilan dan standar pengelolaan pendidikan Islam. Terdapat pada UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada undang-undang tersebut mengatur tentang pendidikan Islam, PP Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, dan didukung oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan pendidikan Agama Islam.⁴⁶ Dengan begitu akan memacu para pengelola pendidikan meningkatkan kualitas pendidikannya.

Kaitannya dengan pengelolaan pendidikan Islam, maka lembaga pendidikan diharuskan mampu menunjukkan mutu pelayanan dan hasil pendidikan kepada masyarakat sebagai pelanggan atau pengguna pendidikan, dengan demikian masyarakat akan tertarik kembali untuk memberikan informasi tentang mutu sebuah lembaga pendidikan kepada orang lain atau menyekolahkan kembali putra-putrinya di lembaga tersebut. Melihat kebutuhan akan pentingnya pendidikan yang bermutu sudah sangat mendesak dengan berubahnya dan majunya zaman, maka tuntutan menjadi lembaga pendidikan yang bermutu tidak bisa abaikan lagi.

Ruang lingkup pengelolaan lembaga pendidikan Islam menurut AHM adalah keseluruhan komponen yang ada pada lembaga pendidikan, mulai dari santri, guru atau *asatidz*, karyawan, bangunan, kurikulum, pengguna pendidikan, dana, kegiatan yang ada dan lain sebagainya. Kesemuanya itu perlu dijaga dan ditingkatkan agar efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan. AHM melakukan pengelolaan menyeluruh, dengan penugasan sesuai kapasitas masing-masing.

AHM memilih santri yang taraf pendidikan Mahasiswa, dimana mahasiswa ini tak lama akan kembali kepada masyarakat mereka, sehingga perlu di bismillahkan, dengan bismillah itu diharapkan menjadi pengetahuan yang mereka terima menjadi mushlih bagi lingkungan sekitarnya. Terlebih mereka yang sudah hafidz qur'an, dibentuk dengan berbagai keilmuan yang mendukung dengan hafalannya, sehingga menjadikan santri menjadi mahasiswa terapan sebagai da'I dan ulama dimanapun mereka nanti berada.

⁴⁶Samsirin, "konsep mutu dan kepuasan Pelanggan dalam Pendidikan Islam", *At-Ta'dib*, vol. 10, no. 1, 26 Januari 2016, hal. 141.

D. Indikator pengelolaan Pendidikan Islam berbasis mutu dan dakwah

Pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari mutu manajemen atau pengelolaan dan mutu hasil atau lulusan. Dari sisi pengelolaannya, pendidikan yang memiliki mutu adalah pendidikan yang dapat menunjukkan kinerja dan produktifitas yang tinggi, yakni dengan mampu mengelola semua *input* dengan berbagai bentuk dan kualitasnya, bahkan kualitas yang rendahpun mampu menjadi *output* atau hasil yang memiliki kualitas tinggi dan berkualitas dengan sumber daya yang tersedia, dapat memberikan pelayanan yang prima atau *service excellence*, memiliki reputasi yang tinggi, memiliki kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, serta memiliki daya tahan yang kokoh dalam menghadapi tantangan dan ancaman, mampu mempertahankan ciri khas dari sebuah lembaga pendidikan dengan kearifan lokal yang berkualitas serta memiliki kemampuan mewujudkan fisik yang tertata dengan teratur, sehingga menunjukkan tingkat estetika yang tinggi, serta mampu memberikan kenyamanan bagi warga sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Sedangkan dari sisi Mutu hasil atau lusan adalah yang mampu menghasilkan lulusan dengan mutu tinggi, baik secara *tangible* seperti raport, nilai UN, atau ketrampilan seni budaya dan olahraga yang sifatnya *Intangibel* seperti aspek spiritual (keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT) dan aspek Sosial (akhlak dan moral), yang mana mutu hasil atau lulusan ini tidak bisa dipisahkan dari mutu manajemen.⁴⁷

Sekolah yang mutu manajemen dan lulusannya baik biasanya disebut juga sekolah efektif (*effective school*) bahkan sering juga disebut sekolah unggul (*excellence school*). *Bad school* adalah sekolah yang memiliki *input* yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan *output* yang tidak bermutu. *Good school* adalah sekolah yang memiliki *input* yang baik, proses baik dan hasilnya (*output*-nya) bermutu. *Effective school* adalah sekolah yang memiliki *input* kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan *output* dengan mutu sangat baik. Sedangkan *excellence school* adalah sekolah yang *input* nya sangat baik, prosesnya sangat baik dan menghasilkan lulusan (*output*) yang sangat baik.

Sesuai dengan peraturan pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), maka sekolah harus berusaha untuk mencapai standar mutu, dan standar minimal sebagaimana yang telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah tersebut. Hal tersebut bertujuan mengupayakan pendidikan yang bermutu, beradab dan mampu

⁴⁷Junaedi Sastradiharja, "Manajemen Sekolah Berbasis Mutu", *Mumtaz*, vol. 2 no. 2 2018, hal. 274-276.

memanusiakan manusia dalam kaitannya *long life education*. Dari itu ada empat pilar pendidikan, yaitu: bagaimana belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk berbuat (*learning to do*), belajar untuk menjadi sesuatu (*learning to be*), belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*).⁴⁸

Standar mutu yang telah ditentukan sesuai dengan standar Nasional Pendidikan yang harus dicapai oleh setiap sekolah meliputi delapan standar yaitu: (1) Standar isi, (2) standar proses, (3) standar kelulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pembiayaan, (7) standar pengelolaan dan (8) standar penilaian.⁴⁹

1. Standar Isi

Sesuai Permendikbud No. 64 Tahun 2013, standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi, tingkatan kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi ini dirumuskan berdasar pada kriteria muatan wajib yang ditetapkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan.

Selanjutnya, tingkat kompetensi dirumuskan berdasarkan kriteria tingkat perkembangan peserta didik, kualifikasi kompetensi Indonesia, dan penguasaan kompetensi yang berjenjang.

Secara umum, Standar Isi mencakup sasaran (*goal*) yang mencakup segala sesuatu yang terdiri dari berbagai aspek yang akan dicapai dan menjadi pengalaman belajar peserta didik. Dalam proses ini ada kompetensi yang ingin dicapai yaitu KI (kompetensi Inti) yaitu kompetensi yang bersifat generic sebagai acuan dalam mengembangkan kompetensi lanjutan. Yang meliputi sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Penulis mendapati standar isi kurikulum yang diterapkan di pesantren asuhan AHM sangat unik dan tinggi, dimana perumusannya diadakan diawal tahun, dengan memperkirakan tujuan yang akan dicapai. Mulai dari ilmu alat nahwu shorof, ilmu pendalaman tafsir, bahasa asing dan keterampilan lainnya. Yang semuanya mengandung aspek spiritual, emosional dan sosial.⁵⁰

2. Standar Proses

Standar ini merupakan standar bagaimana proses pembelajarn dilaksanakan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai standar

⁴⁸Mastuhu, "*Menata ulang Pemikiran; Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*", Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003, hal. 132–135.

⁴⁹Anggota IKAPI, *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Fokus Media, 2011, hal. 61-115.

⁵⁰Wawancara dengan Moh. Moh. Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, Meranti, 13 Januari 2023.

lulusan yang didalamnya tercakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

Dari data yang diperoleh bahwa AHM telah menunjuk team, dan semuanya asatidz serius dalam menjalankan proses pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode, yang menuju internalisasi moto peantren, amaliah agama, prestasi ilmiah dan kesiapan hidup.

3. Standar Kelulusan

Dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dikemukakan bahwa: “Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap dan ketrampilan”, secara garis besar standar kompetensi lulusan dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁵¹

- a. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran serta mencakup aspek pengetahuan, aspek sikap dan aspek keterampilan.
- b. Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan pendidikan lebih lanjut.

Standar lulusan yang diharapkan oleh AHM adalah Mahasiswa yang mampu mengamalkan ilmunya dengan kondisi dan statusnya masing-masing yang mampu menyebarkan *Islam Rahmatan Lil’alamin*, yang diterjemahkan menjadi *Sholeh Mushlih, Usroh Sakinah, Qoryah Mubarakah, Baldah Toyibah Dan Khoiru Ummah*.

4. Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan memegang peranan penting dalam proses pendidikan terutama dalam membentuk watak bangsa. Walaupun kemajuan teknologi sudah maju, namun keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan tidak dapat digantikan walaupun tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) sekalipun. Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru, dosen, pamong belajar, instruktur, tutor, widyaiswara) adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Kedudukan tenaga pendidik sangat urgen karena memiliki misi mencetak manusia-manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

⁵¹E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumiaksara, cet. I, 2008, hal. 26.

Menurut Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi AHM memilih guru atau asatidz tidak hanya karena keilmuan tapi juga dengan tikarat, dimana semua astidz yang ada di Alhikam tidak melalui seleksi secara formal. Sebagaimana pertemuannya dengan AHM pada sejak tahun 2002 sampai tahun 2011, bahwa itu tidak karena seleksi tapi karena pandangan mata bathin AHM melihat keikhlasan seorang guru.⁵²

Guru yang di Al-Hikam juga berdasarkan kolega, sebagaimana yang disampaikan yusron⁵³ bahwa dalam perekrutan guru tidak dengan membuka lowongan, sebagaimana yusron mencari guru untuk pesantren Mahasiswa. Hal tersebut diketahui bahwa pada awal-awal Al-Hikam guru-guru Al-Hikam berasal dari dosen PTIQ dan IIQ yang merupakan kawan dari AHM.

5. Standar Sarana Dan Prasarana

Keberhasilan pendidikan dipengaruhi banyak faktor, antara lain adalah adanya sarana dan prasarana yang disertai kemanfaatannya serta pengelolaannya. Secara perundang-undangan setiap satuan pendidikan harus memiliki sarana dan prasarana. Sebagaimana dalam UU SISDIKNAS No 20/2003 Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan bahwa: "Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik".

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 dengan tegas disebutkan bahwa: (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

⁵²Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, murid AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

⁵³Wawancara dengan M Yusron Shidqi putra bungsu AHM, Depok, 11 Januari 2023.

Kaitannya dengan sarana dan prasarana yang ada di pesantren Al-Hikam penulis rasa sudah memadai dari luas lahan, bentuk bangunan, ketersediaan alat dan bahan belajar, juga tersedia perpustakaan.

6. Standar Pembiayaan

Pembiayaan merupakan elemen penting bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang efisien dan efektif. Pembiayaan ini diepruntukan untuk pengadaan alat-alat, gaji guru, pegawai, dan aktivitas dan kegiatan dalam institusi. Disamping itu juga digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Terkait pembiayaan yang penulis dapatkan bahwa AHM membuat pendidikan yang meringankan santri yaitu dengan memberikan Beasiswa bagi para huffadz. Sedangkan sumbernya adalah dari donator yang tidak penulis ketahui, pengelolanya sudah dikelola dengan baik, dimana adanya anggaran tahunan yang menunjukkan kebutuhan dalam satu tahun, baik untuk gaji guru dan karyawan, biaya operasional pesantren dan biaya bahan-bahan sekali pakai.

7. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan ini berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan, tingkat kota atau nasional adar tercapai penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.

Temuan penulis bahwa AHM sebagai pimpinan peantren mengikutsertakan para guru dalam berbagai pelatihan dan seminar baik tingkat inter, local, nasional bahkan internasional. Juga mendorong para astidz untuk meningkatkan skill dan pendidikannya.

Pemanfaatan berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di peasantren termasuk emnggunakan waktu semaksimal mungkin.

8. Standar penilaian

Merupakan kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian yang telah dilakukan pesantren Alhikam melalui berbagai teknis, antara lain, penilaian diri, kedisiplinan, portofolio, UAS, UTS, ujian ma'had jamiyah, ujian ketrampilan dan pengabdian masyarakat

Secara Nasional Standar Pendidikan harus memiliki ke delapan unsur tersebut dan dikelola dengan baik, setelah itu kita dapati bahwa Pengelolaan pendidikan kini tak ubahnya sebuah perusahaan yang berlomba mendapatkan pelanggan sebanyak mungkin, oleh karena itu setiap lembaga pendidikan perlu memiliki tata kelola yang bagus agar menjadi pilihan pengguna pendidikan mulai dari siswa orang tua dan masyarakat secara umum.

Bagi lembaga yang menginginkan mutu dan kualitas pendidikannya bagus, tidak salah ketika menerapkan TQM *total quality management* dalam

proses pengelolaan pendidikan. Walaupun terdengar seakan terasa membisniskan pendidikan, namun tidak seperti anggapan itu bila lembaga menggunakan pengelolaan yang baik akan memperoleh hasil yang baik pula.

TQM adalah adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan.⁵⁴ Dalam TQM ini diharapkan adanya peningkatan (*improvement*) dalam berbagai hal. Oleh karena itu peningkatan kualitas menjadi titik utama dalam pengelolaan pendidikan.

Sebelum membahas lebih lanjut tentang mutu menurut TQM (*Total Quality Management*), maka perlu diketahui apa definisi TQM itu sendiri. Menurut Hardjosoedarmo, yang memberikan pengertian TQM yang cukup menyeluruh, bahwa TQM merupakan penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan yang berguna untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki seluruh proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki usaha untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan/pemakai produk dan jasa pada masa kini dan pada waktu yang akan datang.⁵⁵

TQM juga diartikan sebagai upaya yang dilakukan guna menciptakan sebuah budaya mutu, yang mampu mendorong semua anggota/stafnya untuk memuaskan para pelanggan.⁵⁶ Dengan demikian, upaya yang dilakukan dalam pendidikan adalah menjamin mutu pendidikan agar masyarakat dan *Stakeholders* lainnya yang relevan akan mendapatkan kepuasan hasil dari sebuah proses pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan tertentu. Tentu saja, masyarakat dan dunia luar tidak mau tahu bagaimanapun prosesnya, tetapi yang pasti mereka mengharapkan setiap *output* dari lembaga-lembaga pendidikan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat. Hal ini tercermin bagaimana bangganya seseorang dengan hasil yang telah dicapai ketika mengetahui anaknya atau sekolahnya dinilai unggul dan berprestasi, akan tetapi mereka tidak menghiraukan atau mengetahui proses yang diupayakan untuk mendapatkan predikat tersebut.

Kualitas atau mutu merupakan penilaian awal pada sesuatu, kaitannya dengan barang maka barang yang bermutu dan berkualitas akan menjadi incaran dari pelanggan, pelayanan yang bermutu juga menjadi dambaan pengguna jasa, tidak ketinggalan pada dunia pendidikan yang bermutu juga menjadi incaran setiap orang dalam mengejar kualitas. Oleh sebab itu perlu

⁵⁴Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 23.

⁵⁵Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004, hal. 1.

⁵⁶Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 59.

adanya pengelolaan mutu yang mampu memberdayakan lembaga pendidikan agar lebih bermutu,⁵⁷ dalam proses peningkatan mutu pendidikan tidak cukup dilakukan oleh pimpinan saja, tapi harus ada kerjasama semua komponen yang ada dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

Kaitannya dengan sebuah institusi pendidikan maka, pihak dsekolah, dewan guru, staf administrasi, para siswa dan eluruh komponen lainnya harus bekerja sama dalam mewujudkan manajemen mutu terpadu di lingkungan sekolahnya masing-masing dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu yang baik dalam pelayanan pendidikan maupun dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas⁵⁸

Mutu dilihat dari kacamata produk atau jasa, maka Ciri-ciri sesuatu yang memiliki mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan) ditandai dengan: 1) ketepatan waktu pelayanan, 2) akurasi pelayanan, 3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan), 4) bertanggung jawab atas segala keluhan (*complain*) pelanggan, 5) kelengkapan pelayanan, 6) kemudahan mendapatkan pelayanan, 7) variasi layanan, 8) pelayanan pribadi, 9) kenyamanan, 10) dan ketersediaan atribut pendukung. Setiap produk/jasa yang bermutu memberikan pelayanan tepat waktu seperti yang disepakati dengan pelanggan. Kemoloran atau tertundanya waktu dari yang telah disepakati menjadi cacat mutu karena cedera janji.

Sedangkan mutu bila dilihat berdasarkan kriteria yang berbeda: melebihi dati yang dibayangkan atau inginkan, seseuaia dengan keinginan dan kenyataan pelayanan, sangat cocok dengan pemakaian, selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan, dari awal tidak ada kesalahan, membanggakan dan membahagiakan pelanggan, tidak ada cacat atau rusak.⁵⁹

Sedangkan mutu pendidikan bila dilihat dari sisi produk pendidikan yakni apabila lulusan/siswa dapat:

1. Menyelesaikan pendidikan dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana telah ditetapkan dalam tujuan pendidikan di sekolah.
2. Memperoleh kepuasan atas hasil pendidikannya karena ada kesesuaian antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kebutuhan hidupnya.
3. Memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya dalam kehidupan sehari-hari demi perbaikan kehidupannya.
4. Dapat dengan mudah memperoleh kesempatan kerja sesuai dengan tuntutan dan harapan dunia kerja.

⁵⁷Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 6.

⁵⁸M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* Bogor: Ghalia IKAPI, 2005, hal. 28.

⁵⁹Engkoswara dan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 304.

Edward Sallis, mengemukakan konsep mutu dalam kaitan dengan *Total Quality Management (TQM)*, dimana menurutnya mutu adalah filosofi yang mengajak seluruh komponen proses untuk terlibat dalam menjawab kebutuhan pelanggan yang bertekad selalu menjadi lebih baik dari sebelumnya.⁶⁰

Erdward Sallis memberikan identifikasi dan mengelompokan konsumen atau pelanggan pendidikan ke dalam dua kelompok, yaitu: *Pertama*, Pelanggan internal meliputi para pendidik beserta staf pendukung. *Kedua* pelanggan eksternal yang meliputi pelanggan eksternal utama adalah peserta didik, pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua, pemerintah dan employers, serta pelanggan eksternal tersier adalah pasaran kerja, pemerintah dan masyarakat. Lembaga Pendidikan dipandang sebagai industri jasa, dan usaha sesuai dengan saran Sallis harus mampu memenuhi kebutuhan peserta didik dan harus menjadi fokus utama dalam mengelola mutu. Sekalipun demikian menurutnya tidak berarti harus mengabaikan pandangan-pandangan dari kelompok pelanggan lainnya.

Mutu pendidikan itu bersifat multi dimensi yang meliputi aspek input, proses dan keluaran (*output* dan *outcomes*). Oleh karena itu, indikator dan standar mutu pendidikan dikembangkan secara *holistic* mulai dari input, proses dan keluaran. Dengan demikian yang dimaksud dengan Mutu dilihat dari berbagai dimensi sebagai berikut:

1. Bagi Institusi Pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai pelayanan/*services* yang diberikan oleh institusi pendidikan kepada peserta didik maupun kepada tenaga staf pengajar untuk terjadinya proses pembelajaran yang bermutu sehingga lulusan dapat berguna dan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh masyarakat sesuai dengan bidangnya.
2. Bagi pelanggan/pemakai jasa pendidikan, mutu pelayanan pendidikan lebih terkait pada dimensi ketanggapan pendidik dalam memenuhi kebutuhan peserta didik sebagai *customers*, kepedulian, kelancaran komunikasi/ hubungan antara peserta didik dan petugas pendidikan
3. Bagi penyelenggara pendidikan, mutu pelayanan pendidikan lebih terkait pada kesesuaian pelayanan pendidikan yang diselenggarakan dalam perkembangan ilmu dan otonomi profesi pendidik.
4. Mutu Bagi penyandang dana pelayanan pendidikan, mutu pelayanan lebih terkait kepada fisiensi pemakaian sumber dana dan kewajaran pembiayaan.

Dalam konteks pendidikan sekolah yang ada id Indonesia, pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikannya. Dalam

⁶⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 59.

proses pendidikan, yang bermutu terlibat berbagai faktor, seperti: bahan ajar (*kognitif*, *afektif* atau *psikomotorik*), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana dan prasarana sekolah, dukungan administrasi dan sumber belajar lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam proses belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler. Sedangkan mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (Hasil ulangan atau ujian), dapat pula prestasi bidang lainnya, seperti: olah raga, seni, bahkan prestasi⁶¹

Pengimplementasian *Total Quality manajemen* TQM dalam dunia pendidikan antara lain:⁶²

1. Penekanan pada totalitas. Ini berlaku bagi setiap pekerja. Dalam dunia pendidikan, ini mencakup staf pendidik dan tenaga kependidikan dan siswa.
2. Terdapat pemahaman bersama tentang nilai-nilai dan implikasinya pada kepemimpinan dan tipe-tipe manajemen.
3. Terdapat proses perencanaan yang mengantarkan pada implementasi praktis.
4. Alat-alat dan proses yang mencakup pengawasan dan evaluasi, yang lebih menekankan pada pencegahan daripada inspeksi.
5. Perhatian diberikan kepada pelanggan dari pada kebutuhan penyedia layanan. pelanggan atau customers terdiri dari pelanggan intern (guru dan tenaga kependidikan) dan ekstern (seperti masyarakat)

Menurut Philip Crosby dalam Siti, ada empat belas langkah untuk melaksanakan TQM dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Komitmen dari pimpinan Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. pimpinan harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
2. Adanya team perbaikan kualitas Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.

⁶¹A Zain Sarnoto Dan Taufik Nugroho, "Dimensi Mutu Dalam Pendidikan Sekolah", *Ulumuddin*, Jurnal Ilmi-Ilmu Keislaman, Vol. 5, No. 1, Juni 2015, hal. 50-55.

⁶²Ali Rif'an, "Quality Dalam Perspektif Pendidikan Islam", *Jurnal Piwulang*, vol 1, no. 1, September 2018, hal. 30.

3. Pengukuran kualitas dengan menentukan *base line* data dan standar kualitas yang di inginkan.
4. Menghitung ulang biaya untuk kualitas dengan mengulang kegiatan yang ada cacatnya. Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.
5. Membangkitkan akan kesadaran menjaga kualitas.
6. Melakukan tindakan real dalam rangka perbaikan-perbaikan Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan eman bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya.
7. Perencanaan kegiatan tanpa cacat.
8. Mengadakan pelatihan berkala dan menyeluruh Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
9. Memiliki tekad *zero defects* atau nol cacat.
10. Setiap unit memiliki tujuan dan catatan perbaikan yang akan dicapai Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.
11. Menghilangkan penyebab kecacatan.
12. Mengapresiasi keberhasilan atau prestasi.
13. Adanya insentif tambahan atas capaian kualitas yang dicapai dan mengadakan perbaikan berkala.
14. Lakukan pengulangan.⁶³

Dengan berpedoman uraian diatas, lembaga pendidikan akan mampu menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan ada empat alasan utama dalam mengaplikasikan TQM di lembaga pendidikan, antara lain:

1. Para pendidik harus memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing, karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan kualitas sekolah. Para pendidik harus

⁶³Siti farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011, hal. 222.

mengendalikan proses penyelesaian masalah yang berdampak pada lingkungan belajar di sekolah.

2. Pendidikan memerlukan proses pemecahan masalah yang tepat dan fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utamanya, sebagai penyebab timbulnya masalah tersebut. Semua akar dari masalah pendidikan sifatnya sistematis, yaitu berasal dari akar masalah yang berada dari komunitas sekolah sehingga berimplikasi pada kegiatan belajar mengajar di sekolah itu sendiri.
3. Organisasi-organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar bagi semua organisasi yang ada disekelilingnya.
4. Melalui integrasi TQM di lembaga pendidikan, masyarakat dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik. Penyebab turunnya kualitas lembaga pendidikan mampu dideteksi lebih awal.

Berangkat dari uraian tersebut, maka jelaslah bahwa penerapan TQM dalam dunia pendidikan membutuhkan adanya pengelolaan yang baik dan profesional, manajemen organisasi yang baik dan penyediaan personil yang memadai dalam menjalankan proses yang baik sehingga menghasilkan output yang bermutu dan berkualitas tinggi

Dalam proses menjamin mutu sebuah lembaga, maka diperlukan beberapa hal sebagai berikut, antara lain: Perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*), Menentukan Standar Mutu (*Quality assurance*), Perubahan kultur (*change of culture*), Perubahan Organisasi (*upside-down organization*) dan Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).

Ciri-ciri Sekolah bermutu menurut Edward Sallis yang dikutip oleh Sudarwan Danim mengemukakan berbagai hal sebagai berikut:⁶⁴

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai kerusakan psikologis yang sangat sulit diperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrative.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya.

⁶⁴Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal. 53.

6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memanadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Pandangan Kyai Ahmad hasyim Muzadi dalam pengelolaan pendidikan terkait penjaminan mutu, sebagaimana yang diutarakan oleh Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi adalah sebagai berikut:⁶⁵

1. Menginternalisasikan Amaliah Agama

Mengandung pengertian bahwa semua amal yang dikerjakan melalui penalaran sebelumnya sehingga apa yang dikerjakan berlandaskan syariat dan aqidah yang benar, sehingga perilaku yang terwujud adalah perilaku yang berakhlakul karimah.

2. Prestasi Ilmiah

Mengandung arti bahwa adanya motivasi yang kuat dan tersu tumbuh dalam mempelajari ilmu pengetahuan teknologi serta komtmnen untuk menyumbangkan dan mendedikasinya kepada kemaslahatan ummat.

3. Kesiapan Hidup

Adanya kesehatan mental dan jasmani, kedewasaan dan kematangan mental serta keterampilan yang memadai untuk menghadapi dan menjalani kehidupan dengan benar sesuai ajaran Islam.

Yang diejaentahkan menjadi jiwa pesantren:

- a. Ikhlas beramal
- b. Jujur dalam bersikap
- c. Santun dalam bergaul
- d. Mandiri dalam berusaha

⁶⁵Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi santri AHM Meranti: 13 Januari 2023.

e. Berjuang bersama-sama

Guna menunjang penjaminan mutu sebuah lembaga pendidikan, AHM menyiapkan pesantrennya sebagai pesantren yang memiliki keunggulan tersendiri, dan bentuk upayanya antara lain: menyiapkan gedung sendiri yang memadai untuk kegiatan belajar mengajar yang nyaman. Lembaga yang terigrasi dengan banyak pihak, baik dari dinas maupun kementerian guna menjalin hubungan antara ulama dan umara', guru yang mengajar di pesantren alhikam disesuaikan dengan kebutuhan pesantren dan santrinya, santri yang masuk diseleksi terlebih dahulu untuk mendapatkan input yang bagus. Dan lulusan yang direncanakan adalah lulusan yang siap pakai di masyarakat. Oleh karena itu AHM menitik beratkan kepada kepuasan pelanggan, dan mengadakan perbaikan berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan uraian diatas dan wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi bahwa mutu yang dimaksud AHM adalah penilaian kepuasan masyarakat.⁶⁶

Keberhasilan AHM dalam menjamin mutu pendidikan Al-hikam adalah banyaknya santri yang terproses menjadi mahasiswa Sekolah tinggi Kulliyatul Qur'an Al-hikam Depok yang tertampung pada rumah tahfidz zawiyah Indonesia yang tersebar seluru Indonesia sebanyak 62 zawiyah.⁶⁷

Pendidikan Islam sesuai dengan tujuannya yaitu menjadikan Manusia menghamba kepada Sang Khaliq, hal itu dapat terwujud dalam keseharian, mengisi kehidupan dengan sesuatu yang bermanfaat bagi sesama. Menghamba kepada Allah merupakan pengabdian yang haqiqi dan tak terbantahkan, dalam kitannya ejawantahan pengabdian sebagai *Khalifah fil Ardh* maka AHM menjadikan pendidikan berbasis pengabdian masyarakat.

AHM menjadikan lembaga pendidikannya sebagai ladang berdakwah dan mencetak para Da'i, didalam pesantren Alhikam AHM menerapkan dua sistem pendidikan, yaitu sistemik dan non sistemik,⁶⁸ sistemik disini adalah sistem pendidikan yang teratur dengan sistem sesuai arahan dan kurikulum yang telah ditentukan oleh pesantren. Sedangkan yang non sistemik adalah pendidikan yang kaitannya dengan kegiatan pendidikan ruhaniyah.

Proses pembentukan santri jiwa santri agar mampu mengamalkan ilmunya sebagaimana yang AHM cita-citakan, maka mahasiswa Selama menjadi santri di pesantren Al-Hikam akan mendapatkan pembelajaran sebagaimana berikut:

1. Proses Pendidikan Formal.

⁶⁶Wawancara dengan Moh. Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi santri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

⁶⁷Wawancara dengan Ersal Yosrezal, sekretaris yayasan Zawiyah Indonesia, Depok, 13 Januari 2023.

⁶⁸Wawancara dengan M Yusron Shidqi, putra bungsu AHM, Depok 31 Agustus 2022.

Proses pendidikan formal ini merupakan sistemik education sebagaimana yang Yusron utarakan, dimana pendidikan yang akan dilalui seluruh santri Al-hikam adalah 4 tahun study dengan 8 semester.

2. Proses Tirakat

Proses ini yang menjadikan kekhasan Al hikam dengan pesantren atau lembaga pendidikan lain, dimana ada kewajiban untuk tirakat bagi santri pada tahun ke 3 yaitu puasa arbain.⁶⁹ Bagi mahasiswa AL hikam ini adalah merupakan salah satu cara untuk menyambung ruh antara pendiri dengan santri, dimana AHM selaku pendiri melakukan tirakat tersebut dengan puasa 1000 hari ketika memulai niatnya mendirikan pesantren Mahasiswa Al-Hikam.⁷⁰

Disamping kegiatan tersebut santri juga ada kewajiban dzikir bersama Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi Ashidiq di zawiyah⁷¹ setiap 3 hari sekali, hal ini dimaksudkan agar hati dan ruhnya santri terasah dekat dengan Allah SWT. Dengan harapan ketika hati dan ruh ini sudah bersih, maka ilmu-ilmu Allah SWT akan mudah diperoleh.

3. Proses Pendidikan Pengabdian

a. Mengabdi Tingkat Lokal

Dalam rangka menyiapkan pemimpin masa depan, AHM mengambil langkah serius, yaitu mendidik santri dengan mengabdikan diri kepada ummat sedini mungkin, supaya mampu berbaur dengan masyarakat dan merasakan fenomena dan kejadian yang terjadi di masyarakat.

Pengabdian tingkat local ini adalah menjadi imam sholat rawatib dengan bacaan Al Qur'an yang berkelanjutan dimulai dari juz 1 hingga selesai juz 30, dan ketika sudah katam akan dimulai lagi begitu seterusnya. Rantang waktu yang digunakan untuk mengahatamkan bacaanya sekitar 8 bulan.⁷²

b. Mengabdi Tingkat Rukun Tetangga

Pengabdian selanjutnya adalah tingkat RT yang merupakan latihan pertama bermasyarakat, dimana lingkup pengabdian ini hanya sebatas Rt, dengan berbagai kegiatan semisal, arisan warga yang diisi dengan dzikir dan doa bersama, kerja bakti mingguan, dan lain sebagainya.

⁶⁹Puasa Arbain adalah puasa yang dilakukan selama 40 hari di mulai pada bulan Rajab pada setiap tahunnya dengan di isi dzikir dan ditutup dengan kegiatan zaiarah Makam para Wali Allah.

⁷⁰Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala Kehidupan*, Depok: Keira Publishing, cet 1, Maret 2018, hal. 159.

⁷¹Menurut Moh Hilmi As-Shidiq Al-Aroqi, memberikan keterangan bahwa zawiyah merupakan Sebutan tempat khusus dzikir, bermunajat kepada Allah SWT.

⁷²Wawancara dengan Fadhil, ketua Beadan Eksekutif Mahasiswa STKQ Alhikam Depok, 14 januari 2023.

Pada tahun kedua ini pula mahasiswa diwajibkan untuk latihan berorasi atau ceramah, baik didepan seluruh mahasiswa ataupun di masyarakat. Dengan latihan tersebut santri akan terbiasa menyampaikan ilmunya sesuai dengan keadaan dan kesempatannya.

Waktu yang digunakan dalam pengabdian ini adalah selama 2 semester atau 1 tahun pendidikan. Penggunaan pendidikan saat ini merasakan manfaatnya sebagaimana yang disampaikan ketua Rt 07⁷³ bahwa “kami menerima dengan tangan terbuka, dengan adanya pengabdian masyarakat ini, apalagi setelah covid-19 membuat kami sebagai warga merasa terbantu untuk mengumpulkan warga dalam rangka menjalis keutuhan masyarakat”

c. Mengabdi Tingkat Rukun Warga

Pada tahun ke 3 Mahasiswa Al-Hikam melanjutkan pengabdianya ditingkat yang lebih luas, yaitu tingkat RW. Kegiatan ini dimaksudkan agar mahasiswa lebih luas jaringannya dalam berdakwah. Karena lingkupnya sekelurahan, dengan 8 RW, yang tidak semuanya memiliki cara pandang Agama yang sama, dengan hal itu santri akan terpacu untuk menggali keilmuan dalam rangka menjalankan tugas pengabdian tersebut. Sambutan dari ketua RW menyatakan bahwa dengan adanya pengabdian masyarakat dari Mahasiswa yang selama ini dilaksanakan Al-Hikam mampu memberi warna dari segi pemahaman Agamanya.⁷⁴

d. Mengabdi Tingkat Kapupaten

Pengabdian tingkat kabupaten ini bentuknya adalah KKN (kuliah kerja nyata) yang dilakukan selama 40 hari⁷⁵ yang dilakukan di daerah yang tertinggal atau masih kurang sentuhan agamanya. Kegiatan ini dilakukan santri pada semester ke-6.

e. Mengabdi Tingkat Nasional

Pengabdian tingkat nasional ini merupakan bentuk pembekajaran tingkat akhir bagi Mahasiswa Al-Hikam, yang mana penempatannya adalah satu provinsi di isi oleh satu mahasiswa dengan rentang waktu selama 1 tahun. Serta penempatannya ini selain disesuaikan dengan kapabilitas Mahasiswa juga diawali dengan Istikhoroh terlebih dahulu, agar mendapatkan kesesuaian antara Mahasiswa dengan Tempat yang ditempati. Kegiatan ini dilakukan setelah mahasiswa tersebut selesai mengerjakan skripsi dan belum di wisuda. Lokasi yang menjadi tempat

⁷³Wawancara dengan Bapak Mawardi Ketua Rt 07 Rw 01 Kelurahan Kukusan Beji Depok, 4 januari 2023

⁷⁴Wawancara dengan Bp Muhammad Ketua Rw 03 kukusan, Depok, 14 Januari 2023.

⁷⁵40 hari, angka 40 memiliki arti bahwa kematangan ilmu, jiwa, emosi dan spiritual seseorang adalah pada usia 40 tahun. Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, murid AHM

pengabdian adalah 3T (terluar, tertinggal, dan terisolir) dan ini menjadi ujian kedua setelah skripsi, yang mana ketika santri tidak sampai dengan 1 tahun pengabdian maka dianggap gagal dan ijaah tidak akan dikeluarkan. Dan pengabdian ini sebagaimana dinyatakan oleh Yusron bahwa semua yang ada dipesantren adalah pendidikan, sekalipun itu pengabdian dan pulang kampung liburan juga termasuk pendidikan.

f. Mengabdikan Tingkat Internasional

Pengabdian tingkat internasional ini dilakukan dengan kerja sama antar negara, seperti Korea Selatan, Jepang, Australia, Singapura⁷⁶ dimana kegiatan tersebut dilakukan dalam rentang waktu 1-3 bulan dengan tujuan membuat kegiatan kealquran di Negara tersebut.

Melihat konsep dan kurikulum yang dibangun oleh AHM, maka hal tersebut sesuai dengan ciri Lembaga yang unggul yaitu memiliki manajemen yang baik, SDM yang berkualitas, kelengkapan sarana dan prasarana, adanya bantuan pendidikan, keunggulan kualitas lulusan.⁷⁷

E. Langkah-langkah pengelolaan Pendidikan Islam yang moderat.

Kegiatan pengelolaan memiliki tujuan untuk melakukan dan menyelesaikan semua permasalahan serta dinamika pekerjaan yang muncul secara terencana, terorganisir dalam pola kerja yang terpadu sehingga dapat mengontrol, mengukur dan mengevaluasi kinerja dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendidikan Islam secara kelembagaan perlu diberdayakan dan ditingkatkan secara mutu pengelolaannya sehingga berfungsi secara aktif, tidak ada jalan lain kecuali dengan meningkatkan kemampuan secara manajerial sehingga tidak terkesan lembaga pendidikan sebagai rutinitas harian saja dan asal jadi.⁷⁸ Oleh karena itu perlu diproyeksikan beberapa hal berikut:

1. Pembinaan ketakwaan dan *akhlak karimah* yang dijabarkan dalam kompetensi enam aspek keimanan, yaitu lima pada aspek keislaman dan satu pada aspek keihisanan.
2. Mempertinggi kecerdasan dan skill peserta didik.
3. Memajukan ilmu pengetahuan dan kualitas hidup.
4. Menemukan, memelihara, mengembangkan dan meningkatkan kebudayaan dan lingkungan.

⁷⁶Wawancara dengan ust Ikhwan, alumni Pesantren Al-Hikam Depok yang telah menyelesaikan pengabdian di Korea selatan, dan Australia, Batam 14 januari 2023.

⁷⁷Fuad Fachruddin, "Madrasah Model: Indikator Obyektif dan Operasionalnya", *Jurnal Madrasah*, Vol. 3, No. 3, Jakarta: PPIM IAIN, 1998, hal. 80.

⁷⁸Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2015, hal. 212-213.

5. Memperluas pandangan hidup keluarga sebagai manusia yang komunikatif terhadap lingkungan.
6. Menumbuhkan Kemandirian hidup.

Sebagai seorang pemimpin yang berada di sebuah lembaga pendidikan, AHM dituntut untuk mampu mengatasi berbagai masalah, baik secara langsung atau penugasan, dalam sekup intern maupun ekstern. Kaitannya pendidikan yang moderat adalah pendidikan yang bersikap tenang dan tidak ekstrim, baik ekstrim kiri maupun kanan, dan mengambil jalan tengah.

Menurut lembaga Nahdlatul Ulama moderat diartikan dengan: *i'tidal* (tengah-tengah), toleransi (*tasamuh*), *tawazun* (seimbang) dan (*tawassuth*).⁷⁹ Sedangkan Indikator Moderat menurut M. Rahmat⁸⁰ adalah 1) memahami realitas (kewajiban dan hak), 2) memahami fiqih prioritas (fardhu ain, fardhu kifayah, sunah dan lain-lain), 3) memberikan kemudahan kepada orang lain untuk beribadah, 4) pemahaman terhadap teks dan keagamaan secara utuh, 5) bersikap toleran kepada siapapun dan saling menghargai, 6) memahami *sunnatullah* dalam setiap ciptaan Allah.

Pendidikan Islam yang Moderat menurut Abudin Nata yang dikutip oleh Toto Suharto,⁸¹ yaitu: 1) *Peace Education* (pendidikan kedamaian) dengan menghargai hak setiap manusia, 2) Pendidikan kewirausahaan dengan mengembangkan banyak mitra, 3) Pendidikan dengan mengawal visi *profetik* Islam, *humanisasi* perubahan sosial dan *transendensi*, 4) Pendidikan toleransi beragama dan saling menghargai, 5) Pendidikan moderat tidak ekstrim, 6) Pendidikan dengan *integrasi* akal, hati dan akhlak, 7) Pendidikan yang menghasilkan Ulama yang intelek dan intelek yang ulama.

Sesuai dengan acuan diatas, penulis menelaah bahwa AHM menyajikan kemoderatan dalam pendidikan yang ada di pesantren AlHikam dengan berbagai cara berikut ini:

1. Menjadikan pesantren sebagai pencetak manusia berkarakter

AHM Mendirikan sebuah pesantren di Malang, dimulai dari kegelihasan dan hasil perenungan AHM dalam memikirkan ummat, disana ada pesan khusus bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang *otentik historis* yang memiliki perangkat nilai yang mampu melahirkan ulama yang memiliki landasan *khosyatullah* dalam mengamalkan ilmunya kepada masyarakat.

⁷⁹Ahmad sodikin dan Muhammad Anas Ma'ruf, Penerapan Nilai Islam Moderat Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Perguruan Tinggi, *Edukasi*, vol 19, no 2. 2021, hal. 191.

⁸⁰M Rahmat. "Model Perkuliahan Pendidikan Agama Islam Yang Damai, Moderat, dan Toleran", *Nadwa*, Vol. 12 No. 1, 2018, hal. 39-64.

⁸¹Toto Suharto, "Indonesianisasi Islam: Penguatan Islam Moderat dalam Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia", *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, Vol. 17 No. 1, 2017 hal. 155-178.

Pendidikan pesantren AHM memiliki karakter penting antara lain:

- a. *Taklim/tadris* yaitu pegajaran atau penetrasi ilmu kepada santri.
- b. *Ta'dib* menjadikan seseorang memiliki adab.
- c. *Irsyad* atau mengarahkan, hal ini menjadikan seseorang menjadi *uswah* atau teladan dimana proses *imitative* akan perilaku akhlak karimah yang lebih mudah di contohkan, karena langsung dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari.

2. Mengamalkan beberapa tirakat (*riyadhoh*)⁸²

Tidak banyak pendidikan Islam yang menerapkan kewajiban mengamalkan dzikir dan tirakat, jalan ini diambil AHM agar menyambungkan kelimuan dengan guru melalui *silatu al-ruhi* ketersambungan Ruh dengan guru.

Dalam kitab *Ta'limul Muta'allim* dijelaskan bahwa untuk mendapatkan ilmu ada enam syarat yang salah satunya adalah *Irsyadu Ustad* atau petunjuk dari guru, kaitannya dengan tirakat ini adalah menyambungkan visi dan misi guru dan santri dalam belajar mengajar.

Ketika ada ketersambungan ruh, maka ilmu yang didapatkan akan membawa manfaat.⁸³ Hal ini juga sesuai dengan wejangan AHM kepada santrinya yang tertuang pada poster “jika yang kosong adalah akal nya, isilah ia dengan ilmu. Jika yang kosong adalah hatinya, isilah dengan Zikir. Kesatuan pikir dan zikir akan membentuk ulul albab”. Wejangan itu diartikan sebagai pengingat bahawa jika ingin menjadi sosok Ulul Albab maka salah satu usahanya adalah dengan membekali diri dengan zikir, karena dengan zikir tersebut ilmu yang didapat akan menjadi petunjuk kepada Allah SWT.

3. Menjadikan jiwa pemaaf dan sinta perdamaian.

AHM mengajarkan jiwa pemaaf kepada semua orang, hal ini dibuktikan oleh Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, ketika AHM memiliki konsep pendidikan yang direncanakan, namun setelah ditugaskan kepada seseorang yang dipercayainya tapi hasilnya belum sesuai dengan harapannya, AHM masih mengapresiasi hasil tersebut, hal ini sesuai dengan firman Allah QS. 3:134.

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

⁸²Menurut Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, *riyadhoh* diartikan dengan latihan menata jiwa, ruh, akal dan hati agar tidak melakukan perbuatan yang melanggar syariat Allah melalui maksiat, baik itu maksiat anggota badan maupun maksiat hati. Pengajian pembukaan Puasa Arbain di pesantren Alhikam Depok, 22 Januari 2023.

⁸³Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, Santri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

“(yaitu) orang yang berinfak, baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan memaafkan (kesalahan) orang lain. Dan Allah mencintai orang yang berbuat kebaikan”

Dari intisari ayat tersebut Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi menyampaikan bahwa AHM merupakan orang yang mampu menahan amarahnya dan memaafkan orang lain.⁸⁴ Hal itu terjadi pada berbagai kejadian, salah satunya ada tamu yang tidak dikenal, diterima oleh AHM di pesantren Alhikam, kemudian setelah diselidiki tamu tersebut bukan orang baik-baik, kamarnya ada senjata tajam dan bahan bakar, dengan sikapnya yang lembut menahan para santri yang hendak memarahi tamu tersebut.⁸⁵

Kaitannya dengan perdamaian, AHM mengatakan bahwa semua ajaran Agama mengajarkan perdamaian, kesejahteraan dan toleransi. Dalam lingkup pendidikan perdamaian dimulai dari lingkup yang paling kecil, seperti lingkungan keluarga dan lingkungan sekolah. Pendidikan mengenai perdamaian harus menjadi prioritas utama untuk diajarkan kepada anak-anak dan generasi muda, sehingga harapan akan terwujudnya kedamaian dan lenyapnya kekerasan dapat terjadi⁸⁶

Tidak boleh dalam dunia pendidikan membeda-bedakan kasta dan lain sebagainya, karena hal tersebut menjadi akar terjadinya perselisihan. Allah SWT menciptakan manusia dengan kondisi yang berbeda-beda, bersuku-suku, agama, bahasa, kultur, warna kulit serta status sosial yang berbeda, supaya ada usaha saling mengisi dan menghormati satu sama lain, karena Allah SWT tidak menciptakan manusia hanya sekelompok yang komunal.⁸⁷ Hal tersebut sesuai dengan firman Allah dalam surat al hujurat/49:13.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah

⁸⁴Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, Santri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

⁸⁵Wawancara dengan Arif Zamhari menantu AHM sekaligus Ketua Yayasan Al-Hikam Depok, Depok 11 Januari 2023.

⁸⁶Ahmad Millah Hasan, *Biografi Hasyim Muzadi: Cakrawala Kehidupan*, Cet. 1, Depok: Keira Publishing, 2018, hal 213.

⁸⁷Abdul Halim, “Budaya Perdamaian Dalam al-Qur’an”, *Jurnal Studi Ilmu-al-Qur’an dan Hadits*, Vol. 15, No. 1, Januari, 2014, hal. 24.

orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti”.

Menurut Ali Mustofa Ya'qub, sebagaimana dikutip oleh Faidah Umami dalam ayat ini sekurang-kurangnya terkandung dua teori; Pertama, teori persamaan hak bagi manusia (*nadhariyyah al-musawah*). Kedua, teori pengakuan atas suku bangsa dan bangsa, eksistensi bangsa dan suku bangsa dikehendaki oleh Allah.⁸⁸

AHM menyimpulkan pendidikan yang mampu perdamaian dapat dimulai dengan menjalin 3 ukhuwah, yaitu: pertama, *ukhuwah Islamiyah* artinya persaudaraan yang tumbuh dan berkembang atas dasar keagamaan (Islam), mulai dari personal, skala lokal, Nasional maupun Internasional. Kedua, *Uukhuwah wathaniyah* artinya persaudaraan yang tumbuh dan berkembang atas dasar kebangsaan. Ketiga, *Ukhuwah basyariyah* yang artinya persaudaraan yang tumbuh dan berkembang atas dasar kemanusiaan dan ukhuwah ini harus diwujudkan secara berimbang menurut posisinya masing-masing. Satu dengan lainnya tidak boleh dipertentangkan, sebab hanya melalui tiga dimensi ukhuwah inilah *Rahmatan Lil Alamin* akan terealisasi.⁸⁹

Ada rumus dalam perdamaian menurut AHM sebagaimana yang disampaikan oleh Sofiudin,⁹⁰ yaitu pola 86 (delapan enam), yang memiliki arti angka delapan dipandang dari sudut manapun tetap delapan, sedangkan angka enam bisa saja terlihat seperti angka Sembilan bisa juga angka enam. Menurutnya bahwa semua itu memiliki porsi masing-masing, yang sama jangan dibedakan, yang beda jangan dipaksa menjadi sama.

4. Mewujudkan pendidikan *Islam Rahmatan Lil Alamin*

Konsep *Islam Rahmatan Lil Alamin* ini menegaskan bahwa umat Islam haruslah memiliki rasa kasih sayang tidak terbatas kepada sesama Muslim, tapi seluruh makhluk Allah. Dengan konsep *Islam Rahmatan Lil Alamin* ini suasana kehidupan dunia menjadi damai dan stabil, karena Islam menghendaki tidak adanya pertumpahan darah, imperialisme, apalagi upaya kezaliman yang dilakukan pihak mayoritas terhadap minoritas.⁹¹

⁸⁸Faidah Umami, “Pluralisme Agama dalam Al-Qur’an (Telaah pemikiran Abdul Muqshih Ghazali dan Ali Mustafa Ya'qub Terhadap Ayat-Ayat Pluralistik)”, *Tesis*, Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2013, hal. 103.

⁸⁹Ahmad Millah Hasan, *Biografi Hasyim Muzadi: Cakrawala Kehidupan*, Cet. 1, Depok: Keira Publishing, 2018, hal. 260.

⁹⁰Wawancara dengan Sofiudin, Ustadz di Alhikam Depok, Madinah, 18 Januari 2023

⁹¹Asep Maulana Rohmat, *Metodologi Studi Islam*, Yogyakarta: Gerbang Media Aksara, 2018, hal. 16.

Konsep *Islam Rahmatan Lil Alamin* bukanlah konsep baru dalam Islam, basisnya sudah ada dalam Al-qur'an dan hadits bahkan telah banyak terimplementasikan dalam kehidupan sejarah Islam, baik pada abad klasik maupun abad pertengahan.

Apabila ajaran Islam dilakukan secara benar, menurut Hasyim Muzadi, dengan sendirinya Rahmat Allah Swt akan diturunkan baik untuk hamba-Nya yang Islam maupun untuk seluruh alam semesta. Rahmat dalam konteks *rahman* adalah bersifat '*Amma Kulla Syai*', meliputi segala hal, sehingga orang-orang non muslim pun mempunyai hak mendapatkan kerahmatan tersebut. Berbeda dengan *Rahim* adalah kerahmatan Allah yang hanya diberikan kepada orang Islam. Jadi *rahim* itu adalah *Khoshun Lil Muslim*. Karena itu, menurutnya, apabila ajaran Islam dilakukan secara benar, *rahman* dan *rahim* Allah SWT akan turun semuanya. Dengan demikian berlaku hukum *sunnatullah*, baik muslim maupun non muslim, kalau mereka melakukan hal-hal yang diperlukan ke-rahman-an, mereka akan mendapatkannya.⁹²

Ini menunjukkan betapa ajaran Islam sungguh indah dan ajaran itu berlaku bukan hanya pada kelompok tertentu, tetapi komprehensif, holistik, dan universal. Islam adalah agama yang menjunjung tinggi perbedaan dan keadilan. Adil berarti berlaku umum bagi siapapun dalam arti lintas warna kulit, bahasa, ras, suku, bangsa, maupun agama. Berbuat adil dan menjunjung tinggi perbedaan salah satu bentuk implementasi pendidikan karakter bangsa di sekolah dan lembaga pendidikan dalam menjawab realitas kehidupan, dan bukan hanya sesuatu yang bersifat teoritis.⁹³

Menurut Rahbini dalam Fathi, bahwa pendidikan Islam Rhamatan Lil 'alamin adalah sebuah keniscayaan, karena dalam pendidikan Islam adalah tempat menyemai kader-kader manusia yang membawa perubahan bermoral, berdaya guna bagi alam semesta.⁹⁴ Dalam rangka mewujudkan islam rahmatan lil alamin, AHM memiliki pandangan pendidikan islam harus mengutamakan komunikasi dalam penyelesaian masalah dan pengimplementasian islam dalam kecerdasan dan ketaqwaan, sehingga melahirkan kesalehan individu yang sosial.⁹⁵

5. Tasamuh

⁹²Ahmad Millah Hasan, *Biografi Hasyim Muzadi: Cakrawala Kehidupan*, Cet. 1, Depok: Keira Publishing, 2018, hal. 257-258.

⁹³Umum Budi Karyanto, "Pendidikan karakter: Sebuah Visi Islam Rahmatan Lil Alamin", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 2, No. 2, Desember 2017, hal. 205.

⁹⁴Fathy fathuullah, "Konsep Pendidikan Akhlak menurut Hasyim Muzadi". *tesis*, IAIN ACEH tp 2021. hal 8.

⁹⁵Ahmad Millah Hasan, *Biografi Hasyim Muzadi: Cakrawala Kehidupan*, Cet. 1, Depok: Keira Publishing, 2018, hal. 127.

Menurut AHM Tasamuh, pengertiannya adalah keseimbangan antara prinsip dan penghargaan kepada prinsip orang lain. Tasamuh lahir karena mempunyai prinsip, tetapi menghormati prinsip orang lain. Maka, menurutnya, jika seseorang sudah melakukan tasamuh, akan berlanjut dengan melakukan tawazun (kesembangan)-keseimbangan). Dan, jika sudah melakukan tasamuh dan tawazun orang akan terdorong untuk melakukan tasyaawur, yaitu melakukan dialog dalam setiap penyelesaian persoalan.⁹⁶

Dalam dunia pendidikan bahwa adanya keseimbangan dalam beragama, sehingga tdiak ada pemahaman keagamaan yang salah. Sehingga dengan tasamuh itu tidak terjadi istilah “tahu campur” yang diartikan mencampurkan ajaran agamu dengan agama yang lain.

6. Penumbuhan Jiwa wirausaha dan kemandirian

Sesuai dengan Moto pesantren dan jiwa pesantren kesiapan hidup dan mandiri dalam berusaha, AHM memberikan pelajaran kepada santri untuk mandiri sehingga tidak perlu menggantungkan hidup dari orang lain. Hal ini diutarakan oleh yusron bagaimana AHM di tempa di pesantren Gontor oleh Kiai Imam Zarkasi dengan moto “dibantu karena maju bukan maju karena dibantu” yang diterjemahkan dengan teruslah bergerak tanpa menunggu bntuan orang lain.⁹⁷

Kaitannya kewirausahaan AHM memberikan contoh adanya Alhikam Mart yang menjadi salah unit usaha pesantren yang ada di Depok dan smesco mart yang ada di Alhikam malang, foto copy dan Apotek juga tersedia, harapannya unit tersebut menjadi tempat santri dalam belajar berwirausaha.

7. Penumbuhan jiwa empati

Jiwa empati ini tidak hanya dengan manusia akan tetapi dengan alam semesta yang telah ditiptkan kepada manusia, oleh karena itu manusia harus menjaganya baik yang ada di bumi, dilaut dan di udara sebagai tanda syukur kepada Allah yang telah memberikan semua fasilitas dunia kepada manusia.⁹⁸

AHM dalam pendidikannya mengajarkan bahwa alam semesta ini merupakan sarana untuk mengenal dan mendekatkan diri kepada Allah SWT yang merupakan tanda kebesaran-Nya, memanfaatkan alam demi keberlangsungan generasi yang akan datang, sehingga pemanfaatannya secukupnya bukan dieksploitasi semaunya dan memlihara alam untuk semua makhluk. Hal tersebut tertuang dalam beberapa kata mutiara

⁹⁶Ahmad Millah Hasan, *Biografi Hasyim Muzadi: Cakrawala Kehidupan*, Cet. 1, Depok: Keira Publishing, 2018, hal. 256.

⁹⁷Wawancara dengan M Yusron Shidqi, putra bungsu AHM, Depok, 11 januari 2023.

⁹⁸Abd. Basyir Mardjudo, “Filsafat Akhlak Dalam Konteks Pemikiran Etika Kontemporer”, dalam *Jurnal Hunafa*, Vol. 2, No. 3 Desember 2005, hal. 207.

AHM yang bertebaran di sosial media maupun tercetak pada beberapa dinding lembaga pendidikan AHM.

BAB IV

IMPLEMENTASI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KIAI AHMAD HASYIM MUZADI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENGELOLAAN PENDIDIKAN ISLAM

A. Profil Kiai Ahmad Hasyim Muzadi

1. Riwayat hidup

Kiai Ahmad Hasyim Muzadi (selanjutnya ditulis dengan AHM) lahir di daerah Bangilan Kabupaten Tuban Jawa Timur tepatnya tanggal 8 Agustus 1944 M,¹ setahun sebelum Negara Indonesia ini Merdeka pada tanggal 17 bulan Agustus 1945 M. AHM terlahir dari pasangan Muzadi (w. 1969 M) dari Kota Tuban dengan keseharian menjadi penjual tembakau dan Rummyati (Arum Ati) (w. 1995 M) asli Bangilan dengan keseharian penjual kue dan roti.

Nama Ahmad Hasyim Muzadi diberikan oleh ayahnya karena bentuk kecintaannya dengan pendiri organisasi masyarakat yang diikutinya Nahdlatul Ulama yaitu Hadhratu Asy-Syaikh Muhammad Hasyim Asy'ari (w. 1947M) yang merupakan ulama tempat rujukan para ulama ketika itu bahkan sampai saat ini. Nama Ahmad merupakan salah satu nama Nabi Muhammad SAW² yang memiliki beberapa arti,

¹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 43. Menurut pihak keluarga menkonfirmasi AHM lahir pada Tahun 1943 M.

²QS Ash-Shaff/61:6 dan hadits Sahih Riwayat Jubair bin Muth'im (w.59H) lihat di Abu al-Husain Muslim bin al-Hajjaj an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, Riyad: Dar ath-Thaybah, 2006, vol.2, kitab *Fadhail, Bab Fi Asmaihi*, hal.1105. Mengingat nama Ahmad termuat dalam kitab-kitab para Nabi terdahulu, dengan kekuasaan Allah SWT tidak ada satu orang tua pun

antara lain: paling terpuji,³ memuji Allah SWT, dan orang yang paling banyak memuji Tuhannya.⁴ Nama Hasyim merupakan nama panggilan kakek Nabi Muhammad SAW yang mempunyai nama asli ‘Amr al-Ulâ. Hasyim berarti orang yang sering meremukkan/mencincang daging untuk dihidangkan bagi tamu atau orang-orang berkebutuhan. Sehingga kemunculan nama Hasyim berangkat dari kedermawanan kakek Nabi Muhammad SAW kepada masyarakat yang kelaparan di sekitar Mekah.⁵

Keluarga Muzadi sangat terkenal di daerah Bangilan sebagai keluarga yang loman⁶ atau ringan tangan, rumah Muzadi tidak pernah sepi dari tamu bahkan hampir setiap hari ada tamu yang datang, sehingga terkenal ditengah masyarakat setempat dengan julukan tempat singgah para Kiai.⁷ Barangkali Muzadi hendak mengajarkan perilaku yang demikian itu kepada putra-putrinya sehingga salah satu dari anaknya diberi nama Ahmad Hasyim Muzadi.

AHM merupakan anak ketujuh dari delapan bersaudara, masing-masing saudaranya adalah pertama Abdul Muchit Muzadi, kedua Muyasaroh, ketiga Muzayanah, keempat Mahmudah, kelima Istiqomah, keenam Hanifah, ketujuh Ahmad Hasyim Muzadi Dan kedelapan Maftuhah. AHM merupakan anak laki-laki kedua setelah kakak pertamanya Abdul Muchit Muzadi. AHM tumbuh dalam keluarga yang religious, keluarganya menanamkan dasar Agama sejak dini kepada seluruh anak-anaknya. Termasuk AHM mulai belajar pendidikan Agamanya dari rumah, yang diasuh langsung oleh ayahnya, Muzadi terutama pembelajaran Al-Qur’an

yang menamai anaknya dengan nama Ahmad sebelum Nabi SAW dilahirkan. Lihat *Abu al-Fadhl ‘Iyadh bin Musa al-Yahshubi, asy-Syifâ bi Ta’rif Huqûq al-Mushthafâ*, Beirut: Dar al-Kitab al-‘Arabi, 1984, vol.1, hal. 313.

³Menurut al-Qadhi ‘Iyadh (w. 544 H) nama Ahmad yang ber-wazn *af’al* mempunyai makna *mubâlaghah* dari sifat terpuji. Sehingga Ahmad berarti orang yang punya sifat paling terpuji. Lihat Abu al-Fadhl ‘Iyadh bin Musa al-Yahshubi, *asy-Syifâ bi Ta’rif Huqûq al-Mushthafâ*, Beirut: Dar al-Kitab al-‘Arabi, 1984, vol.1, hal. 312.

⁴Menurut al-Bajuri (w. 1277 H) nama Ahmad merupakan *af’al tafdhil* (bentuk kata yang menunjukkan makna paling atau lebih). Nabi SAW mempunyai nama Ahmad karena ia orang yang paling banyak memuji kepada Allah SWT dibanding hamba-hamba-Nya yang lain. Nama Ahmad bisa juga berarti orang yang paling banyak dipuji. Lihat Ibrahim bin Muhammad al-Bajuri, *al-Mawâhib al-Ladunniyyah ‘alâ asy-Syamâ’il al-Muhammadiyah*, Madinah: t.p., 2001, hal. 611. dan Yusuf bin Ismail an-Nabhani, *Wasâil al-Wushûl ilâ Syamâil ar-Rasûl*, Beirut: Dar al-Minhaj, 2004, hal. 55.

⁵Muhammad Abduh al-Yamani, *Ajdâd an-Nabiy*, Kairo: Atlas, 1432 H, hal. 40.

⁶Loman dalam Bahasa Jawa diartikan sama dengan dermawan, juga dapat diartikan dengan suka memberi kepada orang lain, baik secara materi maupun jasa.

⁷Mohammad Subhan, *Berjuang Sampai Akhir: Kisah Seorang Mbah Muchith Muzadi*, Surabaya: Khalista, 2006, hal. 7.

selanjutnya AHM mulai mengenyam pendidikan formal di Madrasah Ibtidaiyah hanya sampai dengan kelas 3 saja, karena AHM merasa pelajaran di Madrasah tersebut dirasa sangat mudah, sehingga membuat AHM tidak semangat dan dilanjutkan di SR (sekolah rakyat), di sekolah inilah AHM merasa tertantang, sehingga pada saat kelas 5 SR oleh gurunya AHM diikutsertakan dalam Ujian akhir bersama kelas 6, dan AHM merupakan satu-satunya siswa yang lulus ujian tersebut.

Setelah lulus SR ayahnya hendak memondokkan AHM di pesantren Modern Gontor Ponorogo, namun karena usianya belum mencukupi syarat, diapun disekolahkan di SMPN 1 Bangilan, setelah dapat 1 tahun barulah AHM masuk ikut seleksi santri Gontor dan dinyatakan lulus. AHM masuk Gontor pada usia 12 tahun, dan merupakan orang kedua di Bangilan yang mesantren di Gontor ponorogo.

Ibu AHM, Rumiyyati, memiliki andil yang sangat besar atas pendidikan putra-putrinya bahkan dalam mendidik mereka terbilang keras, bahkan sebilah kayu menjadi pertanda bagi anak-anaknya bahwa sudah waktunya ngaji dan belajar, namun sampai anak-anaknya tumbuh dewasa tidak ada yang dipukulnya, ternyata kayu tersebut hanya sebagai alat untuk menakut-nakuti.⁸

Rumiyyati merupakan sosok ibu Sholehah, dimana lebih banyak berdiam dirumah setelah selesai berjualan, dan tidak banyak bersinggungan dengan dunia luar, sehingga dikisahkan Rumiyyati tidak bisa membaca tulisan latin tapi lancar membaca Al-Qur'an sehingga doanya dan ucapannya manjur.⁹ Ibu AHM tidak hanya mengajari keilmuan, tetapi mengajarkan tentang kehidupan, sesuai dengan profesinya, berjualan roti dan memproduksinya sendiri dari hasil itu untuk membiayai pendidikan putra-putrinya termasuk AHM saat belajar di pesantren.¹⁰

Tuban yang merupakan tempat lahir AHM merupakan salah satu sentral peradaban Islam di Indonesia, ditandai dengan adanya Makam Sunan Bonang.¹¹ Oleh karena itu ajaran Islam di wilayah Tuban sudah tersebar sejak zaman Sunan Bonang,¹² Bangilan menjadi pusat

⁸Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 49-50.

⁹Mohammad Subhan, *Berjuang Sampai Akhir: Kisah Seorang Mbah Muchith Muzadi*, Surabaya: 2006, Khalista, hal. 7.

¹⁰Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 51-52.

¹¹Ahmad Hasyim Muzadi, *Membangun NU Pasca Gus Dur*, Jakarta: Grasindo, 1999, hal. 3.

¹²M. Solahudin, *Nakhoda Nahdliyin: Biografi Rais Aam Syuriyah & Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Sejak 1926 hingga Sekarang*, Kediri: Zamzam Pustaka, 2017, cet. ke-2, hal. 285.

keilmuan dan dakwah, hal ini bisa dilihat dengan adanya sejumlah ulama besar salah satunya Kiai Abu Fadhol As Senory Al Bangilany dan Pesantren al-Balagh dibawah asuhan Kiai Misbah Zainul Mustafa, menantu Kiai Ridwan. Yang mana kedua nama tersebut masuk dalam daftar guru AHM.¹³ Pesantren Daruth Tholibin yang berdiri pada tahun 1979 yang diasuh oleh Kiai Masruti. Pondok pesantren Langitan yang didirikan pada tahun 1885 oleh Kiai Muhammad Nur.

2. Riwayat keilmuan

AHM mengenyam pendidikan tiga ranah, yaitu: pendidikan Konvensional/non formal (pesantren), pendidikan akademik/modern (perguruan Tinggi) dan pendidikan suluk.¹⁴ Menurut Hilmi bahwa AHM memiliki sanad Thoriqoh Qodiriyah Naqshobandiyah Syadziliyah¹⁵

Pendidikan yang AHM tempuh di pendidikan nonformal dimulai dari pendidikan agama oleh ayahandanya dan guru-guru ngaji disekitar rumahnya, karena AHM hidup dalam lingkungan keluarga yang religious dan taat menjalankan ajaran Agama.¹⁶ Pada pembahasan sebelumnya diutarakan bahwa pendidikan AHM Formal berpindah-pindah dari Madrasah Ibtidaiyah yang hanya 3 tahun dan di SR selama 2 tahun dan dilanjutkan di Pesantren Gontor Ponorogo.

AHM merupakan salah satu pemimpin yang menuntut ilmu dari buaian sampai akhir hayatnya, hal ini ditunjukkan AHM dalam buku biografi sejarahnya dan wawancara dengan santri AHM menjelang wafatnya. Marzuki mengatakan bahwa angkatannya diboyong AHM dari Depok ke Malang untuk melanjutkan pembelajaran pengajian Kitab Al-Hikam¹⁷, pada saat-saat AHM dalam keadaan sakit masih menyempatkan mengaji kitab tersebut, bahkan ketika kondisi drop, gentian angkatan Marzuki yang membaca, AHM yang

¹³Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontekstual Ahmad Hasyim Muzadi, *Tesis*, Program Pascasarjana IIQ, 2019, hal. 61.

¹⁴M. Nafi', "Filsafat Ilmu dan Kerangka Berfikir Dr. KH. A. Hasyim Muzadi" makalah disampaikan pada Seminar Keteladanan Dr. KH. A. Hasyim Muzadi tentang Keislaman, Keilmuan dan Keasawufan pada 18 November 2018 di Pesantren Al-Hikam Depok.

¹⁵Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, murid AHM, Meranti 12 Januari 2023.

¹⁶Moch. Eksan, *Kiai Kelana: Biografi Kiai Muchith Muzadi*, Yogyakarta: LkiS, 2000, hal. 49.

¹⁷Kitab Hikam ini merupakan kitab karangan ulama *Syeikh Ibn 'Atha'illah dengan nama lengkapnya Tajuddin Abu al-Fadl Ahmad bin Muhammad bin Abd al-Karim bin Atho' as-Sakandari al-Judzami al-Maliki al-Syadzili* berasal dari bangsa Arab. Dan AHM mendapatkan sanad langsung dari pensyarah kitab tersebut yaitu Syekh Muhammad Sa'id Ramadhan al-Buthi.

mendengarkannya.¹⁸ Marzuki menambahkan bahkan dengan suara yang tidak terdengar secara jelas, AHM membacakan kitab Hikam. Pengajian kitab Al-Hikam ini merupakan pengajian wajib bagi santri AHM baik yang di Al-Hikam Malang dan Depok. Yang diharapkan menjadi bekal dalam mengarungi kehidupan, karena isinya merupakan petunjuk bagi para pejalan (salik) dalam menempuh perjalanan spiritual. Yang ditulis dengan sangat hemat tanpa penyebutan rujukan, namun memuat berbagai disiplin ilmu dan berbagai istilah dalam Qur'an, sehingga membuat setiap yang mengkajinya akan mendapatkan beberapa ajaran penting antara lain:

- a) Orang yang arif akan selalu berpegang teguh pada kekuasaan dan iradah Allah SWT.
- b) Amal ibadah dilakukan dengan Ikhlas hati sehingga mampu menegakan dan mengokohkan iman.
- c) Hati yang beriman akan senang bila selalu bias berbuat kebaikan dan ketaatan.
- d) Orang yang menunda-nunda amal sama saja dengan orang yang dipermainkan waktu.
- e) Segala sesuatu itu dari Allah termasuk cobaan, bila cobaan diterima dengan keridhaan hati maka akan menjadi lebih ringan.¹⁹

a. Lembaga Pendidikan

Pendidikan AHM dimulai dari Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah,²⁰ rintisan ayahnya di daerah Bangilan Tuban sendiri mulai tahun 1948 hingga 1950. Kelas empat hingga kelas enam ditempuh dalam kurun dua tahun dengan akselerasi di kelas limanya di sekolah SR.²¹ hal ini karena AHM dipandang guru-gurunya memiliki kemampuan itu, karena pelajaran kelas 5 dan kelas enam sudah dikuasai oleh AHM.

AHM sempat mengenyam sekolah di SMPN 1 Tuban selama 1,5 tahun, dan dilanjutkan di Pesantren Modern Gontor Ponorogo dengan memenuhi syarat hafalan Al-Qur'an beberapa juz. Pendidikan di Pesantren Modern Gontor Ponorogo dilalui selama enam tahun 1956

¹⁸Wawancara dengan Marzuki, Alumni Stkq Al-Hikam Depok Angkatan 3, Tangerang: 20 November 2022.

¹⁹Syihabudin Qalyubi, "Tokoh Sufi Syaikh Ibnu 'Atha'illah dan kitabnya al-Hikam", UIN Sunan Kali Jaga, Kolom, 14 Mei 2022 <https://uin-suka.ac.id/id/kolom/detail/168/tokoh-sufi-syaikh-ibnu-athaiillah-dan-kitabnya-al-hikam>.

²⁰Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, murid AHM, Jakarta, 12 Januari 2023.

²¹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 44.

sampai dengan 1962.²² Selama belajar di KMI (Kulliyatul Muallimin Islamiyah) di Pesantren Modern Gontor Ponorogo, AHM bertemu sejumlah tokoh antra lain Nurcholis Madjid (w. 2005 M), Syukron Makmun (Pengasuh Pesantren Darur Rahman Jakarta).²³

Pada saat belajar di Pesantren Modern Gontor Ponorogo, AHM terpilih menjadi Ketum PII (pelajar Islam Indonesia) komisariat Pesantren Modern Gontor Ponorogo (1960) yang didalamnya ada pembina dan anggota dari berbagai latar belakang aliran keislaman.²⁴ Pesantren Gontor memiliki misi “berdiri diatas dan untuk semua golongan” yang merupakan sintesa dari empat lembaga pendidikan yaitu Al Azhar Mesir, syanggit di Mauritania, Aligarh dan santiniketan di india.²⁵ Dari misi tersebut membuat AHM memiliki cara pandang yang inklusif dan mampu menerima serta mengayomi semua golongan dari manhaj keragaman aliran di Gontor.

Pesantren Modern Gontor Ponorogo memiliki peran dalam membentuk kepribadian AHM, mulai dari bahasa asing, sikap egaliter, cara perfikir yang sistematis, hingga keahlian beretorika khithabah yang selalu diasah sepekan sekali. Namun AHM dan kawan-kawannya membentuk grup Sinar harapan, dengan tujuan agar jam latihan khithabah tidak hanya sepekan sekali.

Setelah menimba ilmu di Pesantren Modern Gontor Ponorogo, AHM melanjutkan pengembaraannya, kali ini tertuju ibu kota Jakarta. Dengan tinggal dirumah kakaknya istiqomah, AHM berniat untuk meneruskan pendidikan di IAIN Syarif Hidayatullah yang sekarang menjadi UIN Syarif Hidayatullah, namun nasib berkata lain, AHM belum bisa masuk IAIN karena ijazahnya tidak kunjung terbit. Dalam penantiannya, AHM sering pergi dari rumah kakaknya menjelajahi Ibu Kota selama beberapa bulan.²⁶ Kakaknya yang bernama Istiqomah tidak mengetahui secara pasti kemana AHM pergi selama ini, yang pasti AHM tidak mau merepotkan kakaknya, menurut Muzayanah bahwa AHM selama beberapa bulan di Ibu Kota menimba ilmu kepada

²²Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 98.

²³M. Solahudin, *Nakhoda Nahdliyin: Biografi Rais Aam Syuriah & Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Sejak 1926 hingga Sekarang*, Kediri: Zamzam Pustaka, 2017, cet. ke-2, hal. 287.

²⁴Mohammad Subhan, *Berjuang Sampai Akhir: Kisah Seorang Mbah Muchith Muzadi*, Surabaya: Khalista, 2006, hal. 54.

²⁵<https://www.Gontor.ac.id/sintesa> diakses pada 10 Januari 2023 pukul 19;14 WIB.

²⁶Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 98-99.

Ali Abdurrahman al-Habsyi (w 1968 M) di daerah Kwitang.²⁷ Masa penantian antara 1962 sampai dengan tahun 1963 merupakan tahun transisi antara Pesantren Modern Gontor Ponorogo menuju bangku perkuliahan, dalam rentang waktu tersebut AHM mengisinya dengan belajar di Pesantren Senori dan pesantren di Lasem Rembang.²⁸

Setelah niatan melanjutkan di IAIN tidak terwujud, AHM hijrah ke Malang Jawa Timur, disana AHM ikut kakak pertamanya yaitu Abdul Muchit (w 2015M).²⁹ Selama tinggal bersama kakaknya, AHM diarahkan mengikuti pergerakan pemuda Ansor dan tidak butuh waktu lama AHM ditunjuk menjadi Ketua GP ANSOR. Tahun 1963 AHM memutuskan untuk hidup mandiri dan mulai memasuki bangku perkuliahan di IAIN Sunan Ampel Malang. AHM mengambil jurusan kemasyarakatan pada Fakultas Tarbiyah. Menurut Syahid Wiyoto bercerita tentang kondisi Negara belum kondusif karena dampak gejolak sosial menjelang G30SPKI,³⁰ sehingga menyebabkan kuliah tidak teratur, disaat itu pula AHM merasa pelajaran di bangku kuliah lebih mudah dari pada di pesantren, sehingga membuat AHM jarang masuk kuliah.

AHM sebagai pelajar merasa selalu ingin mencari ilmu terus, selepas pesantren Gontor tersebut, ia sering ke pesantren konvensional (tradisional) mulai dari desanya senjari Bangilan seperti di Gladak Senori, pesantren Raudhatul Thalibin Tanggir, pesantren al-Anwar Sarang, Pesantren Lasem Di Rembang, Pesantren An-Nur Bulu Lawing, sampai ke daerah Banten.³¹

Sejak belia AHM sudah memiliki kecintaan kepada Ulama, hal itu yang merupakan hasil dari semaian orang tuanya, sehingga tak jarang AHM hadir pada haul ulama-ulama seperti haul Mbah Sambu Lasem. Tidak sampai situ saja, AHM memiliki hobi sowan (silaturahmi) pada ulama-ulama yang dikagumi, terutama kiai yang tidak begitu masyhur, yang ada di kampung-kampung. Bahkan bila Ramadhan tiba, AHM istiqomah mengaji di pesantren-pesantren, hingga kebiasaan itu

²⁷Ali Fitriana Rahmat, “Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)”, *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 63.

²⁸Ahmad Hasyim Muzadi, “*Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia: Perspektif Nahdlatul Ulama*”, Pidato Pengukuhan Doktor Honoris Causa dalam Peradaban Islam disampaikan di hadapan rapat terbuka Senat IAIN Sunan Ampel Surabaya, Sabtu 2 Desember 2006, (t.d), hal. 88.

²⁹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018. hal.100.

³⁰Ali Fitriana Rahmat, “Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)”, *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 63.

³¹Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, murid AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

dilanjutkan ketika AHM sudah memiliki pesantren, beliau meluangkan waktunya pada bulan Ramadhan untuk mengaji bersama santrinya. Semua kegiatan yang biasanya AHM jalani secara rutin diganti dengan mengaji di pesantrennya.³²

b. Jejaring guru dan sanad

AHM sangat cinta ilmu, sehingga sanad dan gurunya sangat banyak, berikut ini jejaring sanad guru AHM secara urut dari waktu ke waktu³³ yang dapat penulis telusuri.

- 1) Muzadi (W 1969M) yang merupakan ayahnya sendiri
- 2) Zainuddin Fannanie Gontor (1908-1967 M)
- 3) Ahmad Sahal Gontor (1905-1977 M)
- 4) Imam Zarkasyi Gontor (1910-1985 M)³⁴

Nama Zainudin Fannanie, Ahmad Sahal, Imam Zarkasyi merupakan pendiri Pesantren Modern Gontor Ponorogo yang lebih sering dikenal dengan Trimurti, namun dari ketiganya tersebut, ada satu nama yaitu Imam Zarkasyi yang paling intens dalam membimbing AHM, mulai dari kedisiplinan, bagaimana mengatasi masalah dan sampai urusan detail sekalipun, sehingga tidak jarang AHM menyebut nama Imam Zarkasyi dalam ceramah maupun pengajiannya.³⁵

- 5) Ridwan Bangilan

Ridwan Merupakan salah satu guru Al-Qur'an dan kitab-kitab dasar di daerah Bangilan. Yang merupakan orang kepercayaan Ayah AHM dalam mengelola Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah rintisan ayahnya. Semua anak dari Muzadi belajar dengan Ridwan, tidak ketinggalan AHM. Ridwan juga pernah mesantren pada Zubair Dahlan Sarang (1323-1389 H/1905-1969 M).³⁶

- 6) Manshur Bangilan

³²Wawancara dengan M Yusron Shidqi adalah putra terakhir AHM, Depok, 11 Januari 2023.

³³Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 64-74.

³⁴Salah satu dari Trimurti yang paling mempengaruhi AHM. Imam Zarkasyi (1910-1985 M) sempat berguru kepada Mahmud Yunus (1899-1982). Secara genealogi, Mahmud Yunus terpengaruh dan tertarik dengan pemikiran Muhammad Abduh (w. 1323 H/1905 M) dan Rasyid Ridha (w. 1935 M) lewat *Majalah al-Manar*. Itulah yang membuat Mahmud Yunus pergi belajar ke Mesir di tahun 1929.

³⁵Wawancara dengan M Yusron Shidqi adalah putra terakhir AHM, Depok, 11 Januari 2023.

³⁶Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 63.

Kepadanya AHM belajar ilmu-ilmu dasar keagamaan dan alat-alatnya seperti nahwu (ilmu gramatika Arab), sharf (morfologi Arab), balâghah (retorika & sastra Arab) di Madrasah Ibtidaiyah Salafiyyah Bangilan.

- 7) Mushlih Abdul Karim (Mbah Shoim) Tanggir (1921-1984 M)
AHM sering menceritakan tentang gurunya yang bernama Mbah Shoim ini. Asli namanya adalah Mushlih bin Abdul Karim. Namun lebih populer dengan panggilan Mbah Shoim dikarenakan puasa terus tanpa putus.³⁷ Tercatat, kepadanya AHM pernah belajar kitab *Matn Al-Hikam* karya Ibnu ‘Atha’illah as-Sakandari (w. 709 H) dan *Matn Al-Ghâyah Wa At-Taqrîb* sebelum kuliah di Malang.
- 8) A.Shidiq Sendang Senori
- 9) Kepada AHM belajar tafsir. “*Aku biyen tau pasanan tafsir neng mbah Yai Shiddiq (saya dahulu pada bula Ramadan pernah mengaji tafsir pada mbah Yai Shiddiq)*”, kenang AHM. Ahmad Shiddiq Sendang merupakan salah satu murid dari Zubair Dahlan Sarang (1323-1389 H/1905-1969 M)
- 10) Ahmad Abil Fadhal senori (w.1989M)
AHM mengaji ke Ahmad Abil Fadhal di pesantren Gladak secara rutin, meskipun jarak rumahnya dengan gurunya tersebut kisaran 3-4 km, namun karena kegigihan dan kecintaannya pada ilmu, AHM rutin mengaji kesana.
Dengan Ahmad Abi Fadhal ini AHM banyak menghatamkan kitab-kitab klasik seperti: Kitab Ihya Ulum Ad-Din, Muwatha’, Tafsir Dan Kitab Lainnya. Di pesantren Ahmad Abi Fadhal tersebut diajarkan pula filsafat dan metodologi berfikir kritis guna memahami ilmu agama secara komprehensif.³⁸ Dengan mengaji pada Ahmad Abi Fadhal ini banyak mempengaruhi pola pikir AHM dan cara menafsirkan pelajaran yang AHM ajarkan, terlebih ketika menjelaskan kitab *al Tafsîr Âyât al-Ahkâm Min al-Qur’ân al-Karîm* karya Ahmad Abi Fadhal.³⁹ Karya Ahmad Abi Fadhal

³⁷Rekaman no. 67, Ceramah Ahmad Hasyim Muzadi dalam rangka Tabligh Akbar di Tasikmalaya, 24 Januari 2012.

³⁸Ahmad Hasyim Muzadi, *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, Jakarta: Logos, 1999, hal. 10.

³⁹Muhammad Asif, “Tafsir Ayat *Ahkâm* Dari Pesantren: Telaah Awal atas *Tafsîr Âyât Al-Ahkâm Min Al-Qur’ân Al-Karîm* Karya Abil Fadhal as-Senory”, dalam *Jurnal Suhuf*, Vol. 10, No. 2 Desember 2017, hal. 327.

antara lain: *Al-Jauhar As-Saniyyah Fî 'ilm Ash-Sharf, Kâfiyah Ath-Thullâb Fî 'ilm An-Nahw, Tashîl Al-Masâlik 'alâ Alfiyyah Ibn Mâlik, Al-Manzhûmah Fî 'ulûm At-Tashawwuf, Al-Manzhar Al-Muwâfî Fî 'ilm Al-'arûdh Wa Al-Qawâfî, Al-Kahwâkib Al-Lammâ'ah Fî Tahqîq Al-Musammâ Bi Ahl As-Sunnah Wa Al-Jamâ'ah, Mafhûm Ahl As-Sunnah Wa Al-Jamâ'ah Min Kitâb Ad-Durr Al-Farîd, Kasyf At-Tabârîh Fî Bayân Shalâh At-Tarâwîh, Ahlâ Al-Musâmarah Fî Hikâyah Al-Auliya' Al-'asyrah, Al-Wardah Al-Bahiyah Fî Bayân Al-Ishthilâhât Al-Fiqhiyyah, Dan Tafsîr Âyât Al-Ahkâm Min Al-Qur'ân Al-Karîm.*⁴⁰

11) Ahmad Shidiq Jember (1926-1991 M)

Ilmu fiqh siyâsah, Mîtsâq al-Madînah dan ke-NU-an AHM diperoleh dari Ahmad Shidiq. Terlebih pemikiran tentang hubungan Agama dan Negara dalam perspektif *Ahlu Sunnah wa al-Jamaah ala NU*. Dan banyak hal AHM menukil pemikiran Ahmad Shidiq Jember (1926-1991 M. termasuk retorika yang dikuasai AHM dan cara menyampaikan ceramah sedikit banyak dipengaruhi olehnya. Antara Ahmad shidiq dan AHM memiliki kesamaan diantara keduanya dalam hal menyampaikan sesuatu yang lama namun terdengar seperti hal yang baru. Itu yang sering dikatakan AHM sebagai *at-Tajdîd wa Huwa Ja'ala asy-syai' ka al-jadîd*. Dari Ahmad Shidiq ini AHM belajar bagaimana cara menggabungkan ilmu dengan amal yang dikaitkan dengan *mas'ûliyyah* (tanggungjawab) yang menjadi ciri khas seorang ulama yang mampu mengamalkan ilmunya.⁴¹ Kalimat yang sering diutarakan adalah ilmu itu sesuatu dan pengamalannya merupakan sesuatu yang sendiri pula. Atas permintaan Ahmad shidiq ini AHM membaca sekaligus mengajarkan kitab *al-Hikam* yang kelak menjadi kitab favorit AHM hingga akhir hayat.⁴²

12) Anwar Nur Bululawang (1888-1992 M)

Anwar Nur Bululawang merupakan Pendiri dan Pengasuh Pesantren An-Nur Bululawang Malang. Secara sanad keilmuan, kira-kira di tahun 1915-an Anwar Nur (1888-1992 M) berguru

⁴⁰Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafâhi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 67.

⁴¹Rekaman no. 63, Ceramah Ahmad Hasyim Muzadi dalam rangka tasyakkur khatm Shahîh al-Bukhârî di Pesantren al-Ittihad Poncol Semarang, 30 April 2014.

⁴²Rekaman no. 49, Ceramah Ahmad Hasyim Muzadi dalam rangka Harlah NU KE-83, Sepanjang Sidoarjo, 2009.

pada Nawawi bin Nur Hasan Sidogiri (Nawawi sepuh) (1862-1929 M) juga Kholil Bangkalan (w. 1925 M), Abdul Aziz Kebonsari Probolinggo, dan Pesantren Panji.

AHM belajar kepada Anwar tentang ilmu kehidupan (*riyâdhah, tirakat, dan keummatan*).⁴³ Yang menurut yusron membentuk dan mengarahkan AHM dalam mendirikan cikal bakal pesantren Al-Hikam Malang dalam rangka memperkuat syiar Islam dan pengabdian kepada umat.⁴⁴ Selain belajar, AHM juga diminta mengajar di pesantren gurunya itu yang bernama pesantren An-Nur Bululawang Malang.⁴⁵

13) Muhammad Said Ramadhan al-Buthi (1929-2013 M)

AHM menyebut al Buthi ini sebagai guru dan seorang sufi dibeberapa kesempatan.⁴⁶ al-Buthi memberikan ijazah Sanad kepada AHM di kesempatannya berkunjung ke Syria, dan Ijazah bersanad tersebut langsung ditulis sendiri oleh al-Buthi (1929-2013 M) yang diperuntukkan bagi sejumlah nama rombongan yang diajak AHM ke Syria untuk membaca dan mengajarkan seluruh kitab al-Buthi (1929-2013 M) terutama kitab *Syarh al-Hikam li Ibn 'Athâ'illâh as-Sakandarî*. Nama-nama tersebut antara lain: Muhammad Masrur Abdul Mughni (w. 2011) dari Pesantren Al-Hikmah Brebes, Ahmad Idris Marzuki (w. 2014) dari Pesantren Lirboyo Kediri, Nur Muhammad Iskandar (Pendiri Pesantren Ashiddiqiyah) dan AHM sendiri.⁴⁷

14) Abdullah Faqih Langitan (w 2012M)

Abdullah faqih merupakan guru spiritual AHM, terlebih saat AHM menjadi ketua PWNU Jawa Timur, seringkali AHM *sowan* untuk meminta pertimbangan dalam menentukan langkah dan memutuskan persoalan. Salah satunya adalah mengenai gerakan

⁴³Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, Meranti 12 Januari 2023.

⁴⁴Wawancara dengan M Yusron Shidqi adalah putra terakhir AHM, Depok 11 Januari 2023 yang tertulis dalam Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018. hal.159.

⁴⁵Ahmad Hasyim Muzadi, *Membangun NU Pasca Gus Dur*, t.p., t.th., hal. 5.

⁴⁶Rekaman no. 64, Ceramah Ahmad Hasyim Muzadi tentang "Puasa dan Persatuan Umat" di Damai Indonesiaku TVOne, Masjid Al-Hikam Depok, 19 September 2013.

⁴⁷Semua rombongan juga mendapat ijazah untuk mengajarkan seluruh kitab yang ditulis oleh keduanya. Keduanya memberikan ijazah untuk mengajarkan seluruh kitab yang ditulis oleh keduanya. Lihat Mukhlas Syarkun, et al, *Jembatan Islam-Barat; Dari Sunan Bonang ke Paman Sam Peran KH. Hasyim Muzadi dalam Meredakan Ketegangan Islam-Barat*, Yogyakarta: penerbit PS, 2015, hal. 166.

lintas agama guna meredam adanya potensi kerusuhan yang mengatasnamakan Agama.⁴⁸

- 15) Abdul Muchit (w 2015M)
Sebagai kakak, Muchit sangat sayang dengan AHM, darinya AHM belajar tentang ke-aswaja-an dan Nahdlatul Ulama. Muchit merupakan murid langsung dari hadratu as-Syaikh Hasyim Asy'ari (1947M) di Pesantren Tebu Ireng Jombang Jawa Timur dalam kurun 1937-1941 M.⁴⁹
- 16) Ahmad Shodiq Lampung (1927-2018 M)
Dari kiai Shodiq inilah AHM belajar Thareqah Qadiriyyah Naqsyabandiyyah.⁵⁰ Diterangkan oleh Yusron bahwa AHM memang berguru ke beberapa Musryid Thareqah, namun tidak langsung di baiat sebagai pengamal salah satu Thareqah, menurutnya apabila AHM mengikuti salah satunya, maka akan terikat dengan satu Thareqah itu saja.⁵¹
- 17) Maimun Zubair (1935-2019 M)
Maimun yang merupakan masih kerabat family dengan AHM. Kepadanya AHM mengaji tafsir hingga khatam dan sejumlah kitab-kitab lainnya. Tercatat Maimun Zubair mengajarkan beberapa kitab tafsir di antaranya: *Tafsîr al-Jalâlain* karya (w. 864 H) dan as-Suyuthi (w. 911 H), *Tafsîr al-Baidhâwî* karya Abdullah al-Baidhawi (w. 685 H), dan *Tafsîr Marâh al-Labîd* karya Nawawi al-Bantani (w. 1316H).⁵²
- 18) Kegemaran AHM dalam rangka *sowan* atau Silaturahmi ke beberapa ulama, Ada salah satu guru AHM yang itu tidak disebut atau diketahui orang banyak, hal ini sudah lazim sebagaimana dalam dunia *thareqah*, ada guru yang hanya temporal, tapi memiliki pengaruh dan bersanad, ada juga guru yang intens terus membimbing. Guru AHM ini beralamatkan di daerah Serang

⁴⁸Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 145.

⁴⁹Moch. Eksan, *Kiai Kelana: Biografi Kiai Muchith Muzadi*, Yogyakarta: LkiS, 2000, hal. 51.

⁵⁰Moch. Moh. Hilmi as-Shidiqi al-Aroqi, "Keseimbangan Intelektual dan Spiritual Dalam Laku Sufi Abah Hasyim Muzadi" makalah disampaikan pada Seminar Keteladanan Dr. KH. A. Hasyim Muzadi tentang Keislaman, Keilmuan dan Ketasawufan pada 18 November 2018 di Pesantren Al-Hikam Depok.

⁵¹Wawancara dengan M Yusron Shidqi, putra bungsu AHM, Depok, 25 Februari 2023.

⁵²Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 71.

Banten.⁵³ Hamzah menuturkan bahwa AHM pernah meminta izin kepada kiai Fadhol Senori untuk baiat kepada salah satu Tharekat, namun Fadhol memberikan arahan untuk memperbaiki Syariatnya terlebih dahulu.⁵⁴

3. Riwayat karir

Karir AHM dimulai saat kepulangannya dari ibu Kota Jakarta, karena keinginannya kuliah di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta tidak terpenuhi kemudian AHM pindah ke Malang ikut di rumah kakanya Muchit (w 2015 M), dari sana AHM mengawali karirnya. Demi menyebarkan ilmunya, AHM mulai mengajar di SMP Gondanglegi Pesantren An-Nur Bululawang yang dipimpin oleh Anwar Nur (1888-1992 M) yang merupakan guru AHM sendiri.⁵⁵ Disana AHM mengajarkan bahasa Arab dan ilmu tata negara, selain itu AHM juga mengajar dan SMA Salahudin dan menjadi Dosen di Fakultas Tarbiyah UIN Malang.⁵⁶

Hijrahnya AHM dari Ibu Kota Jakarta ke Malang Jawa Timur membuahkan hasil dan membuat namanya menjadi orang terkenal, dimulai dengan dikenalkannya AHM dengan gerakan pemuda Anshor Nahdlatul Ulama oleh kakaknya Muchit (w 2015 M), AHM menjadi langsung menjadi kader dan tak lama kemudian AHM terpilih menjadi Ketua GP ANSOR Bululawang. Mengetahui hal ini, kakanya merasa senang dan bangga karena sesuai dengan keinginan ayahnya alm Muzadi (w 1969M) AHM menjadi bagian dari Nahdhatul Ulama.

Pada tahun 1964 AHM masuk di organisai PMII pada waktu melanjutkan pendidikannya dengan kuliah di IAIN Malang. Kepiawaian AHM dalam berceramah dan memberikan tausiyah sebagai mubaligh tidak diragukan lagi, sehingga di Usia yang relatif muda AHM sudah terkenal di regional Jawa Timur. Pada kesempatan yang tidak terputus lama, dengan dorongan dan arahan Anwar Nur Bululawang (w 1992 M) AHM diminta meniti karir di dunia Parlemen, pada Usia 27 tahun masuk menjadi anggota parlemen dengan tujuan mengetahui permasalahan yang ada di Negara ini. Selama 15 tahun berkecimpung di Dunia parlemen dan pada Usia 40 tahunan AHM diminta berhenti dan mendirikan pesantren dan melayani ummat.⁵⁷ Bukan lagi mengeksploitasi ummat (*istikhdam ul*

⁵³Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiqi al-Aroqi, murid AHM, Meranti 13 Januari 2023.

⁵⁴Wawancara dengan Hamzah, Ustadz di Al-Hikam Depok, Depok, 28 Januari 2023.

⁵⁵Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 100.

⁵⁶Wawancara dengan Arif zamhari menantu AHM, Depok 11 Januari 2023.

⁵⁷Ali Fitriana Rahmat, "Tafsir Kontektual Ahmad Hasyim Muzadi (Studi Analisis Penafsiran Syafahi)", *Tesis*, IIQ Jakarta, 2019, hal. 75.

ummah)⁵⁸ pada 1973 AHM pernah menjadi ketua DPC PPP Kota Malang. Dan karirnya di parlemen semakin menanjak sehingga anggota DPRD Kota Malang.

Pada tahun 1987 AHM diarahkan untuk mendirikan pesantren yang dimulai dengan mendirikan masjid atau mushola oleh Anwar Nur Bululawang (w 1992 M). Diceritakan oleh Yusron bahwa dengan kondisi keuangan yang tak menentu dan harus membangun pesantren, AHM rela mengambil bahan material sendiri di Tawang Mangu yang jaraknya kurang lebih 1 km.⁵⁹ Yusron menambahkan bahwa bangunan yang dibangun itu tidak berbentuk mushola atau masjid secara umum, namun hanya tanah rata yang agak tinggi tanpa tembok dan atap yang tujuannya untuk sholat saja.⁶⁰ Dan pada 17 Ramadan 1413 h bertepatan dengan 21 Maret 1992 pesantren yang dicita-citakan diresmikan yang diberi nama Pesantren Mahasiswa Al-Hikam di Malang. Menurut M Nafi' bahwa embrio pesantren dimulai kegiatan rutin mengaji bergantian dari rumah ke rumah, pada tahun 1984 bersama masyarakat Jantisari di tanah waqaf keluarga M. Cholil Alwi dan AHM memberi Nama Mushola At Taubah.⁶¹ Dan kemudian pada tahun 1989 M mushola tersebut menjadi masjid Al Ghazaly, dan seiring berjalannya waktu kepercayaan masyarakat kepada AHM semakin besar sehingga pada 3 Juli 1989 AHM membentuk team yayasan dan resmi berdiri Yayasan Al-Hikam. Yayasan ini bergerak dalam tiga bidang garapan; pertama, Majelis Ta'lim dan Dakwah; kedua, Pengembangan Sumber Daya Manusia; ketiga, Pesantren Mahasiswa Al Hikam sebagai garapan utama. Yang kemudian pada tahun 2003 AHM mendirikan *Ma'had 'Aly*⁶² yang diperuntukan lulusan pesantren salaf untuk dididik secara formal sehingga mendapatkan gelar sarjana strata satu.

Kemudian pada tahun 2011 AHM mendirikan pesantrennya yang kedua di Depok Jawa barat yang berdekatan dengan Universitas Indonesia dengan pola yang sama yaitu pesantren khusus mahasiswa. Dengan

⁵⁸Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 410.

⁵⁹Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

⁶⁰Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok, 11 Januari 2023.

⁶¹Muhammad Nafi', *Profil Al-Hikam Malang*, 2017, t.p, hal. 5.

⁶²Konsep Ma'had Aly kini diadopsi oleh kementerian Agama Republik Indonesia sejak tahun 2015, lihat Dokumen Peraturan Menteri Agama RI nomor 71 tahun 2015 tentang Ma'Had 'Âly.

distingsinya yaitu pesantren khusus bagi mereka yang hafal Al-Al-Qur'an 30 juz dan sudah memiliki ijazah SMA atau sederajat.⁶³

Secara organisasi, AHM memiliki sederet prestasi karir yang mentereng mulai tingkat lokal hingga tingkat internasional, bermula dari menjadi Ketua ranting Nahdlatul Ulama Bululawang Malang pada tahun 1964 setingkat Desa. Lalu naik menjadi tingkat kecamatan sebagai ketua anak cabang Gerakan Pemuda Ansor Bululawang Malang tahun 1965. Sembari kuliah AHM juga aktif di pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) cabang Malang juga sebagai Ketua. Bersamaan dengan itu AHM juga merangkap jabatan Ketua Kesatuan Aksi Mahasiswa Indonesia (KAMI) Malang, yang merupakan organisasi yang menghimpun Mahasiswa lintas Agama.⁶⁴

Dalam medio tahun 1967 hingga 1971, AHM diangkat menjadi Ketua GP Ansor Cabang Malang. Kemudian menjadi Ketua PCNU Malang di tahun 1971 hingga 1973. Selanjutnya AHM juga berkecimpung di dunia politik sebagai Ketua DPC PPP Malang periode 1973-1977. Setelah Enam tahun berselang AHM didaulat menjadi Ketua Pengurus Wilayah GP Ansor Jawa Timur periode 1983-1987. Tak lama kemudian AHM menahkodai organisasi setingkat Provinsi, AHM masuk ke dalam jajaran Ketua Pengurus Pusat GP Ansor di tahun 1987 yang menjadi puncak karir organisasi kepemudaan. Pada tahun yang bersamaan AHM menjadi Sekretaris Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Jawa Timur periode 1987-1988. Pada periode berikutnya AHM dipercaya menjadi Wakil Ketua PWNU Jawa Timur tahun 1988-1992. Di tahun-tahun tersebut kiprah AHM dalam berkhidmat pada NU Jawa Timur begitu nyata hingga AHM ditunjuk sebagai Ketua PWNU Jawa Timur selama dua periode dalam rentang waktu tahun 1992-1999.

Karir AHM tidak berhenti di Jawa Timur, setelah berkiprah diberbagai elemen organisasi di tingkat regional Jawa Timur tersebut, AHM terpilih sebagai Ketua Umum Pengurus Besar Nahdlatul Ulama PBNU selama sepuluh tahun periode 1999-2004 dan periode 2004-2009. Namun ada satu dan lain hal, masa kepemimpinan AHM di PBNU diundur setahun kemudian, tepatnya tahun 2010.⁶⁵ Pada periode kepemimpinannya di PBNU AHM membentuk Organisasi Internasional yang dinamainya dengan *International Conference of Islamic Scholars* (ICIS) pada tahun 2004 dan sekaligus menjadi sekjen-nya . Pada tahun

⁶³Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 414-418.

⁶⁴Wawancara dengan Arif Zamhari, menantu AHM dan ketua Yayasan Al-Hikam Depok, Depok, 10 Januari 2023.

⁶⁵Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

2005 AHM menjadi Anggota *Commission of Eminent Persons (CEP) Organization of Islamic Conference (OIC)* dan juga menjadi Anggota Majelis Pelaksana Muslim *World League*.

Kemudian pada tahun 2006⁶⁶ AHM ditunjuk menjadi *Presiden World Conference of Religions for Peace (WCRP)* pada deklarasi Kyoto Jepang yang diikuti sekitar 800 Pimpinan Agama yang berasal dari 100 Negara seluruh dunia. Selanjutnya pada 19 Januari 2015 AHM diangkat menjadi anggota Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres) pada era kepresidenan Republik Indonesia Ir. Joko Widodo hingga wafat tanggal 16 Maret 2017 di Malang.

4. Kiprah dan Pengaruh

Melalui NU dan ICIS mengkampanyekan *Islam Rahmatan Lil 'alamin*, selama 10 tahun lebih AHM memimpin NU (1999-2010) tak hentinya mempopulerkan *Islam Rahmatan lil 'alamin*, mulai tingkat Lokal, Nasional hingga Internasional, termasuk kiprah AHM dalam meredam konflik diberbagai belahan dunia.⁶⁷

AHM merupakan sedikit dari tokoh yang patut dilabeli ulama negarawan. AHM selalu menyampaikan bahwa NU hendaknya berada di *high politic* bukan *low politic* (politik praktis), meski tumpang tindih karena secara fisik warga NU masih terlibat politik praktis sebagai warga Negara.⁶⁸

Di level Internasional, kiprahnya tak kalah memukau. Lihatlah ijtihadnya saat membela kebenaran Islam dan menjaga martabat Indonesia. Mulai pandangannya tentang Ahmadiyah, GKI Yasmin, pendirian gereja, hak asasi manusia, hingga penolakannya terhadap Lady Gaga dan Irshad Manji. Untuk menjawab itu semua, Hasyim Muzadi memilih istilah yang cerdas, bersahabat tanpa menyakiti kelompok manapun: kaum muslimin sendiri yang harus sadar dan tegas membedakan mana yang HAM (Hak Asasi Manusia) dan mana yang *Westernisme* yang olehnya sering disebut *Hamburger*.⁶⁹

Keterlibatan NU di forum Internasional mulai meningkat pasca tragedi serangan 11 September 2001 M atau dikenal juga dengan sebutan tragedi 9/11 di Amerika Serikat, yang mendorong meningginya suhu

⁶⁶Ahmad Hasyim Muzadi, “*Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia: Perspektif Nahdlatul Ulama*”, Pidato Pengukuhan Doktor Honoris Causa dalam Peradaban Islam disampaikan di hadapan rapat terbuka Senat IAIN Sunan Ampel Surabaya, Sabtu 2 Desember 2006. t.d.

⁶⁷Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 127.

⁶⁸Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan...*, hal. 287.

⁶⁹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan...*, hal. 367.

ketegangan Barat dengan Islam. AHM mengungkapkan, NU termotivasi untuk ikut andil menjelaskan problem dunia ini, karena NU melakukan dua jurus, yakni lewat jalur silaturahmi ke negara konflik dan melakukan upaya advokasi institusional dengan membentuk wadah internasional yang bernama *Internasional Conference of Islamic Scholars* (ICIS) pada tahun 2004 M.⁷⁰

Menurut Masyitoh Subki, AHM adalah figur kharismatik yang sering dikait-kaitkan dengan jargon “*Islam Rahmatan lil Alamin*”. Sebuah jargon yang memiliki makna bahwa Islam adalah ajaran yang memberi rahmat bagi alam semesta. Pelabelan ini bukan tanpa dasar, sebab, AHM merupakan orang yang pertama kali menggulirkan jargon ini sebagai bentuk kepedulian dan sikapnya atas persoalan yang tengah melanda umat Islam.⁷¹

Gagasan, ide dan gerakan AHM dalam toleransi beragama didengar oleh umat beragama di dunia. Kiprah AHM semakin diakui oleh dunia setelah ia terpilih sebagai Presiden *World Conference on Religion and Peace* (WRCP), sebuah organisasi lintas agama yang didalamnya terhimpun tokoh-tokoh dari berbagai agama dari seluruh dunia dalam sebuah konferensi yang dihadiri 600-an tokoh dari 20 agama dari 100 Negara di Kyoto, Jepang, 25-29 Agustus 2006. Tak lama setelah didirikan, ICIS sudah menjadi lembaga Internasional yang terdaftar pada organisasi konferensi/kerjasama Islam (OKI) dan *Rabithah Alam Islam* (Liga Muslim Dunia) yang berpusat di Mekkah dan terdaftar di PBB. Sejauh ini, ICIS sudah mengadakan beberapa kesepakatan untuk mengatasi pemasalahan dunia Islam, dengan OKI, Rabithah, PBB, maupun *World Conference of Religion for Peace* (WRCP) Hasyim menuturkan, OKI sebagai organisasi Islam formal terbesar di dunia yang mempunyai posisi strategis, bagaimana menangani keanggotaannya adalah Negara.⁷²

Sedangkan ICIS keanggotaannya adalah kalangan Ulama, Cendekiawan Muslim dan Pengamat atau Pemerhati Islam. Pada tingkat Internasional di antaranya seperti melalui forum dialog antar tokoh dan cendekiawan Dunia yang diselenggarakan pada tanggal 23-25 November 2015, dimana Sekjen *International Conference of Islamic Scholars* (ICIS) AHM menegaskan kembali bahwa merawat persatuan umat Islam Dunia

⁷⁰Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 288.

⁷¹Musyitoh Subki, *Islam Rahmatan Lil Alamin ala Kiai hasyim Muzadi*, kolom artikel Lokadata, <https://lokadata.id/artikel/islam-rahmatan-lil-alam-in-ala-kiai-hasyim-muzadi>, diakses pada tanggal 03 Januari 2023.

⁷²Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 211.

sesuatu yang sangat penting, yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang moderat (*Islam Rahmatan li al 'Ālamīn*). Di samping itu, AHM juga memberikan catatan penting terkait *problem and problem solving* yang selalu melanda pemikiran umat Islam yang moderat.⁷³

Dalam upaya mencapai pendidikan yang moderat AHM memiliki beberapa pendapat yang *pertama*, terkait materi pendidikan Islam harus moderat dalam implementasinya tidak boleh tergerus oleh pemikiran fundamentalis, liberalism dan radikalisme.

Kedua, masalah kondisi publik internasional yang seakan-akan dipaksa berpihak pada salah satu kepentingan gerakan fundamentalisme, radikalisme atau liberalism. Oleh karena itu, kondisi yang demikian harus dirubah dengan cara mengimplementasikan konsep pendidikan Islam moderat yang *Standing Position*-nya non-blok. Di samping harus melakukan langkah-langkah strategis sistematis untuk menangani ancaman terorisme dan anti-terorisme yang berwujud Islamophobia⁷⁴ pada waktu yang bersamaan.

Ketiga, implementasi materi pendidikan Islam moderat harus merujuk pada paham *Islam Rahmatan lil 'Ālamīn* yang dianggap sangat efektif menurut AHM dengan mempersiapkan imunitas yang berasal dari setiap individu umat Islam. Disamping itu, penting juga untuk mengingatkan pemimpin ASEAN agar tidak terjebak dalam keberpihakan, baik terhadap terorisme maupun anti-terorisme.

Keempat, harus melakukan *counter attack* terhadap gejala Islamophobia (Islam yang dianggap menakutkan), termasuk pemberitaan media yang tidak bertanggung jawab. Diantara caranya adalah dengan mempublikasikan secara massif gagasan, ide, pemikiran, konsep dan pendidikan Islam moderat dengan menggunakan kecanggihan *Information, Communication and Technology (ICT)*.

AHM menyuarakan Islam yang membawa pesan-pesan perdamaian, *Islam rahmatan lil Alamin* melalui ICIS. Ditengah sorotan dunia, citra Islam merosot akibat ekstrimisme-terorisme, AHM seakan-akan ingin mengabarkan pada dunia bahwa *Islam rahmatan lil alamin* betul-betul ada dan nyata. Dan itu ada di Indonesia negara yang memiliki ribuan pulau dan jutaan ragam Budaya dan bahasa. Oleh karenanya, ia menginisiasi ICIS, mengumpulkan puluhan pemimpin dunia, untuk

⁷³Sofiuddin, "Transformasi Pendidikan Islam Moderat dalam dinamika Keummatan dan Kebangsaan", *Jurnal Dinamika*, Vol. 18, No.2, 2018, hal. 361.

⁷⁴Islamophobia adalah rasa benci kepada ajaran Islam yang tidak memiliki dasar apapun dan menganggap Islam kasar keras dan menakutkan.

bersama-sama menyuarkan perdamaian, mengembalikan citra Islam sebagai agama yang *rahmatan lil alamin*.⁷⁵

5. Karya yang ditinggalkan

Karya adalah sesuatu yang dihasilkan oleh seseorang atau lebih, baik itu berupa wujud benda atau jasa bahkan pemikiran. Hal ini diutarakan oleh Yusron putra bungsu AHM, bahwa karya itu tidak hanya buku, atau sesuatu yang berbentuk benda, bisa ide gagasan jasa dan lain sebagainya.⁷⁶ AHM banyak meninggalkan warisan (*legacy*).

Yusron menerangkan bahwa Nabi Muhammad SAW merupakan contoh pemimpin yang menjadi tolak ukur, tauladan dan *role model* yang tidak ada habisnya untuk ditiru, demikian sempurnanya Nabi Muhammad SAW, beliau menjadi Nabi terakhir, penyempurna *risalah ilahiah*, akan tetapi karya yang ditinggalkan tidak ada yang tertulis langsung dari Nabi. Nabi Muhammad SAW menjadi rujukan tanpa tulisan, panutan tanpa paksaan, hal tersebut merupakan mukjizat yang Allah SWT berikan kepadanya. Al-Qur'an yang beredar saat ini baik secara cetak atau digital merupakan hasil karya para sahabat yang menuliskannya, bahkan sejarah penulisan Al-Qur'an tidak ada pada zaman Nabi Muhammad, betul dikatakan sejarah bahwa sahabat yang pandai menulis itu mengabadikan ayat-ayat yang di bacakan Nabi pada beberapa bahan seperti kulit kayu, kulit binatang, batu, kayu, dan lain sebagainya. Akan tetapi Karya peninggalan Nabi Muhammad SAW itu berupa *Dienul Islam* bentuknya adalah terapan, inilah yang disebutkan oleh Yusron bahwa Nabi Muhammad itu meninggalkan sejarah, jasa, dan praktek kebudayaan, praktek penanaman syari'at, praktek penghambaan kepada Allah SWT, sebagaimana dikatakan dalam maqolah. *Lisanul hal afsohu min lisanil maqol* yang diartikan contoh, perumpamaan, pendidikan dengan cara memberikan teladan langsung, langsung dikerjakan itu lebih baik daripada contoh pendidikan hanya melalui perintah atau tulisan.

Yusron menambah bahwa AHM ini sebenarnya memiliki karya tertulis namun sebagian tidak asli bahasa AHM, akan tetapi team penulis yang mengumpulkannya, yang mana konten atau konsep dari AHM yang diterjemahkan menjadi sebuah Buku, seperti untuk penerimaan gelar honoris causa pada tahun 2006 dengan judul *Islam Rahmatan Lil'alamin Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia (Perspektif Nahdlatul Ulama)*.

Hal itu disamakan dengan guru Yusron, *Syaikh Said Romadhon Al Buthi* yang merupakan gurunya AHM dalam mengkaji kitab al-Hikam

⁷⁵Jamaluddin Mohammad, "Wajah Islam Yang Murung dan Usaha Menjadikannya Agama", kolom artikel Islami.co, <https://islami.co/wajah-islam-yang-murung-dan-usahamenjadikannya-agama-perdamaian-dunia/>, diakses pada tanggal 03 Januari 2023

⁷⁶Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

mengatakan saya tidak banyak waktu menulis kitab akan tetapi santri-santri inilah menjadi kitab-kitab saya. Hal itu dimaknai oleh Yusron sebagai peninggalan atau karya yang berkembang. Ketika santri atau murid ini matang dalam keilmuan dan mampu menciptakan karya besar dan itu kemungkinan pola pikir pola asuh gurunya terdapat didalam karyanya.

Begitu juga AHM yang menurut Yusron merupakan orang yang tidak banyak menulis kitab atau buku, karena kesibukan AHM yang menjadi penggerak polotisi, anggota dewan dan ulama dalam sekali waktu, yang terkadang pulang dari seluruh agendanya sampai larut malam dan sebelum sholat shubuh sudah berangkat kembali, hal ini di utarakan sejak kecilnya Yusron jarang berinteraksi dengan AHM, ditambah setelah masuk di Pengurus Besar Nahdlatul Ulama pusat pada tahun 1999 M Yusron semakin sangat jarang berinteraksi dengan AHM.⁷⁷

Berbeda dengan Hilmi⁷⁸ mengatakan bahwa AHM ini sebenarnya memiliki karya tulis yang tidak diketahui oleh orang banyak, karena jiwa tasawuf AHM ini tinggi sehingga mampu menyembunyikan sesuatu yang tidak pas ketika ditunjukkan pada saat itu, tetapi saya punya karya AHM yang memang di ketik orang lain tapi ini orisinil tulisan AHM, yang berjudul “membangun NU pasca Gusdur”. Dalam Buku tersebut berisikan sejarah yang dilalui oleh AHM dari masa kecil sampai bisa terbang ke Amsterdam dengan penggunaan bahasa AHM sendiri, termasuk di dalamnya penggunaan kata ganti orang pertamanya menggunakan kata “saya”. Selain itu juga ada karya AHM yang oleh Shofiudin diberi nama "*Dakwah Bil Hikmah*" yang merupakan buah pikiran AHM yang tersampaikan melalui Ceramah dan petuah AHM kemudian ditranskrip menjadi sebuah buku, perbedaan pada kedua buku tersebut adalah penggunaan kata ganti orang pertaam “saya” dengan “beliau” menjadi outsider, hal itu menunjukkan bahwa buku tersebut tidak di tulis langsung oleh AHM.

Hilmi menambahkan bahwa karya sosok pemimpin yang memiliki multi model, AHM dalam hidupnya memimpin ilmu dan memimpin umat apabila ditulis oleh santri dan alumni atau para cendekiawan sesuai bidangnya masing-masing mampu memenuhi perpustakaan yang ada di Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur’an Alhikam Depok.⁷⁹

⁷⁷Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

⁷⁸Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

⁷⁹Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi santtri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

Hal tersebut terbukti sudah beberapa alumni yang mencoba meneliti, meramu, menulis yang dapat dipetik dari AHM, seperti Makmun Rasyid menjadi penulis tentang teroris atau paham radikalisme, yang mana kepiawaiannya menelusuri akar paham radikalisme dan terorisme diasah ketika belajar bersama dengan AHM, terdapat pula karya Husnul Maab, yang menulis buku *Mengamalkan Al-Hikam* abad 21 hal ini diilhami oleh pengajian *syarah hikam* yang diterjemahkan langsung oleh AHM, dan ini sudah terbitan berjilid-jilid, sebuah karya dari penerbit Mizan, tesis dan penelitian ilmiah lainnya, yang menjadi tanda bahwa ada sosok pemimpin yang mampu menjadi inspirasi oleh pengikutnya.

Berikut ini beberapa karya AHM yang pernah dipublikasikan:

- a. *Membangun NU pasca Gus Dur: Dari Sunan Bonang sampai Paman Sam* (1999)
Buku ini tersusun dari penglihatan dan kegelisahan AHM terhadap kelemahan Nahdlatul Ulama dalam menata Organisasi dibawah Kepemimpinan Abdur Rahman Wahid (Gus Dur). Namun tanpa menegaskan keberhasilannya dalam membangun pembaruan tataran pemikiran dan pendasaran filosofis maupun keagamaan. Lewat buku ini AHM mencoba menawarkan solusi dengan program penguatan fungsi dan struktur Organisasi NU sehingga apa yang telah dirumuskan Abdurrahman Wahid (w. 2009 M) bisa diwujudkan dalam tataran organisasi yang solid dengan gerakan yang masif. Gagasan yang disusun dalam buku ini melingkupi konsolidasi internal NU, peneguhan agama dalam paradigma sosial kebangsaan baik dalam skala Nasional maupun Internasional.⁸⁰
- b. *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa* (1999)
Buku yang berusaha mengupas permasalahan perpolemik yang dihadapi Nahdlatul Ulama (NU) dengan menuangkan sejumlah ide gagasan AHM seputar isu yang berpolemik mulai dari keislaman mapun ke Indonesia yang sekaligus menjadi lubang polemic sejarah masa lalu NU. Isu-isu tersebut yang diangkat antara lain: permasalahan internal NU, isu-isu kemanusiaan seperti pluralisme, gender, dan rekonsiliasi konflik serta pembenahannya hingga isu eksistensi tradisi di tengah arus modernisasi⁸¹
- c. *Menyembuhkan Luka NU* (2002).⁸²

⁸⁰ Ahmad Hasyim Muzadi, *Membangun NU Pasca Gus Dur: Dari Sunan Bonang sampai Paman Sam*, Jakarta: Grasindo, 1999.

⁸¹ Ahmad Hasyim Muzadi, *NU di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, Jakarta: Logos, 1999.

⁸² Ahmad Hasyim Muzadi, *Menyembuhkan Luka NU*, Jakarta, Logos, 2002.

- d. Mengembangkan NU Melalui Penyembuhan Luka Bangsa (2002).⁸³
- e. *Same Faith, Different Names: Islam and the Problem of Radicalism in Indonesia* (2003).⁸⁴
- f. Agenda Strategis Pemulihan Martabat Bangsa (2004).⁸⁵
 Dalam buku ini AHM menuliskan pemikiran dan gagasan dalam rangka membangun bangsa dan negara Indonesia dari keterpurukan menjadi lebih bermartabat yang tidak bisa dilakukan oleh satu kelompok saja. Sehingga diperlukan rasa saling percaya untuk gotong-royong, bahu-membahu dalam mewujudkannya. Urgensi wawasan kebangsaan, menganalisa dan mencari solusi permasalahan yang ada hingga cara membangun kerukunan dalam keberagaman disajikan AHM dalam buku ini.
- g. *Kejahatan Terorisme: Perspektif Agama, Hak Asasi Manusia & Hukum* (2004) ditulis bersama Abdul Wahid, Soenardi, Muhammad Imam Sidik, Aep Gunarsa.⁸⁶
- h. *Menuju Indonesia Baru: Strategi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi* (2004).⁸⁷
- i. *Gerakan Radikal Islam di Indonesia dalam Sorotan* (2004).⁸⁸
- j. *Busung Lapar dan Konstruksi Keimanan* (2005).⁸⁹
- k. *Radikalisme Hancurkan Islam* (2005).⁹⁰
- l. *Message to the Assembly* (2006).⁹¹

⁸³Ahmad Hasyim Muzadi, *Mengembangkan NU Melalui Penyembuhan Luka Bangsa*, Jakarta: PBNU, 2002

⁸⁴Ahmad Hasyim Muzadi, "Same Faith, Different Names: Islam And The Problem Of Radicalism In Indonesia", dalam *Jurnal Indonesia Matters: Diversity, Unity, and Stability in Fragile Times*. Singapore: Times Editions, 2003, hal. 90-99.

⁸⁵ Ahmad Hasyim Muzadi, *Agenda Strategis Pemulihan Martabat Bangsa*, t.tp: Pustaka Azhari, 2004.

⁸⁶Ahmad Hasyim Muzadi, et al, *Kejahatan Terorisme: Perspektif Agama, Hak Asasi Manusia & Hukum*, Bandung: Refika Aditama, 2004.

⁸⁷Ahmad Hasyim Muzadi dan Benny Bosu, *Menuju Indonesia Baru: Strategi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*, Malang: Bayumedia, 2004.

⁸⁸Ahmad Hasyim Muzadi, *Gerakan Radikal Islam di Indonesia dalam Sorotan*, Jakarta: ASEAN Youth and Student Network, 2004.

⁸⁹Ahmad Hasyim Muzadi, "Busung Lapar dan Konstruksi Keimanan", dalam *Republika*, Jakarta, 2005.

⁹⁰Ahmad Hasyim Muzadi dan Rahimi Sabirin, *Radikalisme Hancurkan Islam*, Jakarta: Center for Moderate Muslims (CMM), 2005.

⁹¹Ahmad Hasyim Muzadi, "Message to the Assembly", dalam *Majalah Current Dialogue*, Vol. 47, 2006, hal. 24-25.

- m. *Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia: Perspektif Nahdlatul Ulama* (2006) pidato pengukuhan Doktor Honoris Causa dalam Peradaban Islam.
Tulisan ini merupakan bentuk narasi dari kiprah AHM dalam mengkampanyekan Islam yang berwajah *Rahmatan Lil ‘Âlamîn* di pentas internasional. Berangkat dari pengalaman memimpin NU, merebaknya Islamophobia, mewujudkan keadilan dan perdamaian dunia melalui keterlibatan agama-agama, serta upaya membangun persepsi positif tentang Islam di mata dunia, secara teoritik AHM membangun perspektifnya melalui konsep Islam *rahmatan lil ‘Âlamîn, fikrah nahdliyyah* dan sikap kemasyarakatan NU serta hubungan agama dan negara. Secara empirik teori tersebut berimplikasi pada beberapa aspek antara lain: interen NU dengan mempertegas Khittah 1926 dan memberdayakan *civil society*, persaudaraan sesama Islam dengan membangun Islam ramah dan menangkal radikalisme, membangun harmoni lintas agama, membina hubungan agama dan negara, serta globalisasi Islam *rahmatan lil ‘Âlamîn* melalui ICIS yang diwujudkan dengan langkah kongkret keliling ke tidak kurang dari 12 negara. Lihat Ahmad Hasyim Muzadi, “*Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia: Perspektif Nahdlatul Ulama*,” Pidato Pengukuhan Doktor Honoris Causa dalam Peradaban Islam disampaikan di hadapan rapat terbuka Senat IAIN Sunan Ampel Surabaya, Sabtu 2 Desember 2006. Tidak diterbitkan (t.d)
- n. *Harmonisasi Masyarakat Multikultur-Multiagama* (2006).⁹²
Tulisan ini merupakan artikel AHM yang menanggapi tesis yang dibangun Samuel Huntington dalam bukunya *The Clash of Civilizations* (1993) mengenai benturan peradaban pasca-Perang Dingin. AHM tidak setuju dengan tesis tersebut dengan memaparkan pengalaman Indonesia selama puluhan bahkan ratusan tahun dalam mengelola perbedaan dalam rangka merealisasikan perdamaian di bumi dengan baik. Lihat Ahmad Hasyim Muzadi, “Harmonisasi Masyarakat Multikultur-Multiagama”, dalam *Opini*, Koran Tempo, dimuat Selasa, 2 Oktober 2006.
- o. *Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia* (2006).⁹³

⁹²Ahmad Hasyim Muzadi, *Harmonisasi Masyarakat Multikultur-Multiagama - Opini - koran.tempo.co* diakses 15 Januari 2023 pukul 12:13.

⁹³Ahmad Hasyim Muzadi, *Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia*, Jakarta: DEPAG RI, 2006.

- p. Merubah Perilaku Korup Melalui Moral Keagamaan (2007).⁹⁴
- q. Gerakan Moral Nasional (2009).⁹⁵
- r. Nahdlatul Ulama Mengabdikan Untuk Bangsa (2009).⁹⁶
- s. La Tolleranza e il Dialogo, Fondamenti dell' Islam (2009).⁹⁷
- t. Fatwa NU: Rokok Makruh (2010).⁹⁸
- u. Terorisme Subur Akibat Radikalisme Agama (2012).⁹⁹
- v. Pesantren Scholar Campaigner of Moderate Islam for Global Peace (2013).¹⁰⁰
- w. Sebuah buku yang mengenalkan moderasi Islam ke dunia internasional melalui wadah ICIS sebagai upaya menggerus Islamopobia demi terwujudnya perdamaian dunia
- x. Human Right & Democracy in Islam Teaching: Indonesian Experience, Christian Moslem Dialogue on Human Solidarity.¹⁰¹
- y. Sejumlah artikel lainnya yang dimuat di sejumlah koran nasional maupun internasional.

AHM merupakan terbilang orang pertama yang memiliki ide Pesantren Mahasiswa (*Ma'Had al-Jâmi'ah*). Gagasan tersebut diwujudkan dengan berdirinya Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang pada 21 Maret 1992. Selang 22 tahun kemudian keluarlah Peraturan Menteri Agama Nomor 13 tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam mengatur layanan *Ma'Had al-Jâmi'ah* sebagai nomenklatur Pendidikan Diniyah pada jalur non-formal di tingkat pendidikan tinggi dalam rangka melengkapi, mendalami, dan menguasai pendidikan agama yang diperoleh di kampusnya. Oleh karenanya AHM terbilang sebagai peletak dasar *Ma'Had Al-Jâmi'Ah* (pesantren mahasiswa) di Indonesia.¹⁰²

⁹⁴Ahmad Hasyim Muzadi, "Merubah Perilaku Korup Melalui Moral Keagamaan," <http://www.nu-antikorupsi.or.id> diakses pada 15 Januari 2023 pukul 12;15

⁹⁵Ahmad Hasyim Muzadi, *Gerakan Moral Nasional*, Malang: el-Kapim al hikam, t.t

⁹⁶Ahmad Hasyim Muzadi, "Nahdlatul Ulama Mengabdikan Untuk Bangsa", dalam *Jurnal Tashwirul Afkar*, Vol. 27, 2009.

⁹⁷Ahmad Hasyim Muzadi, "La Tolleranza e il Dialogo, Fondamenti dell' Islam", dalam *Jurnal Unitâ Nella Diversità*, Guerini, 2009, hal. 1000-1008.

⁹⁸Ahmad Hasyim Muzadi, "Fatwa NU: Rokok Makruh", *Suara Merdeka*, Jakarta, 2010.

⁹⁹Ahmad Hasyim Muzadi, *Terorisme Subur Akibat Radikalisme Agama*, t.p., 2012.

¹⁰⁰Ahmad Hasyim Muzadi, *Pesantren Scholar Campaigner of Moderate Islam for Global Peace*, Jakarta: International Conference Islamic Scholar (ICIS), 2013.

¹⁰¹Disampaikan dalam Forum Internasional, International Affairs Christian Conference of Asia yang diselenggarakan di Hongkong. Lihat juga Lihat M. Solahudin, Nakhoda Nahdliyin: Biografi Rais Aam Syuriah & Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Sejak 1926 hingga Sekarang, hal. 299.

¹⁰²Suwendi, "KH. Ahmad Hasyim Muzadi Peletak Dasar Ma'had Al-Jâmi'ah", Jakarta: *NU-Online*, 2017 dipublikasikan pada 25 Maret 2017 di laman

B. Peran Kepemimpinan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Peningkatan Pengelolaan Pendidikan Islam

Setiap individu memiliki andil terhadap kehidupan seseorang, hal ini dikarenakan manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Dalam sebuah organisasi atau lembaga, diperlukan sorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan hal pokok yang sangat penting, karena maju mundurnya sebuah lembaga itu tergantung kepada sikap dan pola memimpin oleh pimpinan. Unsur-unsur yang wajib ada dalam pesantren adalah surau atau masjid, kitab kuning, dan kiai sebagai pemimpin yang juga biasanya menjadi pemilik dari sebuah pesantren tersebut.

Begitu juga dengan AHM yang menjadi sosok pemimpin yang memiliki Pesantren Al-hikmah baik yang di Depok maupun yang ada di Malang Jawa Timur. AHM pernah bermimpi bahwa AHM ini terbang menggunakan dua sayap, cerita ini disampaikan oleh Muthammimah Hasyim Muzadi yang merupakan istri AHM dalam rangka haul AHM pada saat pandemi covid-19 melanda di pesantren Al-hikmah Depok, Muthammimah mengatakan bahwa AHM mimpi tersebut dikira AHM nanti akan punya dua rumah, karena saat itu sudah punya rumah pertama di Malang, yang sekarang menjadi gedung Pascasarjana STAIMA Malang yang berdekatan dengan makam putra AHM Gus Hilman Wajdi. Selanjutnya AHM diceritakan dengan mimpi tersebut ternyata AHM memiliki rumah dua dan yang pasti adalah dua pesantren yang diberi nama sama yaitu Al-hikmah dan pesantren tersebut konsen pada pendidikan pasca pendidikan menengah atas yaitu mahasiswa.¹⁰³

Secara kelembagaan, pendidikan Islam sudah mengakar di tengah masyarakat, sehingga pengembangan dan pembangunan dimulai dari yang terkecil mulai pengajian-pengajian dari skala rumah, surau atau mushola dan masjid sebagai bentuk penguatan kepribadian masyarakat yang pada akhirnya menjadi bentuk formal sesuai aturan Kenegaraan yang berlaku seperti sekolah Madrasah, Pondok Pesantren maupun lembaga Perguruan Tinggi Islam.

<http://www.nu.or.id/post/read/76390/kh-ahmad-hasyim-muzadi-peletak-dasar-mahad-al-jamiah> diakses 15 Januari 2023 pukul 12:21 Lihat juga Dokumen Peraturan Menteri Agama RI nomor 13 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, Pasal 23 ayat 1 c dan ayat 4, hal, 8, 9, 15. Juga Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

¹⁰³Hj. Muthammimah, Rekaman sambutan haul ke 3 AHM di makam AHM, Depok 16 Maret 2021.

AHM merupakan kiai yang memiliki pandangan luas dan tekad yang kuat bila memiliki tujuan yang akan dicapai,¹⁰⁴ hal ini dibuktikan dengan sejarah yang telah ditorehkan beliau mulai dari bukti kegigihan menempuh pendidikan di Pesantren Gontor, Kuliah Di Malang, Mendirikan Pesantren dan mengkapanyekan perdamaian dunia sehingga terwujud ICIS dengan konsepe “*Islam Rahmatan Lil ‘Alamin*”.

AHM dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut menawarkan pendidikan kemandirian, kedisiplinan dan praktek Agama. AHM memulai mendirikan lembaga pendidikan khusus Mahasiswa di Malang Jawa timur dimulai dari nol, bahkan untuk mendirikan bangunannya saja AHM harus mengambil bahan material sendiri seperti batu pasir dari Tawangmangu yang jaraknya sekitar 1 kilometer karena keterbatasan biaya pada saat itu.¹⁰⁵ Dimulai dengan membuat kotakan bangunan tanpa tembok dan atap, AHM mengajak masyarakat untuk melakukan sholat di lokasi tersebut yang sekarang menjadi masjid Al-Ghazali Malang.

1. Kyai Hasyim Muzadi sebagai edukator

AHM sebagai educator tentunya memiliki ilmu yang tinggi, mampu membimbing guru, santri dan mengembangkannya sesuai dengan perkembangan zaman. Tidak hanya dalam lingkup pesantren saja, AHM juga menerima pemberian penghargaan sebagai Guru Bangsa, hal tersebut menunjukkan bahwa AHM selain menjadi edukator pada pesantren juga pada masyarakat dan dunia.¹⁰⁶ Pada posisinya AHM mengajak guru untuk menyusun program selama santri berada di pesantren, mulai dari kurikulum, bahan ajar dan yang lainnya. Termasuk pula menentukan kelompok santri sesuai dengan kemampuannya serta mendorong semua warga pesantren untuk meningkatkan pengetahuannya dengan mengikuti berbagai pelatihan maupun jenjang pendidikan lanjutan.¹⁰⁷

2. Kyai sebagai Administrator

Sebagai administrator AHM memiliki hubungan erat dengan bagian pengelolaan administrasi pesantren, hal ini bertujuan untuk *controlling* sehingga kemajuan lembaga dapat direncanakan dengan baik. Dengan pengawasan ini maka pendataan, dan pengolahan data menjadi lebih tertata dan tertib

¹⁰⁴Wawancara dengan Arif Zamhari, menantu AHM dan Ketua Yayasan Al-hikam Depok, Depok 11 Januari 2023.

¹⁰⁵ Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

¹⁰⁶Wawancara dengan Arif Zamhari, menantu AHM dan Ketua Yayasan Al-hikam Depok, Depok 11 Januari 2023

¹⁰⁷Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

3. Kyai sebagai Manajer.

Kyai hasyim sebagai manajer di pondok pesantren setidaknya memiliki kemampuan dan kapabilitas dalam mengelola lembaga pendidikan agar tercapainya peningkatan mutu pendidikan di pondok pesantren. AHM sering memberikan motivasi, dan inspirasi serta evaluasi kepada seluruh elemen yang ada dipesantren.

4. Kyai sebagai sebagai Supervisor.

Dengan gaya kepemimpinan AHM, maka dengan posisinya AHM memberikan keleluasaan kepada seluruh asatidz dan warga pesantren untuk memberikan usulan dan ide selama tidak bertentangan dengan konsep yang AHM tuju. Dan juga memberikan apresiasi kepada asatidz yang telah malaksanak tugas selama di pesantren.

Mutu pendidikan dikelola dalam pesantren dengan menjaga kualitas input santri, proses yang maksimal dan output terapan

Bagaimana peran AHM dalam meningkatkan pengelolaan pendidikan Islam, dilihat dari fungsi kepemimpinan AHM yang berkatakarakteristik tranformasional, yaitu:

1. Perencanaan pendidikan

Pandangan AHM yang jauh, mampu melihat kondisi masyarakat dari berbagai segi, termsuk dari segi pendidikan, dan memiliki prinsip hidup yang teguh, maka AHM sebagai pimpinan menghendaki mutu pendidikan yang unggul. Terlebih pesantren Al-Hikam adalah pesantren khusus mahasiswa, dimana mahasiswa ini adalah proses penalaran kehidupan, sheingga perlu dibina dan dibimbing agar tidak salah arah. Perencanaan mutu pendidikan di pesantren Alhikam sebagai berikut:

- a. Menjadikan amaliah agama
- b. Menjadikan prestasi ilmiah
- c. Kesiapan hidup¹⁰⁸

Selain perencanaan yang sifatnya kurikulum, pesantren Al-Hikam atas arahan pemimpin mengadakan penyusunan program dan anggaran selama satu tahun kedepannya. Dengan demikian, arah dan tujuan yang akan dilakukan selama satu tahun sudah terjadwal secara rinci dan terstruktur.

2. Pengorganisasian pendidikan

Dalam mengorganisasikan pendidikan, kepemimpinan AHM membagi kewenangan dengan penugasan, kebijakan tersebut menjadikan pengelolaan pendidikan dipesantren Alhikam lebih terorganisir, hal tersbut disampaikan oleh Yusron dalam wawancara dengan penulis bahwa AHM menunjuk salah satu asatidz untuk bidang

¹⁰⁸Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

tertentu, mulai dari ketua dan staffnya, dan AHM menyampaikannya kepada seluruh warga pesantren untuk mengetahui struktur tersebut, dan AHM memberikan wejangan “bagi siapa saja yang tidak nurut kepada ustadz itu sama tidak nurut dengan saya”.¹⁰⁹

Pengorganisasian ini tidak terbatas pada struktur kerja, termasuk pada pembagian santri dan asrama santri yang dikelompokkan menjadi 3, yaitu: kompleks asrama mahasiswa STKQ AL-HIKAM, kompleks mahasiswa pesma, dan kompleks khusus santri putri.

3. Pelaksanaan pendidikan

Untuk merealisasikan pendidikan yang unggul, maka pesantren Alhikam melaksanakan programnya sebagai berikut:

- a. Pengajaran formal di kelas
- b. Pengajaran kitab kuning
- c. Pengajaran tambahan
- d. Pengajaran Al-Quran
- e. Pembuatan tatib
- f. Menentukan kriteria lulusan

4. Evaluasi pendidikan

Dalam rangka meningkatkan pendidikan, maka evaluasi tidak dapat ditinggalkan, dengan evaluasi dapat memberikan informasi dimana yang perlu sentuhan, baik pembenahan atau yang lainnya

a. Evaluasi rutin

Evaluasi rutin ini dilakukan oleh setiap guru sebelum atau sesudah kegiatan belajar mengajar untuk mengetahui seberapa besar pemahaman santri terhadap pelajaran yang diterima. Secara tidak formal, evaluasi juga dilakukan oleh pimpinan setiap unit.

b. Evaluasi bulanan

Evaluasi ini dilakukan dalam rangka melihat keaktifan santri dalam mengikuti kegiatan pesantren baik dari perkuliahan, dirosh maupun kegiatan yang lainnya yang bersifat pendidikan. Evaluasi ini juga dilakukan oleh AHM dengan kegiatan *tanbih ‘amm* yang dilakukan setiap akhir bulan dengan memberikan wejangan dan petunjuknya.

c. Evaluasi tengah semester

Evaluasi ini dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dalam rangka mengecek kemampuan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan.

d. Evaluasi akhir semester

Pada evaluasi ini semua mahasiswa wajib mengikuti aturan yang sudah ditetapkan, antara lain:

¹⁰⁹Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

- a) Menyetorkan kitab yang dipelajari untuk diperiksa maknanya
 - b) Menyetorkan hasil resume selama 6 bulan
 - c) Menyelesaikan setoran 5 juz/ semester
 - d) Menyelesaikan tasmi hafalan
 - e. Evaluasi tahunan
Evaluasi tahunan merupakan evaluasi besar yang menyangkut kebijakan dan program yayasan, dan semua unit yang ada pada pesantren wajib membuat laporan, baik keuangan maupun laporan capaian selama satu tahun, disana akan dievaluasi bersama sekaligus pembentukan program yang akan dijalankan satu tahun kedepannya.
 - f. Evaluasi dadakan
Evaluasi dadakan ini dilakukan dengan adanya sidak kepada seluruh santri dalam upaya untuk menanggulangi masuknya informasi yang tidak diinginkan oleh pesantren.
5. Pengawasan pendidikan
- a. Pemberdayaan pengurus sebagai pengawas
Pengawasan yang dilakukan disini menempatkan AHM sebagai supervisor yang mana semua pengurus yang bertugas melaporkan kegiatannya masing-masing, dengan masalah dan solusi yang diharapkan, selanjutnya AHM memberikan arahan dan pertimbangan.
Pada tingkat pengurus, akan menerima laporan dari setiap ketua mahasiswa terkait program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan, mulai bidang kebersihan, keamanan, dan kedisiplinan.
 - b. Pemberdayaan masyarakat
Sesuai dengan cita-cita AHM dalam mengelola pendidikan, yaitu menjadikan mahasiswa yang ahli agama, maka masyarakat sebagai pengguna pendidikanlah yang mengawasi, baik fisik santri maupun hasil pendidikan pesantren yang dibahasakan oleh Hilmi Ashidiq dengan uji kelayakan publik¹¹⁰
Hal tersebut disampaikan juga oleh Yusron kepada masyarakat bila meneukan santri Al-Hikam pada saat waktu sholat berkeliaran diluar pesantren atau melihat adanya pelanggaran, dipersilahkan menegur dan melaporkan kepada pihak pesantren.¹¹¹

¹¹⁰Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

¹¹¹ Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

C. Tujuan Kiai Ahmad Hasyim Muzadi Dalam Mengelola Pendidikan Islam

Individu dalam melakukan kegiatan apapun bentuknya itu pasti memiliki tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Karena tujuan itulah yang menjadikan seseorang memiliki etos kerja, semangat, dan juga ghiroh dalam perjuangannya.

AHM sebagai sosok *umaro* yang ulama yang memiliki pesantren khusus mahasiswa tentunya memiliki tujuan, baik tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hilmi, AHM ini memiliki pandangan jauh kedepan. Pada saat mendirikan pesantren Alhikam di Malang AHM melihat adanya kekosongan pendidikan bagi mahasiswa yang belum pernah mesantren atau santri yang belum pernah sekolah formal.¹¹² AHM memiliki tujuan jangka pendek saat itu adalah mahasiswa ini perlu di bismillahkan, karena apa mahasiswa ini adalah penerus bangsa yang saat itu mahasiswa memiliki kekuatan dalam mengatur menyuarakan aspirasi masyarakat, mereka mulai terbuka wawasannya ketika duduk di bangku kuliah, ini kalo lepas dari pendidikan Agama bisa berbahaya bagi institusi baik dari lembaga pendidikan formalnya, maupun stabilitas kehidupan di masyarakat maupun negara. Karena salah satu rem atau penahan seseorang dalam bertindak adalah Agama.

Menurut Nafi¹¹³ setidaknya terdapat dua hal dalam pendirian pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu: *pertama*, nuansa romantisme dimana terjadi perubahan orientasi pendidikan para orang tua yang lebih menyukai pendidikan umum sehingga pendidikan Agamanya tidak diperoleh kecuali sedikit, dan nanti ketika masuk bangku kuliah orang tua menginginkan anaknya menjadi santri yang faham agama. *Kedua* adalah romantisme akademik. Kecenderungan adanya pemisah antara ilmu umum dan ilmu agama, padahal sejatinya ilmu itu tidak ada perbedaan. Ulama-ulama dahulu selain menjadi ahli ilmu juga menjadi ilmuwan.

Ada kasus seseorang yang hendak melakukan kejahatan, namun ketika dia sadar bahwa Allah SWT melihat semua yang dia kerjakan, maka hati kecil seseorang tersebut melarang nafsunya untuk melakukan kejahatan. inilah bukti bahwa tujuan AHM dalam mengelola pendidikan itu untuk mengenalkan Agama Kepada mahasiswa. Jangka panjangnya adalah agar adanya kesesuaian antara ilmu umum dan ilmu agama yang sudah

¹¹²Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

¹¹³Wawancara dengan M Nafi' Keponakan AHM yang ikut berjuang di pesantren Al-Hikam Malang sejak proses pendirian pada tanggal 16 Maret 2023. lihat Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 164-165.

terlanjur memiliki sekat pemisah. Mahasiswa ini orang yang terbuka wawasannya dan agama ini sebagai pijakannya. Sehingga ketika agama menjadi landasan menjadi pijakan maka ilmu yang dipelajari akan menghasilkan ilmu yang manfaat membawa kebaikan secara menyeluruh.

Tidak hanya baik bagi mahasiswa tapi bagi masyarakat sekitar. Hal tersebut dikatakan oleh Arif zamhari bahwa mahasiswa tersebut yang mesantren di alhikam juga melakukan kuliah kerja nyata di masyarakat sekitar Dengan tujuan untuk melatih mahasiswa peka terhadap lingkungan peka terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu melihat kekosongan atau kekurangan diberbagai sisi di masyarakat tertentu.¹¹⁴

Demikian pula ketika AHM mendirikan *Ma'had 'Aly* yang tujuan pendeknya adalah santri salaf Yang tidak mengenyam pendidikan di sekolah formal. Hal ini dilakukan agar santri yang memiliki pemahaman agama mendalam tidak terus menjadi jumud karena tidak melihat dunia luar yang terus berkembang, jangan sampai ada bahasa agama mengekang kehidupan, justru agama itu menjadikan kehidupan lebih terarah. Jangka panjang AHM adalah menjadikan santri salaf ini memiliki ijazah yang nantinya bisa masuk dunia perkuliahan atau dunia pendidikan formal maupun pemerintah dengan dasar agama sehingga pendidikan, pemerintah yang dijalankan berdasarkan Agama yang benar.

Santri lulusan pesantren sudah mampu memahami kitab kuning, akan tetapi ilmu mereka belum mengalir dan wawasannya belum lebar, dengan berada di *ma'had Aly* diharapkan mereka terbekali cara menulis dan methodology sehingga mampu menuangkan isi kitab dengan tulisan yang mudah dibaca dan dicerna oleh masyarakat awam dengan cara berfikir modern.¹¹⁵

Pada tahun 2001 AHM pernah berdoa di Makkah saat berhaji supaya diberikan pesantren Al-Hikam ke-dua di dekat kampus Universitas Indonesia. Mendirikan pesantren Al-hikam di Depok, tidak ubahnya pesantren yang di Malang, di Depok juga di hususkan untuk mahasiswa, namun yang membedakan antara Al hikam Malang dan Depok adalah Sumber Daya Manusianya. Di Depok merupakan pesantren pasca tahfidz yaitu diperuntukan bagi mereka yang sudah hafal Al-Al-Qur'an 30 juz. Menurut AHM para huffadz¹¹⁶ ini banyak sekali tapi tidak begitu memiliki peran terhadap pendidikan di Indonesia, mereka hanya mengandalkan khataman, undangan ngaji kematian, undangan hajatan yang lainnya. Oleh

¹¹⁴Wawancara dengan Arif Zamhari, menantu AHM dan ketua Yayasan Al-Hikam Depok, Depok 11 Januari 2023.

¹¹⁵Menurut yusron, modern disini adalah menjawab sesuatu yang belum ada sebelumnya dan memberikan manfaat lebih, Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

¹¹⁶Orang-orang yang hafal Al-Al-Qur'an 30 juz.

karena itu menurutnya kalau para huffazd ini dikelola dengan baik secara optimal akan menjadi kader-kader ulama cendekiawan muslim yang tidak hanya mampu memahami ajaran islam secara tekstual tapi juga komprehenship dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan tantangan umat islam secara luas.

Dari kedua model lembaga pendidikan yang diasuh oleh AHM ini memiliki tujuan besar yaitu menjadikan ajaran islam yang *rahmatan lil 'alamin* sesuai dengan teks pidato pada pemberian honoriscausa nya. Menurut Hilmi *Islam Rahmatan Lil 'Alamin* ini diterjemahkan hilmi menjadi:

1. Sholeh mushlih

Merupakan pribadi yang *sholeh* secara lahir bathin ruh dan akal nya, dan menjadi pribadi yang membawa keshalehan diluar individunya. Sehingga makhluk sekitarnya merasa mendapatkan manfaat darinya. Hal ini sebagaimana hadits Nabi yang menerangkan

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا - ان رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قَالَ
 الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ ، وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا كَتَبَ اللَّهُ عَنْهُ . رواه
 البخاري و مسلم .

Dari Abdullah bin Umar r.u. Bahwasanya Rasulullah saw, bersabda: "Muslim adalah orang yang menyelamatkan semua orang muslim dari lisan dan tangannya. Dan Muhajir adalah orang yang meninggalkan segala larangan Allah" HR. Al Bukhori dan Muslim. Dari hadits tersebut dapat diartikan bahwa kesalehan seseorang tidak hanya berhenti pada dirinya saja, tapi siapapun yang disekitarnya tidak merasa terganggu dengan kesalehan tersebut. Hal ini disampaikan oleh Yusron bahwa setiap kebaikan yang dilakukan pasti ada residu-residu yang kemungkinan bisa mencederai orang lain, sehingga itulah pentingnya istighfar.¹¹⁷

2. Usrotun sakinah

Setelah menjadi pribadi yang shaleh, meningkat menjadi keluarga yang sakinah. Keluarga yang memiliki ketenangan dan kebahagiaan sebagai cerminan pengamalan ajaran islam secara benar.

3. Qoryah mubarakah.

Qoryah mubarakah merupakan tingkatan selanjutnya dalam ranah perluasan pengamalan syariat Islam secara kaffah yang membawa keberkahan desa. Ketika dimulai dari pribadi yang shaleh dan

¹¹⁷Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, Putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

mushlih kemudian membina keluarga yang sakinah sehingga desa yang ditempati menjadi penuh keberkahan dari Allah SWT.

4. Baldah thoyibah

Baldah thoyibah merupakan lanjutan dari desa yang mubarakah, dengan terbentuknya desa-desa yang penuh keberkahan maka negaranya akan menjadi negara yang baik. Baik dari segala dimensi, dimensi ekonomi, pendidikan, keummatan dan kebangsaan.

5. Khoira ummah¹¹⁸

Khoiro ummah merupakan cita-cita besar dalam pendidikan, hal ini sesuai dengan artian pendidikan mampu mencetak manusia yang seutuhnya yang memiliki pemahaman keagamaan yang benar sehingga mampu menjalankan *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.

Disamping tujuan tersebut Sekurang-kurangnya ada tiga alasan filosofis yang ingin AHM ajarkan kepada santrinya,¹¹⁹ yaitu:

1. Amaliyah agama (Islamisasi Ilmu)

Amaliah Agama mengandung pengertian bahawa adanya aqidah Islam yang lurus dan benar disertai dengan ilmu agama hingga mewujudkan dalam pola hidup dan perilaku keseharian (akhlaqul karimah). Dengan amaliyah agama ini tidak ada Mahasiswa secara khusus melakukan kegiatan-kegiatan yang melanggar syariat Islam.

Tujuan AHM dalam menerapkan amaliyah Agama ini adalah mencetak generasi yang bertaqwa, berwatak dan berkepribadian luhur, kreatif, mandiri bertanggung jawab dan memiliki wawasan yang luas kedepan.

2. Prestasi Ilmiah (integrasi Ilmu)

Prestasi Ilmiah mengandung pengertian adanya motivasi yang kuat bagi mahasiswa untuk terus mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi serta komitmen menyumbangkan dan mendedikasikan ilmu yang telah diperolehnya untuk kemashlahatan umat manusia. Dengan demikian harapan AHM kepada para santrinya agar punya karya Ilmiah yang bisa dipertanggung jawabkan sesuai dengan bidang study masing-masing, jangan sampai prestasi Mahasiswa menurun setelah menjadi santri.

3. Kesiapan Hidup

Kesiapan Hidup mengandung pengertian adanya kesehatan jasmani-ruhani, kedewasaan dan kematangan mental serta ketrampilan yang memadai untuk menghadapi dan menjalani hidup dengan benar dan baik sesuai dengan ajaran Islam.

¹¹⁸Wawancara Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

¹¹⁹Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 166.

Kesiapan hidup ini mengajarkan kesiapan hidup santri bermasyarakat, hal ini mendorong santrinya mempunyai intensitas keislaman dan keilmuan dalam menghayati dan melayani tuntutan tuntutan masyarakat. Sehingga lulusan santri Alhikam sudah siap dipakai oleh masyarakat. AHM juga menaruh harapan bahwa alumni ALhikam mampu menyampaikan pesan-pesan agama sesuai dengan profesi yang ditekuni masing-masing.

Pendidikan pesantren Mahasiswa yang AHM asuh berusaha memadukan antara umum dan agama, antara ilmu dan pengamalannya, sehingga mampu membuat lulusan yang sesuai dengan apa yang dikonsepsikan AHM menjadi pelopor ajaran Islam yang rahmatan lil ‘alamin yang mampu menyebarkan agama dengan posri dan posisi setiap masing-masing mahasiswa pada masyarakatnya kelak. Ada tiga sikap yang ingin ditanamkannya, antara lain:

1. Mencetak manusia berkarakter¹²⁰

Pesantren menurut AHM memiliki nasab yang baik, tetapi belum memiliki nasib yang baik. Nasabnya pesantren pasti keturunan ulama baik secara nasab maupun ideology. Pesantren telah terbukti mampu mencetak manusia yang berkarakter antara lain: *Amilun bi ilmihi* (mengamalkan ilmunya), *Wakifun ala sya’nihi* (memiliki pendirian yang kuat), *Bashirun biahli zamanih* (memahami kontekstual waktu).

Mengamalkan ilmunya, hal ini menjadi salah satu karakter manusia yang benar ketika memiliki ilmu maka perlu diamalkan, karena ketika memiliki ilmu tidak diamalkan bagaikan pohon yang tak berbuah, sebagaimana maqolah “*al ilmu bila amalin ka asy syajari bila al tsamarin*” ilmu bila tidak diamalkan bagaikan pohon tak berbuah. Ketika ilmu itu diamalkan maka akan menjadi ilmu yang manfaat dan menjadi jariah di kehidupan yang akan datang.

Menurut AHM siapapun yang memiliki ilmu (belajar) dan memiliki karakter *Amilun bi ilmihi* ditambah dengan takut kepada Allah (*khosyatullah*) maka seorang tersebut bisa disebut ulama. ulama menurut AHM adalah orang yang mengerti segala Pernik permasalahan di masyarakat juga mampu memngerti makna dibalik fenomena yang ada di masyarakat.

Karakter pendidikan pesantren antara lain:

- a. *Taklim/tadris* (pengajaran, penetrasi ilmu kepada para santri)

¹²⁰Ahmad Millah Hasan, *Biografi A. Hasyim Muzadi Cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018, hal. 404-408.

- b. *Ta'dib* (menjadikan seseorang itu beradab)
 - c. *Irysad* (mengarahkan)
 - d. *Uswah* (internalisasi, teladan, ejawentahan)
2. Mencetak manusia yang rela berkorban dan memiliki tekad yang kuat

AHM mencontohkan kehidupan yang dialami selama membangun pesantren Alhikam, dengan kondisi yang kekurangan bahkan dialami seluruh anak-anaknya, AHM terus bertirakat mengupayakan agar pesantren yang dicita-citakan terwujud.

AHM bila memiliki tekad akan terus dikejar sampai terwujud,¹²¹ dan hal ini menjadikan sosok AHM kuat dengan segala kendala yang dialami. Dan ini dicontohkan kepada santri-santrinya agar terus berbuat, terus berkarya walaupun gagal, kerjakan kembali, gagal kerjakan kembali.

Kekuatan tekad AHM salah satunya hasil perenungan dan penghayatan bahwa banyak mahasiswa yang belajar di kampus Umum yang belum tersentuh agama, atau perhatian agama bagi mahasiswa masih rendah dari pihak kampus. Atau banyak pesantren yang hanya mengajarkan ilmu agama sesuai dengan ke khasannya, dan belum ada pesantren yang konsesn memperhatikan agamanya para Mahasiswa di kampus-kampus umum. Hal ini yang membuat tekad AHM sangat kuat dalam mewujudkan keinginannya.

3. Mencetak kader ahli Al-Qur'an

Dengan mendirikan Kampus Khusus bagi mereka yang hafal Al-Qur'an AHM berharap pada mereka huffadz mampu menjawab perkembangan kehidupan dimasyarakat. AHM membandingkan ulama di negara lainnya, Ulama disana selain Ahli ilmu juga hafiduzl Al-Qur'an. Sedangkan diIndonesia banyak sekali hafidz namun belum memiliki pemahaman ilmu yang memadai, atau banyak yang ahli ilmu nanun tidak hafal Al-Qur'an. Kekosongan inilah yang membuat AHM mengambil peran agar mereka yang memliki kelebihan mampu menghafal al-Quran agar menjadi ulama yang sesuai dengan zamannya.

Potensi yang sudah dimiliki para huffadz adalah usia yang relative muda, memiliki daya ingat yang kuat, modal kesalehan karena terpilih menjadi penghafal Al-Qur'an. Disamping memiliki kelebihan, para huffadz juga memiliki kelemahan yaitu, kualitas

¹²¹Wawancara dengan Arif Zamhari, menantu AHM dan Ketua Yayasan Al-Hikam Depok, Depok 11 Januari 2023.

hafalannya masih terbatas pada teks ayat saja, kurang memiliki pemahaman ilmu yang lain mendalam, umunya hanya menghafal Al-Qur'an saja, berasal dari keluarga yang ekonominya kurang. Dengan melihat kelebihan dan kekurangan para huffadz tersebut, AHM mendirikan Sekolah Tinggi kulliyatul Al-Qur'an alhikam depok guna memenuhi tantangan zaman.

D. Bentuk-Bentuk Lembaga Pendidikan Islam Yang Dikelola Kyai Ahmad Hasyim Muzadi

Pesantren yang dibangun oleh AHM merupakan salah satu bentuk pesantren yang berkembang dalam dua sawarsa terakhir. Abdul Qadri A Azizy mengklasifikasi tipologi pesantren menjadi 5 tipe, yaitu: *Tipe pertama*, Pesantren yang hanya menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum formal Nasional baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTs, MA, PTAI) maupun juga yang memiliki sekolah umum (SD, SMP, SMA dan Perguruan Tinggi Umum), *Tipe kedua*, Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan agama dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, *Tipe ketiga* pesantren yang hanya mengajarkan ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah, *Tipe keempat* yaitu tipe pesantren yang hanya menjadi tempat mengaji (Majlis Ta'lim) dan *Tipe kelima* pesantren pesantren yang menjadi tempat asrama anak-anak pelajar dan mahasiswa.¹²²

1. Pesantren Mahasiswa Alhikam Malang

a. Profil dan Sejarah singkat

Pesantren Mahasiswa Al Hikam resmi berdiri pada 17 Ramadan 1413 H bertepatan dengan 21 Maret 1992 M. yang berlokasi di jalan cengger ayam no 25 kecamatan lowokwaru, kota Malang. Yang berdekatan dengan kantor kecamatan Lowokwaru dan puskesmas lowokwaru kurang lebih 300 meter. Sebagai pelopor pesantren khusus mahasiswa, Al Hikam ingin menjadi lembaga pendidikan Islam yang mampu memadukan dimensi positif perguruan tinggi yang menekankan pada ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dimensi positif pesantren yang akan menjadi wahana penempaan kepribadian dan moral yang benar berdasarkan nilai-nilai Islam. Sehingga dapat

¹²²Abdurrohman Mas'ud, et al, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Semarang, 2002, Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, hal. 8.

memadukan antara ilmu dan agama dan tidak ada dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum.

Lokasi pesantren Al-Hikam Malang yang strategis dengan beberapa fasilitas umum juga banyak kampus yang berada disekitar Al-Hikam, hal ini sangat menguntungkan dengan adanya mahasiswa yang berdomisili disana. Kampus yang dekat antara lain: Universitas Brawijaya, Politeknik Negeri Malang, Universitas Malang, Universitas Negeri Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Merdeka Malang dan lain-lain.

Awal berdirinya Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang yang digagas oleh AHM. Adalah merupakan hasil renungan dan penglihatan keadaan mahasiswa yang ada disekitar pesantren saat itu dan kondisi masyarakatnya, AHM merasa memiliki tanggung jawab berkhidmat pada umat seperti yang dipesankan oleh para gurunya. Ada tiga dasar pemikiran utama kenapa Pondok Pesantren Mahasiswa harus terwujud:

1) Alasan romantisme

Negara Indonesia yang mayoritas penduduknya Muslim, maka menuntut ilmu di pondok pesantren sudah menjadi tradisi di masyarakat sejak dahulu. Namun perkembangan dan tuntutan era modern, telah mengubah referensi di kalangan keluarga Muslim dalam menentukan dan memilih lembaga pendidikan untuk anak-anaknya. Pondok pesantren yang sudah terbukti mampu melahirkan tokoh-tokoh besar lambat laun dianggap sebagai lembaga pendidikan yang sudah ketinggalan zaman sehingga sekolah-sekolah umum berubah menjadi primadona bagi para orang tua. Oleh karena itu, AHM merasa memiliki tanggung jawab untuk menggagas sebuah pesantren yang mampu menjadi wadah penggabungan ilmu agama dan juga melahirkan generasi yang memiliki peran di berbagai bidang untuk menjawab kebutuhan era modern seperti sekarang. Hingga akhirnya pendidikan pondok pesantren pun terus berlanjut dan berkembang.

2) Alasan Stategis

AHM yang memiliki peran sangat aktif dalam berbagai bidang termasuk dalam dunia pendidikan, politik, dan organisasi masyarakat paham betul terhadap kondisi di

Indonesia. Lulusan Perguruan Tinggi sudah barang tentu nantinya akan menempati posisi-posisi strategis di dalam mobilitas zaman baik dalam pemerintahan maupun di sektor-sektor penting lainnya. Para lulusan ini perlu dibekali pengetahuan Agama yang matang sehingga ketika menjalankan amanah dan peran sesuai bidang masing-masing, tidak keluar dari syariat Islam. Itulah kenapa santri dari kalangan mahasiswa menjadi target sasaran Pesantren Al-Hikam. Dan harapannya, Al-Hikam mampu melahirkan penerus bangsa yang mempunyai integritas keislaman dan keilmuan yang baik.

Jiwa kesantrian yang diharapkan adalah ke-indonesia-an dan keislaman dengan menghayati kondisi masyarakatnya, hal ini merupakan pesan dari KH Anwar Bululawang kepada AHM untuk membekali mahasiswa yang sudah pintar ini dengan “*Bismillah*”. Bahkan disampaikan oleh Hilmi, mahasiswa yang tidak fasih dalam mengucapkan lafadz “*basmalah*” langsung diterima saat penerimaan mahasiswa dan tanpa tes selanjutnya.¹²³

3) Alasan Akademik

AHM memadukan antara ilmu umum dan ilmu agama menjadi salah satu tujuannya mendirikan lembaga pendidikan Pesantren Mahasiswa. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, harus tercipta lingkungan belajar yang mendukung di mana santri mendapat pengajaran ilmu agama yang selalu memiliki relevansi dengan ilmu pengetahuan yang didapatkan santri dari perguruan tinggi masing-masing. Hal ini agar tidak terjadi dikotomi ilmu, sehingga antara ilmu agama dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dengan berpadu dengan ilmu umum, atau tidak ada pemisah antara ilmu umum dan ilmu agama.

Sebagai langkah awal dalam mendirikan pesantren, AHM yang pada waktu itu terkenal sebagai aktivis organisasi Nahdlatul Ulama dan mubaligh, merintis pengajian rutin pada setiap Jumat yang dilakukan secara bergantian dari rumah ke rumah. Pada tahun 1984, bersama dengan masyarakat Jantisari

¹²³Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

di atas tanah wakaf keluarga M. Cholil Alwi, membangun surau kecil yang nantinya akan menjadi pusat pembinaan keagamaan.

AHM mendirikan mushola kecil yang diberi nama At Taubah dengan kegiatan keagamaan sebagai rintisan dan binaan awal. Kegiatan tersebut berjalan lancar dan mendapat respon positif dari warga masyarakat sekitar Jantisari. Pada tahun 1986, AHM mendapatkan wakaf tanah seluas 800 meter persegi dari pamong desa Tulusrejo H. Nachrowi untuk pembangunan masjid. Yang diberi nama Al-Ghazali selepas selesai pembangunannya pada tahun 1989. Dan pada tahun 2019 masjid tersebut sudah diperluas karena tidak memadai dengan jumlah jama'ah yang semakin banyak.

Saat Masjid sudah berdiri, AHM melanjutkan kegiatan pengajian rutin yang digelar setiap malam Ahad dan malam Kamis. Jama'ah yang hadir pun semakin banyak termasuk dari warga Jantisari, Bantaran, Bukirsari, Kendalsari dan Karang Tengah. Khusus malam Kamis, dilaksanakan dengan istigosah yang berlanjut hingga sekarang. Seiring berjalannya waktu, semakin besar pula kepercayaan masyarakat padanya. Dan, cita-cita AHM mendirikan pesantren mendapat dukungan besar dari masyarakat.

Setelah itu disepakati bersama-sama panitia untuk membentuk yayasan yang akan menjadi sentral semua program yang akan dikembangkan. Maka pada tanggal 3 Juli 1989, resmi berdiri Yayasan Al-Hikam. Yayasan ini bergerak dalam tiga bidang garapan; pertama, Majelis *Ta'lim* dan *Dakwah*; kedua, Pengembangan Sumber Daya Manusia; ketiga, Pesantren Mahasiswa Al-Hikam sebagai garapan utama.

Pada awal berdiri, Al-Hikam hanya menerima santri dari kalangan mahasiswa perguruan tinggi non-agama di Malang. Sejak tahun 2003, Al-Hikam mulai menampung santri lulusan pesantren salaf tradisional dari seluruh pelosok negeri untuk dididik dalam Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hikam atau *Ma'had Aly Al-Hikam*. Adanya perbedaan latar belakang santri ini kemudian dikenal istilah santri 'pesma' untuk santri yang mukim di pondok tapi kuliahnya di luar dan santri '*ma'had aly*' untuk santri yang mukim dan kuliah di Al-Hikam. Maka dengan ikhtiyar ini, diharapkan akan terwujud komunikasi antara ilmu

agama dan ilmu pengetahuan dalam *'learning society'* yang tercipta di tengah-tengah pondok pesantren Al-Hikam.

Berdirinya pesantren Al-Hikam ini dilatar belakangi kurangnya pengamalan Ilmu Agama di perguruan Tinggi. Menurut pengamatan AHM selama menjadi Dosen di Universitas Negeri Malang tahun 1980an (dulu IKIPMalang), pelajaran Agama hanya dipelajari dan diujikan tidak sampai pada tahap pengamalan dalam keseharian, sehingga AHM menyimpulkan bahwa mahasiswa ini belum dikondisikan dalam nuansa Amaliah Agama. Sehingga AHM mengambil inisiatif mendirikan pesantren khusus mahasiswa pada tahun 1990an tersebut dan menjadi pesantren pertama yang mengurus Mahasiswa dari perguruan Tinggi Umum.¹²⁴

b. Visi, Misi dan Tujuan

1). Visi

“Mewujudkan Pesantren Mahasiswa Al-Hikam sebagai masyarakat belajar dalam mengembangkan potensi fitrah insaniah yang mengintegrasikan etika ilmiah, etika agama, dan etika sosial”

2). Misi

Menjadikan pesantren mahasiswa sebagai:

- a) Menjadikan pusat penempatan moral agama.
- b) Menjadikan pusat penumbuhan budaya ilmiah.
- c) Menjadikan pusat pembekalan kecakapan hidup (*life skill*) dan tanggung jawab sosial.

3). Tujuan

- a) Menghasilkan alumni yang memiliki karakter religius.
Kompetensi yang akan dicapai adalah santri mempunyai Kemantapan akidah *ahli sunnah wal jama'ah*, Pemahaman dan pengamalan Syari'ah Islam, Kesadaran berakhlak mulia.
- b) Menghasilkan alumni berilmu pengetahuan luas dan bijaksana.
Kompetensi yang diharapkan adalah santri memiliki: a) Kecakapan berpikir (*thinking skill*) yang mampu mencari, menemukan, mengolah dan memecahkan masalah; b) Kemampuan untuk belajar secara mandiri; c)

¹²⁴Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, santri AHM, Meranti 13 Januari 2023.

Merelevansikan ilmu pengetahuan dengan keyakinan agama melalui pendekatan mutlidisipliner.

- c) Menghasilkan alumni yang mempunyai kecakapan menghadapi, memecahkan dan mengelola problematika kehidupan.

Kompetensi yang diharapkan adalah santri memiliki: a) Kecakapan keterampilan kejuruan, b) Kecakapan komunikasi dalam berinteraksi dengan berbagai media (lisan, tulisan dan kesan), c) Kecakapan bekerjasama dalam mengidentifikasi dan mencapai tujuan, d) Kepekaan sosial dan mampu memberikan respon yang proporsional kepada masyarakat, e) Kecakapan memanfaatkan teknologi dan informasi, f) Kecakapan mengelola sumber daya, g) Kecakapan menggunakan sistem dengan membangun keberadaan suatu hal menurut kriteria sistem, h) kecakapan berorganisasi Kecakapan berwirausaha, i) Kecakapan memilih, menyiapkan dan mengembangkan karir, j) Kecakapan menjaga harmoni dengan lingkungan.

c. Moto

Motto Pesantren Al Hikam adalah:

Amaliah Agama, Prestasi Ilmiah, Kesiapan Hidup

- 1) Amaliah Agama

Amaliah Agama mengandung pengertian adanya aqidah Islam yang lurus dan benar disertai dengan ilmu agama hingga mewujudkan dalam pola hidup dan perilaku keseharian (*akhlaqul karimah*).

- 2) Prestasi Ilmiah

Prestasi Ilmiah mengandung pengertian adanya motivasi yang kuat untuk terus mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi serta komitmen menyumbangkan dan mendedikasikan ilmu yang diperolehnya untuk kemashlahatan umat manusia.


- 3) Kesiapan Hidup

Kesiapan Hidup mengandung pengertian adanya kesehatan jasmani-ruhani, kedewasaan dan kematangan mental serta ketrampilan yang memadai untuk menghadapi dan menjalani hidup dengan benar dan baik sesuai dengan ajaran Islam. Motto Pesantren Mahasiswa Al-Hikam merefleksikan kesatuan diri manusia yang utuh; jiwa-

nyawa-raga, hati-otak-tubuh, iman-ilmu-amal. Motto Pesantren ini menjadi landasan filosofis serta menjadi panduan arah dan tujuan pendidikan yang dikembangkan oleh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam.

d. Logo (*lamppiran*)



Lambang		
Gambar	Deskripsi	Makna
	Segi tiga sama sisi	<ul style="list-style-type: none"> • Iman, Islam, Ihsan Motto Al-Hikam <ul style="list-style-type: none"> • Amaliah Agama • Prestasi Ilmiah • Kesiapan Hidup
	Buku yang terbuka	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Ajaran • Sumber Nilai • Sumber Ilmu
	Topi sarjana	<ul style="list-style-type: none"> • Kesarjanaan • Kepeloporan • Kesuksesan
	mata pena menghadap ke atas	sarjana yang menuju tinggi Iman, Islam, Ihsan, Motto Pesantren dan Nilai Kebajikan

Gambar 4.1 logo pesanten Al-hikam

Warna		
Warna	Deskripsi	Makna
	Hijau	Melambangkan: <ul style="list-style-type: none"> • Keislaman • Kedamaian • Kesejahteraan
	Kuning	Melambangkan: <ul style="list-style-type: none"> • Kebijaksanaan • keagungan dan kemuliaan • kesuksesan dan kebahagiaan

Tabel 4.1 arti warna lambang

Lambang pada Pesantren Mahasiswa Al-Hikam tersebut secara keseluruhan akan membentuk simbol mata pena atau ujung tombak yang mengarah ke atas yang memiliki arti ilmu dan jiwa kepeloporan yang bermuara pada nilai-nilai Agama (*Ilahiyah*). Lambang tersebut merupakan personifikasi dari citra Santri mahasiswa serta alumni Pesantren Mahasiswa Al-Hikam, yaitu menjadi Sarjana yang menjunjung tinggi dan memegang teguh prinsip hidup secara seimbang antara Iman, Ilmu dan Amal dengan tujuan untuk mendapatkan ridlo Ilahi

e. Kurikulum

Kurikulum di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam menerapkan sistem integral yang memadukan antara aspek teoritis (*in-class*) dan praktis (*daily life*) yang diorganisir menjadi sebuah sistem terpadu (Pengasuhan, Pembelajaran dan Pendampingan) yang saling berkaitan dan saling mendukung satu dengan yang lain. Kurikulum ini dilaksanakan dan didukung oleh tiga bidang yang menangani tugas sistemik Pesantren secara proporsional, yaitu bidang *Dirosah* yang menangani belajar mengajar, Bidang Pengasuhan menangani bidang pembentukan mental-spiritual santri dan Bidang Kesantrian yang mendampingi proses aplikasi dan aktualisasi diri serta memandu para Santri mahasiswa dalam mengembangkan karakter dan kepribadiannya.

Pesantren Mahasiswa Al-Hikam menerapkan kurikulum integral ini memiliki harapan kurikulum tersebut dapat terlaksana dengan efektif karena seluruh santri mahasiswa dalam mengikuti proses pendidikannya tinggal di dalam asrama selama 24 jam, sehingga proses transmisi dan transformasi selama empat tahun dapat dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

f. Sistem pengajaran

1) Pengajaran klasikal

Suatu proses pembelajaran in class kepada semua santri mahasiswa dengan muatan materi sesuai tingkat kemampuan masing-masing yang terprogram dalam empat jenjang kelas.

2) Pengajaran kolektif

Kegiatan pengajaran kitab kuning (dengan materi/kitab yang telah ditentukan) oleh Kyai atau Ustadz senior yang diikuti oleh seluruh santri mahasiswa secara bersama-sama di Masjid.

3) Pengajaran individual

Pengajaran individual dirancang untuk Santri mahasiswa kelas tahun ke-IV (kelas akhir) menggunakan materi yang disesuaikan dengan bidang minat masing-masing santri mahasiswa untuk pendalaman pemahaman ilmu-ilmu keagamaan.

g. Sistem pendidikan

Pesantren Mahasiswa Al-Hikam membentuk tiga bidang utama sebagai pelaksana proses pendidikan:

1) Pengasuhan

Ke-pengasuh-an ini mengemban tugas penyampaian *tausiyah* (nasehat), bimbingan dan arahan kepada santri mahasiswa tentang norma-norma dan nilai-nilai agama serta mengarahkan dan membentuk para santri mahasiswa menjadi manusia yang beriman, berilmu dan beramal sholih. Kepengasuhan adalah bagian penting dari pendidikan pesantren Al-Hikam dimana Pengasuh Pesantren memberikan nasehat, arahan dan bimbingan kepada santri baik yang berkenaan dengan visi-misi, motto dan jiwa kepesantrenan, prinsip-prinsip nilai agama dan norma kemasyarakatan, agar santri Mahasiswa terarah perkembangannya menjadi insan yang sholih dalam segi syariat dan shalih menurut konteks zamannya.

Nasehat, arahan dan bimbingan tersebut dilaksanakan di dalam majlis kepengasuhan dengana jadwal rutin, adakalanya mingguan, bulanan dan tahunan, serta pada kesempatan-kesempatan *insedentil* yang dimungkinkan dan diperlukan. Bentuk kegiatannya antara lain: pengajian mingguan, *Istighosah*, *tanbih 'amm*, orientasi santri, training motivation dan konseling.

2) Pengajaran (*dirosah*)

Pengajaran disini mengemban tugas merancang program dan strategi pembelajaran serta pelaksanaanny dalam pembekalan materi keilmuan dan keterampilan yang sifatnya klasikal. Dirosah adalah program pembelajaran yang diberikan melalui proses belajar di kelas oleh para asatidz yang diarahkan pada pengembangan intelegensi santri melalui kegiatan pengajaran (kognisi)

Bentuk kegiatannya antara lain:

- a) Pengajaran klasikal.
- b) Pengajaran kolektif.
- c) Pengajaran privat individual.
- d) Rekrutmen santri
- e) Regristasi santri lama
- f) Pengabdian masyarakat
- g) Perpustakaan
- h) Unit teknologi informasi Al-Hikam
- i) Laborat bahasa
- j) Sarana dan prasarana

3) Kesantrian merupakan lembaga yang mengemban tugas mendampingi para santri mahasiswa dalam proses transformasi dan aktualisasi diri selama mereka tinggal di pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh pesantren. Kesantrian ini merupakan salah satu wadah melatih santri Mahasiswa dalam berorganisasi, terutama organisasi kesantrian di dalam pesantren. Santri disini memiliki peran ganda sebagai objek juga subjek pendidikan pesantren, yang memiliki tugas sebagai perencana, pelaksana dan sebagai evaluator pada setiap kegiatan. Sementara ustadz atau pembina adalah pendamping agar kegiatan tetap bisa terkontrol sehingga selain sebagai obyek, pada bagian ini, santri betul-betul sebagai subyek dalam pendidikan di pesantren.

Bentuk kegiatan kesantrian antara lain:

a) OSPAM

OSPAM (Organisasi Santri Pesantren Mahasiswa Al-Hikam). Organisasi merupakan wadah bagi santri untuk aktualisasi diri, penyaluran bakat minat dan belajar kepemimpinan. Dalam praktiknya, OSPAM bertugas melakukan pengaturan aktivitas dan kebutuhan seluruh santri di lingkungan Al-Hikam.

Secara umum ada tiga garis besar yang menjadi acuan program dalam organisasi tersebut yakni mengurus kedisiplinan ibadah santri, intensifikasi prestasi ilmiah, dan mengurus kerumahtanggaan di dalam Pondok Pesantren Al-Hikam. Wujud dari program tersebut, diantaranya mengkondisikan mahasiswa untuk shalat berjamaah di masjid, mudawah qiroatil quran, melaksanakan jamaah tahlil dan yasin setiap Kamis malam, muhadharah (kajian keilmuan), seminar dan pelatihan, bedah buku, bakti sosial (kerja bakti), Grup Shalawat Ahbabul Hikam, Wisata Religi Ziarah Wali, Studi banding, HM-Cup (Turnamen antar pesantren), POS (Pekan Olahraga dan Seni), Al-Hikam Language Center (ALC), Pesantren Ramadhan (PESROM), dan sebagainya

b) Pos Kesehatan Pesantren (POSKESTREN) Al-Hikam Malang

Pos Kesehatan Pesantren merupakan laboratorium bagi santri Al-Hikam dalam melaksanakan pengabdian pada masyarakat di bidang kesehatan. Pos kesehatan di pondok pesantren ini memiliki prinsip dari, oleh, dan untuk warga pondok pesantren, yang mengutamakan pelayanan promotif (peningkatan) dan preventif (pencegahan) tanpa mengabaikan aspek kuratif (pengobatan) dan rehabilitatif (pemulihan kesehatan), dengan binaan Puskesmas setempat. POSKESTREN Al-Hikam Malang berdiri pada Bulan Juli 2008 berdasarkan Surat Keputusan Yayasan Al-Hikam Malang Nomor 41. AlHikam. 07. 2008 yang ditetapkan pada tanggal 1 Juli 2008.

Secara umum, POSKESTREN Al-Hikam Malang bertujuan untuk mewujudkan kemandirian warga pesantren dan masyarakat sekitar dalam berperilaku hidup bersih dan

sehat. Kegiatan POSKESTREN Al-Hikam Malang meliputi pemberian penyuluhan kesehatan kepada warga pesantren dan masyarakat sekitar, memberikan pelayanan kesehatan dasar bagi warga pesantren, survei lingkungan pesantren, penyelenggaraan cek kesehatan dan donor darah, dan sebagainya.

c) **Badan Dakwah dan Kesejahteraan Masjid (BDKM) Al-Ghozali**

BDKM Al-Ghozali berfungsi sebagai pusat laboratorium religi bagi santri dan media dakwah bagi masyarakat sekitar dan untuk semua elemen masyarakat. Dalam perkembangannya dewan kemakmuran masjid (DKM) Al-Ghozali memiliki binaan adik yatim piatu dari lingkungan sekitar pesantren yang tergabung dalam Gerakan Peduli Anak Yatim (GPAY) Al-Hikam Malang. Bentuk pembinaan yang dilakukan oleh pengurus DKM Al-Ghozali berupa pembinaan keagamaan dan pembinaan pengetahuan umum, pemberian santunan setiap bulan, dan sebagainya.

h. Unit usaha Al-Hikam

- 1) **KBIH Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Hikam Malang.** KBIH Al-Hikam berdiri sekitar tahun 1990, di Jl. Cengger Ayam 25 bahkan sebelum bangunan Pondok Pesantren mahasiswa Al-Hikam selesai terbangun semua. Semakin tahun semakin banyak peminat masyarakat/calon jamaah haji yang ingin mendaftarkan diri mereka lewat Bimbingan haji Al-Hikam, kemudian para pengurus tim kecil melangkah lebih jauh dengan mendaftarkan bimbingan ini secara legal, kemudian pada tahun 1995 resmi diberi nama KBIH Al-Hikam.

KBIH Al-Hikam memiliki Maksud dan tujuan antara lain: 1) Menjadikan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji yang profesional dan proposional dan 2) Menjadikan Calon haji yang mandiri artinya calon haji dapat berangkat haji tanpa ada ketergantungan penuh terhadap pembimbing, sehingga calon haji dapat melaksanakan hajinya dengan penuh kesadaran yang berlandaskan pada Ilmu manasik haji. Fasilitas yang diberikan KBIH Al-Hikam Malang meliputi: aula yang luas dan representatif yang dapat menampung 350 orang jama'ah,

lapangan luas sebagai tempat praktik yang luas dan representatif, serta Pembina yang kompeten di bidangnya.

2) Kopontren Al-Hikam Malang

Smesco Mart Al-Hikam merupakan salah satu unit usaha pesantren yang berada dalam naungan Koperasi Pondok Pesantren (KOPPONTREN) Al-Hikam yang pengelolaannya dilaksanakan oleh alumni dan santri sendiri. Jauh sebelumnya, Pesantren Al-Hikam sudah mempunyai mini market yang ada telah berdiri sejak 1997.

Toko tersebut menjadi embrio yang dirintis para santri terutama mereka yang memiliki jiwa enterpreunership. Dimulai dari menjual kebutuhan harian para santri sendiri seperti sabun mandi, sabun cuci, pasta dan sikat gigi. Semua aktivitas itu dilakukan di dalam area pesantren bahkan di dalam kamar mereka, selanjutnya berpindah ke ruang khusus yang telah disediakan di dalam pesantren.

Dalam perjalanannya lebih jauh, Smesco Mart Al-Hikam yang dikelola secara professional kini telah menarik simpati masyarakat sekitar. Dengan pelayanan prima dan motto 4S (Senyum, Salam, Sapa dan Siap membantu), Smesco Mart Al-Hikam saat ini telah menjadi sebuah toko swalayan yang tidak hanya menjual kebutuhan sehari-hari para santri, tetapi juga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sekitarnya. Dengan kepercayaan itulah Smesco Mart Al-Hikam dengan mantap berkembang pesat dan akhirnya semakin dapat memberikan kontribusinya secara maksimal kepada Pesantren Mahasiswa Al-Hikam. Saat ini, KOPPONTREN Al-Hikam Malang juga menaungi beberapa usaha di antaranya Apotik, Fotokopi dan ATK.

3) Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) Al-Hasyimi

Lembaga Bimbingan Belajar Al-Hasyimi dirintis sejak tahun 2009 yang merupakan salah satu institusi pendidikan Al-Qur'an, bermula dari sekumpulan mahasiswa STAI Ma'had Aly Al-Hikam yang memiliki kepedulian tinggi terhadap kondisi masyarakat saat itu khususnya jama'ah KBIH Al-Hikam. Pada saat itu kebutuhan pengajar Al-Quran kepada calon jamaah Haji sangat tinggi kemudian mereka saling bertukar pikiran mencari bentuk kegiatan amal nyata yang dapat disumbangkan untuk membantu seluruh jama'ah.

b. Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Depok (Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur'an Al-Hikam Depok)

1. Sejarah Singkat

Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur'an atau yang sering disebut STKQ ini didirikan oleh AHM di daerah Kel. Kukusan, Kec. Beji Kota Depok yang berdampingan dengan Universitas Indonesia. Berawal dari laporan hasil Munas PP JQH NU (Pimpinan Pusat Jam'iyatul Qurra' Wal Huffadz Nahdlatul Ulama) ke-3 di Pesantren Al-Hikmah Brebes pada tahun 2006. Dengan terpilih kembalinya Dr. KH Muhaimin Zen, MA menjadi ketua periode 2006-2012. JQH NU ini merupakan Banom Yang ada dibawah PBNU pada kepemimpinan AHM. Sehingga Zen mendapatkan tugas untuk memperhatikan kesejahteraan para hafidz-hafidzah, karena terdapat banyak sekali usia mereka yang masi belia namun belum mengenyam pendidikan secara formal. Menurut AHM komunitas huffadz ini harus diperhatikan sebagaimana Allah memperhatikan keoutentikan Al-Qur'an dari kesalahan-kesalahan.¹²⁵

Perhatian AHM kepada para huffadz sudah lama terbersit dalam benaknya, sejak terpilihnya AHM di PBNU tahun 1999 sudah memiliki keinginan untuk memberikan perhatian akan kesejahteraan mereka terutama dalam arah pendidikan. pada tahun 2002 AHM bertema pertama kali dengan Hilmi saat pelantikan PCI NU Sudan dilanjutkan pada pertengahan 2002 di Jakarta dan tahun 2003 di Mesir, diceritakan AHM suka berziarah dan tiduran di Masjid-Masjid sayang tidak ada kenangan dokumentasinya, tahun 2006 ketika hilmi pulang ke Indonesia dan diminta sowan menemui AHM di Malang. Sejak pertemuannya dengan Hilmi, AHM mengutarakan niat tersebut, dan pada tahun 2008 AHM banyak mengunjungi para Syekh dan perguruan tinggi Al-Qur'an (jam'iyah Qur'an) di Sudan yang dijadikan contoh perbandingan kelak untuk pesantrennya

¹²⁵Muhaimin Zen, *mengenang gagasan Dr KH Achmad Hasyim Muzadi, Sejarah Berdirinya Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur'an Alhikam II Depok Jawa Barat*, t.p., 2017, hal 1-9.

“Madrasatul Qur’an”¹²⁶ baik dari sisi kurikulum maupun yang lainnya¹²⁷.

Pada Tahun 2008 ini AHM membentuk tim untuk merealisasikan keinginannya di akhir masa kepemimpinannya di PBNU, sehingga terbentuk tim besar yang terdiri dari AHM sebagai Pengarah, KH. A Muhaimin Zen, MA (Ketua), H. Arif Zamhari, Ph.D (Sekretaris) KH. Ahmad Fathoni, Lc., MA (Anggota) H. Anshori Mahbub, LAL (Anggota) Adib Minanul Chalik, MA (Anggota) Musthofa, S.Pd.I (Anggota) Hamzah Abdul Majid, MA (Anggota). Pada kesempatan tersebut AHM menyampaikan bahwa Depok disimbolkan sebagai kota terpelajar dan pusat keilmuan dengan adanya Universitas Indonesia (UI) dengan sejarah besarnya UI dan dikelilingi kampus besar lainnya. Oleh Karena itu AHM menginginkan adanya integrasi antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama bagi santrinya kelak. Disanalah kemudian tim dibagi menjadi 2 kelompok, kelompok pertama diketuai oleh Dr KH Muhaimin Zen untuk mencari santri yang hafal Al-Qur’an di Wilayah Banten dan diluar pulau jawa sedangkan kelompok 2 yang di ketuai oleh Dr KH A Fathoni mencari santri huffadh dari wilayah jawa barat sampai dengan jawa timur.¹²⁸

STKQ Al-Hikam Depok diresmikan pada tanggal 9 Januari 2011 yang bertepatan dengan 12 Muharram 1430 H atau 12 tahun yang lalu sekaligus menjaadi perkuliahan perdana bagi Mahasiswa hasil pencarian kedua tim dengan jumlah 45 mahasiswa. Pada peresmian tersebut dihadiri para ulama dunia dan dalam negeri serta para aktifis dan artis, antara lain Syaikh Wahbah Mustafa az-Zuhaili (w. 2015 M) yang menjadi representasi mufasir kontemporer dari dunia Internasional, KH Ulin Nuha Arwani Kudus, KH. M. Quraish Shihab Sebagai representasi mufasir kontemporer dari Indonesia, dan KH. Tolchah Hasan (w. 2019), Roma Irama, Yusuf Mansur dan 750 tamu

¹²⁶Madrasatul Qur’an ini adalah calon nama pesantren kedua AHM yang sekarang menjadi Sekolah tinggi Kulliyatul Qur’an Al-Hikam Depok (STKQ Al-Hikam Depok), nama ini hasil musyawarah dengan tim pendiri antara lain: Dr KH Muhaimin Zen MA, Dr KH A. Fathoni lc, MA bersama AHM. Wawancara dengan Hilmi as-Shidiq al-Aroqy, Murid AHM, Meranti 11 Januari 2023.

¹²⁷Wawancara dengan Hilmi as-Shidiq al-Aroqy, Murid AHM, Meranti 11 Januari 2023.

¹²⁸Sambutan Muhaimin Zen pada saat haul AHM yang ke 6 di Makam AHM, 16 Maret 2023. Lihat Muhaimin Zen, *mengenang gagasan Dr KH Achmad Hasyim Muzadi, Sejarah Berdirinya Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur’an Alhikam II Depok Jawa Barat*, t.p., 2017, hal 1-9.

undangan lainnya yang terdiri dari mufasir cendekiawan muslim dan pimpinan pondok pesantren Al-Qur'an seluruh Indonesia.¹²⁹

2. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Mampu menghasilkan mufasir pemula, akademisi dan peneliti dalam bidang Al-Qur'an dan tafsir

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan kajian ilmu Al-Qur'an berdasarkan wawasan interdisipliner
- 2) Menyelenggarakan penggalian kekayaan Al-Qur'an melalui penelitian yang berorientasi pada *comparative* analisis dan pilihan analisis lainnya di Indonesia.
- 3) Menyelenggarakan pendidikan formal sebagai pusat studi Al-Qur'an di Indonesia.
- 4) Melaksanakan pengembangan pengetahuan di bidang Al-Qur'an dan tafsir melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara proporsional dan berkesinambungan.
- 5) Membimbing dan mengarahkan mahasiswa program studi Ilmu Al-Qur'an & Tafsir menjadi pakar Al-Qur'an dan Tafsir yang profesional, berkualitas dan responsif terhadap tantangan zaman.
- 6) Menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga yang berorientasi pada pengembangan studi Al-Qur'an dan hadits.

c. Tujuan

- 1) Mengasah kepekaan analisis Mahasiswa berdasarkan mental intelektual dan moral Islami.
- 2) Mengarahkan mahasiswa menjadi ahli di bidang kajian Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir.
- 3) Mengembangkan argumentasi rasional terhadap sistem kehidupan yang berazaskan Al-Qur'an.
- 4) Menghasilkan sarjana S1 (kader ulama) yang mampu mengkomunikasikan ilmu-ilmu Al-Qur'an dengan ilmu-ilmu lainnya serta menerapkannya dalam kehidupan modern.

3. Kurikulum

¹²⁹Wawancara dengan dengan Hilmi as-Shidiq al-Aroqy, Murid AHM, Meranti 11 Januari 2023.

Kurikulum yang diterapkan merupakan perpaduan antara aspek teoritis dan praktek yang diorganisir dalam bentuk kepengasuhan, dirosah *ma'had jami'ah*, dan pendampingan yang saling berkaitan satu sama yang lainnya.

Kepengasuhan menitik bertakan kepada proses internalisasi moto pesantren, pembentukan emosional spiritual. Bidang dirosah *ma'had jami'ah* merupakan bagian pemahaman tentang teori keilmuan dan bidang pendampingan adalah proses aplikasi dari yang telah diperoleh dari bangku pendidikan dan dirosah. Penerapan kurikulum ini diharapkan sesuai dengan visi pesantren, karena seluruh santri tinggal di asrama pesantren, sehingga ketiga bidang kurikulum tersebut dapat terawasi selama 24 jam.

4. Sistem pengajaran

Sistem pengajaran yang dilaksanakan di pesantren Al-Hikam Depok, antara lain:

- a. Sistem klasikal dipakai dikelas sesuai dengan angkatannya masing-masing.
- b. Sistem kolektif dipakai sesuai dengan kemampuan yang telah dipetakan sejak awal.
- c. Sistem individual ini digunakan untuk pengayaan maupun tugas yang mana pembelajarannya ada sorogan maupun bandongan.

5. Unit usaha

Unit usaha yang dikembangkan di pesantren Al-Hikam Depok antara lain:

- a. Al-Hikam mart
Merupakan hasil hibah dari Badan Wakaf Produktif Indonesia periode tahun 2013, yang diresmikan pada tanggal 22 oktober 2015 oleh ibu Khofifah Indar Parawansa. Al-Hikam Mart merupakan unit usaha professional yang menjadi sentral kebutuhan pesantren dan masyarakat sekitar. Yang memiliki tujuan sebagai tempat belajar santri juga membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Al-Hikam mart tergolong usaha retail, yang menjual berbagai kebutuhan sehari-hari mulai dari sembako, makanan ringan, kitab, seragam dan berbagai macam kebutuhan masyarakat. Al-Hikam mart juga melayani jasa antar pesanan (deliveey order)
- b. Al-Hikam expres

Unit ini adalah hadiah dari kegiatan OPOP Jabar tahun 2022, yang diajukan dan dikelola oleh Mas Aam¹³⁰ dengan tujuan memudahkan masyarakat dalam mengirimkan paket. Al-Hikam Expres bentuknya adalah menjual jasa.

c. Al-Hikam laundry

Tingginya minat laundry di sekitar Pesantren Al-Hikam, maka pondok punya inisiatif untuk membuka laundry yang dikerjasamakan dengan pihak ke-3 dengan bagi hasil. Dengan harapan dapat membantu perekonomian pihak ke-3 saat terjadinya wabah covid-19 waktu itu.

Lokasi yang strategis membuat pelanggan Al-Hikam laundry semakin hari semakin bertambah seiring bertambahnya mahasiswa yang kembali ke daerah Kukusan. Hal itu karena Universitas Indonesia dan kampus-kampus disekitar pesantren sudah membuka kelas luring kembali.

d. Program Bimbingan Baca Tulis Al-Qur'an (BBTA)

Program Bimbingan Baca Tulis Al-Qur'an (BBTA) ini bermula dari jamaah ibu-ibu yang mengantarkan anaknya belajar ngaji di TPQ Madin Al-Hikam. Dikarenakan merasakan manfaatnya ditambah Tingginya animo masyarakat dewasa untuk belajar Al-Qur'an, maka inisiatif pesantren alhikam untuk menampung permintaan tersebut dengan mengadakan kegiatan belajar mengajar tentang baca tulis Al-Qur'an khusus orang dewasa, yang diadakan setiap sabtu dan ahad pukul 08:00-10:00. Dengan rentang waktu 3 bulan per periode.¹³¹

e. Pusyankes Klinik Al-Hikam¹³²

Adalah salah satu unit pusat pelayanan kesehatan yang ada di pesantren Al-Hikam, dengan dokter pesantren yaitu dr dini amalia dan dibantu oleh beberapa santri, klinik Al-Hikam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Al-Hikam juga warga sekitar, dengan jadwal buka dua hari dalam seminggu yaitu:

Selasa: pukul 10:00-12:00 WIB

¹³⁰Wawancara dengan Aminul Majid (aam), Pj Al-Hikam Expres, Depok 16 Januari 2023.

¹³¹Wawancara dengan Ahmad Syauqi, ketua BBTA angkatan 13, Depok 16 Januari 2023.

¹³²Wawancara dengan Ade, ketua Pusyankes 2023, depok 15 januari 2023

Kamis: pukul 13:00-16:00 WIB

E. Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Perspektif Kiai Ahmad Hasyim Muzadi

Pada zaman sekarang ini, nampaknya tidak disebut sebagai pendidikan jika tidak memiliki lembaga, dimana lembaga pasti memiliki pengelolaan, visi misi dan sejarahnya. Berbicara Strategi, menurut Sagala bahwa strategi merupakan rencana jangka panjang organisasi mengenai bagaimana organisasi tersebut menyeimbangkan antara kekuatan dan kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman yang dihadapi untuk menjaga keuntungan kompetitif.¹³³ Dalam ilmu manajemen dikenal beberapa fungsi seperti perencanaan, perorganisasian, *staffing*, pengarahan dan pengawasan. Setiap dalam manajemen organisasi sekolah, yaitu manajemen strategis.

Sebuah Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam harus bermutu untuk menjaga eksistensinya dan bertahan di tengah kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Jadi mutu merupakan hal yang wajib dan harus ada dalam sebuah lembaga pendidikan. Agar setiap mutu pendidikan tersebut dapat dicapai dengan efektif dan maksimal dan lembaga pendidikan harus mampu mengoptimalkan fungsi dan peran seluruh sumber-sumber daya pendidikan yang ada baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana fisik pendidikan lainnya yang dimiliki.¹³⁴

Tujuan dari Strategi pengelolaan suatu lembaga pendidikan Islam tidak lain adalah menjadikan Madrasah dan Lembaga Pendidikan Islam menjadi media utama dalam mempelajari ilmu keagamaan dan ilmu umum agar peserta didik/santri dapat menjadi Generasi Terbaik (*Khairu Ummah*). Melalui prinsip manajemen yang seperti ini diharapkan program dalam pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan dan menghasilkan Sekolah/ Madrasah/ Pondok Pesantren yang berintegritas, tinggi, keunggulan, berdaya saing serta mampu menghasilkan lulusan sebagai generasi yang banyak memberi manfaat bagi sesama umatnya dimanapun ia berada.

Kepemimpinan mengelola belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar, jika semua warga sekolah dalam bekerja mendapatkan kegembiraan dan kepuasan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah dan Staff harus memiliki kesanggupan dalam mengelola Madrasah agar lebih baik lagi.

¹³³Fitri Musliha Simatupang, et al, "Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Al Kautsar Al Akbar Medan", *Edu Society, Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, vol 1, no 3, 2021, hal. 301.

¹³⁴Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal. 30.

Tingginya Ekspektasi masyarakat mempengaruhi meningkatnya kualitas sekolah/ madrasah/ Lembaga Pendidikan Islam lainnya dari sisi tata kelola administrasi, input dan proses yang tentu juga sekaligus meningkatnya pemahaman dan pengamalan ajaran Islam di kalangan stakeholders LPI (*output dan outcomes*) harus menjadi penyemangat semua pihak dalam pengelolaan LPI.

Terdapat beberapa strategi alternatif untuk menjawab berbagai tantangan pengelolaan LPI Yaitu strategi Umum dan strategi khusus. Dalam strategi umum Misalnya:

- a. Merumuskan cita-cita, program, serta tujuan yang ingin dicapai lembaga
- b. Jelas Langkah selanjutnya adalah berupaya maksimal merealisasikannya melalui kegiatan-kegiatan riil sehari-hari.
- c. Membangun kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik dan profesional.
- d. Menyiapkan pendidik yang benar-benar berjiwa pendidik, memahami dan meneladani ajaran Islam sehingga mengutamakan tugas-tugas pendidikan dan menyusun materi pembelajaran sesuai dengan perkembangan peserta didik dan kebutuhan masyarakat.
- e. Menggali potensi-potensi keuangan dan mengembangkannya dengan kreatif.
- f. Meningkatkan promosi untuk membangun citra (*image-building*)
- g. Membangun kerjasama (*networking*) baik di tingkat daerah nasional maupun internasional.
- h. Sikap optimis, peduli, aktif dan kreatif dalam menghadapi berbagai tantangan di masyarakat pada umumnya dan di lingkungan pendidikan khususnya.

Upaya untuk mengimplementasikan dengan tepat perintah Allah SWT, agar Pendidikan Islam mampu melahirkan generasi terbaik (*khairu ummah*), harus dipahami sebagai perintah untuk berikhtiar semaksimal mungkin mencari dan menerapkan berbagai strategi pengelolaan LPI.

Terdapat beberapa strategi pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam yang dapat ditawarkan kepada para pengelola sekolah/madrasah dan LPI lainnya yaitu: *Pertama*, menerapkan fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan Islam secara konsisten dan komprehensif yang meliputi, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan. Keempat fungsi manajemen tersebut harus dilaksanakan secara terpadu dengan target menghasilkan LPI yang berkualitas yang mampu mencetak lulusan yang bermutu dan unggul. *Kedua*, menerapkan empat strategi pengelolaan yakni, strategi substantif, strategi bottom-up, strategi deregulatory, dan strategi cooperative.

1. Visi dan Misi Pesantren

- a. Visi: Lembaga pendidikan Islam yang mampu berperan dalam pembangunan generasi penerus bangsa yang berilmu dan berakhlak mulia
 - b. Misi: Mempersiapkan manusia manusia intelek profesional yang ulet dan unggul berkualitas untuk menjadi kader kader pemimpin umat dan bangsa yang paham dalam ajaran agama serta mampu melaksanakannya dalam kehidupan.
2. Manajemen Pengelolaan di Pesantren
- a. Pendidikan pesantren Mahasiswa
 - 1) Fasilitas: Masjid, Asrama, Perpustakaan, MCK/WC, Gudang, Laboratorium bahasa, Ruang tamu, Kopontren, Klinik kesehatan, auditorium/Aula, Lapangan, Alat olahraga, Koperasi, Wifi, Dll.
 - 2) Pendidikan pesantren
 - a) Wajib hadir kecuali sakit
 - b) Wajib memiliki kitab yang dikaji
 - c) Memiliki resume setiap pembelajaran.
 - 3) Peraturan asrama:
 - a) Wajib membersihkan asrama setiap har.
 - b) Tidak diperkenankan main game online di dalam kamar.
 - c) Dilarang merokok dikamar.
 - d) Waktu sholat asrama akan dikunci.
 - e) Tidak Dilarang memakai baju ketat dan tipis serta rok gantung (putri).
 - f) Tidak diperkenankan nongkrong di depan asrama.
 - b. Pendidikan Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur'an.
 - 1) Pendidikan asrama
 - a) Wajib membersihkan asrama setiap hari, sebelum tidur wajib mengumpulkan alat komunikasi kepada astidz yang bertugas. Tidak diperkenankan membawa alat *malahi*, merokok dan gaduh di asrama. Dilarang menjemur pakaian di depan kamar.
 - b) Wajib datang ke masjid 10 menit sebelum adzan disetiap waktu, ada *qismul amn* yang akan memberikan tanda datang ke masjid.
 - c) Wajib mengikuti pengajian tafsir jalalain dan murojaah pagi sampai pukul 06.30 Wib.
 - d) Wajib mengikuti perkuliahan sesuai dengan semesternya mulai pukul 09:00 Wib - selesai.
 - e) Wajib finger print ketika masuk dan keluar masjid, Selanjutnya setelah Maghrib wajib murojaah.

- f) Setelah isya wajib ikut dirosah sampai pukul 21.00 dilanjutkan dengan murojaah malam sampai jam 22.00.
 - g) Tidak diperkenankan berhubungan (menjalin) dengan sesam santri atau lawan jenis.
 - h) Dilarang menginap atau keluar pesantren diatas jam 22:00 wib
 - i) Tidak diperkenan berambut panjang (lak-laki) dan diwarnai.
- 2) Pendidikan di kampus
- a) Berangkat ke kampus 15 menit sebelum jam masuk
 - b) Tidak diperkenankan memakai kaos dan sarung
 - c) Wajib memakai almamater
 - d) Dilarang memakai baju ketat dan tipis serta rok gantung (putri).

Menurut pengamatan penulis, dengan kompleksnya permasalahan Lembaga Pendidikan Islam yang ada, AHM memiliki upaya untuk mencari solusi yang terbaik untuk pendidikan agar bermanfaat dimasa yang akan datang. Sebagai seorang pemimpin, AHM dituntut mampu mengatasi segala bentuk permasalahan yang terjadi, baik secara kelembagaan maupun dari masyarakat.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan memiliki ciri khas, dan untuk menjadikan lembaga pendidikan menjadi unggul dan memiliki kebermanfaatn untuk masyarakat, maka diperlukan pengelolaan yang baik. Pesantren biasanya diidentikan dengan pendidikan yang kolot, kuno dan tidak maju serta ketinggalan zaman. Meski demikian, pesantren merupakan institusi sosial yang menjadi pedoman dan moralitas masyarakat, karena pesantrenlah yang melegitimasi berbagai moral yang ada pada masyarakat. Untuk bisa survive dan mampu mengikuti perubahan zaman, pesantren memerlukan strategi-strategi untuk melaksanakan program dan proses pendidikan yang sudah direncanakan.

Untuk menjalankan rencana dan program yang sudah direncanakan tersebut perlu adanya pengelolaan yang baik. Mulai dari pengelolaan administrasi yang menjadi dasar utama pengelolaan yang lain, juga pengelolaan sarana dan prasaran, personalia dan lain sebagainya.

Strategi yang AHM lakukan sebagai pimpinana pesantren Alhikam dalam mengelola pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Menyusun rencana.

Perencanaan merupakan titik awal dan syarat dalam sebuah lembaga, dengan adanya rencana tersebut seseorang akan jelas program dan pekerjaannya dan tidak asal-asalan. Begitu juga ketika rencana itu tidak ada, maka akan kesulitan dalam mencapai tujuan dari pendidikan. perencanaan merupakan langkah awal penentuan tujuan dan kemudian menyajiak strategi atau program-program yang akan

dilaksanakan, tata cara dalam melaksanakan rencana dan tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan yang AHM lakukan adalah dengan mengutarakan konsep atau gagasannya kepada team (*musyawarah*) dengan harapan dengan musyawarah tersebut adanya tambahan ide, kritik dan saran, yang menjadikan ide atau gagasan konsep yang AHM sampaikan dapat diterima atau disempurnakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan musyawarah tersebut akan dibahas pula target capaian sampai teknis pelaksanaannya.

Pada penyusunan perencanaan tersebut AHM menampung, membahas dan mengkoordinir masukan dan gagasan bersama disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan yang ada di pesantren. sehingga dengan musyawarah tersebut rencana dan gagasan bersama dapat diketahui dan dicernati bersama. Yang selanjutnya adalah pelaksanaan program tersebut.

b. Melakukan pengorganisasian

Pondok pesantren merupakan instansi yang menggabungkan berbagai komponen, salah satu komponen yang penting adalah administrasi. Dengan adanya penataan administrasi yang rapi, kegiatan pesantren akan berjalan dengan lancar dan efektif. Pengorganisasian dilakukan untuk membagi tugas pekerjaan dan program yang telah direncanakan kepada team atau perorangan, dengan demikian akan tercipta hubungan kerja yang sesuai dengan kondisi masing-masing. Dengan demikian AHM melaksanakan pembagian tugas sesuai dengan kapasitas ustadz dan team dalam menjalankan program yang telah direncanakan dengan melaksanakan pengorganisaian.

Sesuai yang didapati penulis bahwa AHM telah membagi pekerjaan kepada asatidz yang mumpuni di bidangnya masing-masing, seperti adanya ketua sekolah tinggi, kepala pesantren mahasiswa dan ketua pesantren mahasiswi, juga penunjukan siapa yang membantu AHM dalam pengembangan pesantren melalui jalur pemerintahan.

Dengan pemerataan tugas kepada asatidz, proses pendidikan di pesantren berjalan dengan lancar, dan dapat menyesuaikan rencana yang telah ditetapkan pimpinan, juga berdasarkan pada standar nasional pendidikan.

Karena pesantren Alhikam merupakan pesantren yang dikhususkan untuk mahasiswa, maka diperlukan juga pengorganisasian kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zamannya mahasiswa tersebut.

c. Memberikan pengarahan

Pengarahan merupakan tindakan memberikan petunjuk yang benar atas pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukakan, pengarahan

biasanya dari pimpinan kepada bawahan agar kegiatan yang dilakukan dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dalam sistem pendidikan pesantren biasanya pengarahan tersebut disampaikan oleh kiai kepada para asatidz bisa juga dari asatidz kepada santri. Namun AHM bukanlah tipe pemimpin yang otoriter, sehingga proses komunikasinya tidak selalu *top down*, tapi juga *down top*, dengan demikian asatidz (bawahannya) tidak merasa ditekan, bahkan merasa nyaman ketika AHM sedang ada di pesantren.¹³⁵

AHM memberikan arahan kepada asatidz yang telah ditunjuk untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya agar pelaksanaan kegiatan pendidikan sesuai dengan tujuan bersama dan dapat berjalan dengan efektif. Hal yang terbalik juga terkadang dilakukan asatidz meminta AHM untuk memberikan wejangan atau pengarahan akan tugasnya bila asatidz tersebut belum memahami tugasnya.

d. Memberi motivasi

Pemberian motivasi ini bertujuan memberikan inspirasi, semangat kerja, bagi seseorang sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan. Motivasi ini dibutuhkan karyawan untuk membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi seseorang.

AHM sebagai pimpinan selalu memberikan motivasi kepada santri dan asatidz melalui kegiatan mengaji atau pada moment *tanbih amm* yang dilakukan satu bulan satu kali ataupun pada kegiatan yang lainnya. Tujuan yang ingin dicapai adalah agar para santri dan asatidz memiliki *Ghiroh* dalam melaksanakan proses pendidikan yang ada di pesantren Alhikam, sehingga proses kegiatan belajar dapat berjalan dengan lancar dan efisien.

Termasuk dalam memotivasi kepada asatidznya, AHM mendorong asatidz atau tenaga pendidikan yang ada di pesantren untuk meningkatkan kemampuannya atau melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.¹³⁶ Hal ini dilakukan AHM agar pelayanan yang diberikan kepada santri menjadi lebih maksimal.

e. Menggunakan strategi *bottom up*.

Perkembangan lembaga pendidikan Islam bisa tumbuh dan berkembang secara maksimal salah satunya didukung oleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan dari bawahan. Hal ini dilaksanakan oleh AHM dalam mengelola pesantrennya, AHM mendengarkan dan menerima berbagai keluhan masyarakat dan usulan dari asatidz, usulan yang disampaikan asatidz bermula dari kebutuhan masyarakat yang

¹³⁵Wawancara dengan M. Yusron Shidqi, putra bungsu AHM, Depok 11 Januari 2023.

¹³⁶Wawancara dengan Hamzah, Asatidz Di Al-Hikam, Depok 17 Januari 2023.

ada disekitar pesantren maupun usulan dari tempat pengabdian. Dengan demikian pesantren akan merencanakan kegiatan atau program baru yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk kemajuan pesantren.

Hal ini terjadi waktu awal diadakannya dirosah malam¹³⁷ yang itu berawal dari masukan santri yang merasa belum siap mengabdikan di masyarakat tingkat RT karena belum bisa membaca kitab kuning. Hal itu disampaikan asatidz kepada AHM yang selanjutnya ditindaklanjuti dan dilaksanakan oleh asatidz yang diberikan tugas. Dengan melakukan strategi tersebut, semua pengguna pendidikan pesantren mulai dari santri, asatidz dan masyarakat merasa memiliki andil dalam pendidikan yang ada di pesantren.

f. Mengedepankan Substantive.

Strategi yang digunakan AHM dalam pengelolaan pendidikan adalah dengan mengedepankan substansi dari pendidikan dengan menyajikan berbagai program yang komprehensif meliputi aspek kognitif pengetahuan, afektif penerimaan sikap dan psikomotorik dengan gerak pengalaman. Hal ini menjadi salah satu ciri khas pesantren Alhikam yang berusaha memadukan ilmu umum dan ilmu agama secara terapan. Sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi mahasiswa yang akan masuk ke pesantren Alhikam.

g. Pengawasan pendidikan dengan uji publik

Keberadaan Pesantren Alhikam yang berada di tengah masyarakat menjadikan pengawasan (*controlling*) dilakukan bersama dengan masyarakat pengguna pendidikan. Hal ini yang dilakukan AHM dalam pengawasan pendidikan. Sehingga penilaian *out put* pendidikan pesantren langsung dinilai oleh pengguna. Dengan penilaian uji publik tersebut diharapkan ada timbal balik dari masyarakat sebagai pengguna pendidikan, sehingga akan dapat diketahui program dan bagian mana yang perlu dibenahi, baik itu dirubah, dikembangkan atau diganti.

Pengawasan dengan teknik uji publik ini memberikan implikasi kepada santri agar selalu menjadi pribadi yang lebih baik lagi dari hari ini, dengan demikian santri termotivasi untuk selalu bergerak memperkaya diri dengan ilmu dan skill yang disesuaikan dengan kebutuhan.

h. Evaluasi berkelanjutan

¹³⁷Dirosah malam, sebutan untuk kegiatan penambahan skill baca kitab kepada santri STKQ Al-Hikam, dalam rangka membantu santri dalam memahami keutuhan ilmu, baik tentang alquran maupun syariat secara umum.

Evaluasi yang dilakukan AHM adalah dengan evaluasi berkelanjutan, dimana semua proses yang ada di pesantren Alhikam dievaluasi bersama, untuk menentukan sikap, manakah yang perlu diperbarui atau dirubah, sektor mana yang harus ditetapkan dan mana yang tidak perlu dipakai lagi. Hal ini dilakukan agar proses yang dilakukan sesuai dengan tujuan pendidikan yang sudah dirancang sejak awal juga menjadikan proses tersebut lebih efektif dan efisien.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi AHM dalam mengelola lembaga pendidikan Islam adalah dengan menggunakan analisa SWOT dengan di dukung oleh manajemen pendidikan yang konsisten. AHM melakukan strategi tersebut dengan mulai merumuskan rencana, dilanjutkan dengan pengorganisasian dan pendelegasian, disertai arahan-arahan. Selanjutnya AHM memberikan motivasi dan berpusat pada substansi pendidikan sehingga dapat menjadikan lulusan yang mampu bersaing di Masyarakat dengan cara uji public serta di lakukan pengawasan dan perbaikan secara berkelanjutan.

F. Model Kepemimpinan Yang Efektif dalam mengelola lembaga pendidikan Islam

AHM dalam mengelola lembaga pendidikan Islam memadukan beberapa gaya kepemimpinan dan utamanya kharismatik transformasional, yang mana keduanya dipadukan secara bersamaan dalam menahkodai kedua pesantrennya. AHM mampu membuat formulasi perpaduan antara sistemik dan non sistemik.

Kepemimpinan merupakan power tersendiri dalam sebuah kelompok, termasuk dalam organisasi/lembaga pendidikan, jalan atau tidaknya sebuah organisasi tergantung pada seorang pemimpin. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai penggerak segala sumber daya dan alat (recourses) sarana yang terdapat pada organisasi tersebut.¹³⁸ Recourses ini terbagi menjadi 2 bagian yaitu human recourses dan non human recourses.

1. Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Deti, Kepemimpinan kharismatik diartikan sebagai keadaan atau bakat seseorang yang dihubungkan dengan kekuatan luar biasa sehingga membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat kepada kepemimpinan seseorang yang berdasarkan pada kualitas individu. Ciri-ciri yang terdapat pada kemimpinan kharismatik antara lain:

- a. Memiliki visi yang kuat.

AHM memiliki visi yang kuat dalam mengelola lembaga pendidikannya, dimana fokus yang diambilnya adalah menjadikan

¹³⁸Ushansyah, "Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam", *Ittihad Jurnal Kopertais Wil. XI Kalimantan*, Vol.14, No. 26, Oktober 2016, hal. 54.

mahasiswa mampu menjadikan ilmu yang dimilikinya sebagai alat mendekatkan diri kepada Allah SWT dengan mengamalkan dalam keseharian, hal ini disampaikan oleh Hilmi bahwa AHM membismilahkan mahasiswa.¹³⁹

- b. Mampu mengkomunikasikan visi dengan efektif.
AHM memiliki kemampuan berkomunikasi dengan efektif baik secara verbal maupun tulisan, hal ini dibuktikan dalam berbagai kesempatan, dimana AHM menjelaskan maksud dan tujuan dari kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di pesantren AHM, sehingga para guru (bawahannya) mampu menjalankan arahan tersebut dengan benar dan penuh tanggung jawab.
- c. Fokus dan konsisten.
AHM memiliki tekad yang kuat dalam menjalankan rencananya, sehingga tidak pernah berganti-ganti tujuan visi misinya dalam mendirikan lembaga pendidikan. dan fokusnya pada jenjang mahasiswa tidak terpengaruh dengan maraknya sekolah berbasis IT yang lain, serta konsisten akan program yang dijalankan dengan mengedepankan pembaruan secara berkala, sehingga lulusannya mampu bersaing di dunia luar.
- d. Mengetahui dan memahami potensi diri serta mampu mengaplikasikannya.
AHM sudah tidak diragukan lagi dalam mengetahui potensi dirinya, karena sejak mudanya AHM sudah terbiasa menganalisis sekelilingnya, sehingga AHM mampu mengukur sejauh mana potensi yang dimilikinya dan mampu mengaplikasikan ilmu dan pengetahuannya dalam kehidupan sehari-hari, hal inilah yang menjadikan para pengikutnya menjadikan AHM sebagai salah satu tokoh yang di idolakan.
- e. Selalu membangkitkan antusias tim dan mendorong untuk selalu maju.
AHM selalu mendorong bawahannya untuk meningkatkan kualitas diri, hal tersebut berlaku kepada seluruhnya mulai dari santri, guru dan karyawan. Karena AHM beberapa kali menjelaskan bahwa kehidupan yang dihadapi kedepannya tidak sama dengan masa AHM saat itu.
- f. Membangun kredibilitas, percaya diri tinggi, bertindak sebagai role model.¹⁴⁰

¹³⁹Wawancara dengan Moh. Hilmi as-Shidiq al-Aroqi, Santri AHM, Meranti, 13 Januari 2023.

¹⁴⁰Hasim Asy'ari, et al., "Kepemimpinan karismatik KH Moh Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang", *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2, No.2, Juli 2017, hal. 249-250.

Hal ini ditunjukkan AHM bahwa kualitas diri AHM diakui tidak hanya lokal namun sampai ke kancah internasional, baik secara individuinya maupun kepekaanya terhadap kondisi negara di seluruh dunia.

Pemimpin yang memiliki kharisma dipandang memiliki kemampuan menggunakan keistimewaan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain.¹⁴¹

Dalam lingkup pesantren yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat dengan sistem kamar/asrama serta menerima pendidikan Agama melalui sistem pengajian yang berada dibawah kendali atau pimpinan kiai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Pesantren tidak hanya dinilai sebagai tempat pendidikan tetapi juga lembaga sosial dan penyiaran keagamaan, sehingga pesantren memiliki kompleksitas yang tinggi dari bentuk pendidikannya, status sosial masyarakat yang diterimanya dengan berbagai motifnya.

Julukan Kiai tidak selalu identik dengan ulama yang memiliki pesantren, karena ada istilah kiai teko dan kiai sumur, dimana kiai teko adalah ibarat dari kiai yang selalu memberikan pemahaman agama kepada masyarakat dari satu tempat ke tempat yang lain, sedangkan kiai sumur adalah kiai yang di ambil ilmunya dari tempat kiai berada (pesanten).

Kondisi tersebut yang mengharuskan kiai sebagai Uswatuh hasanah atau contoh panutan yang baik bagi santri dan masyarakat seitar. Kiai diteladani tidak hanya kedalaman ilmunya, akan tetapi juga sosial, ekonomi, politik dan kebudayaannya. Karena kiai diidentikan dengan kharismatik yang tidak dapat dijelaskan dengan kata atau terjemahan pikiran karena hal itu merupakan anugerah dari Allah SWT. Gelar kiai memiliki tanggung jawab yang besar, dimana kiai tidak ada sekolah atau pendidikannya akan tetapi karena penilaian masyarakat berdasarkan kepribadian dan kedalaman ilmunya, sehingga urusan kiai tidak hanya urusan duniawi tetapi juga memiliki tanggung jawab menyeimbangkan antara dunia dan akhirat.¹⁴²

Pemimpin yang memiliki kharisma mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk melakukan tindakan secara loyal dan tanpa paksaan. Kharisma yang dimiliki para pemimpin tersebut berasal dari kualitas diri seorang kiai yang berpadu positif dengan lingkungan dan faktor pendukung lainnya seperti waktu dan lokasi pemimpin saat itu. Kualitas tersebut seperti karakter personal, akhlak dan kedalaman ilmunya.

¹⁴¹Deti Restini, et al., *Aktualiasasi Kepemimpinan Kharismatik Dalam Implementasi Sistem Nilai Di Pondok Pesantren*, Tasikmalaya: edu publisher, 2023, hal. 6-9.

¹⁴²Neni Rosita, "Kepemimpinan Kharismatik kiai di Pondok pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta", *Sangkep Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, vol. 1, no. 2, Juli - Desember 2018, hal. 179-180.

Kepemimpinan kharismatik pada dewasa ini terkadang dianggap tidak relevan dengan keadaan zaman, namun bagi pesantren kharismatik yang ada mampu membuat pesantren tetap eksis walaupun kiai sudah wafat dan tongkat kepemimpinan dilanjutkan generasi selanjutnya. Kharismatik pada pra modern sangat kental dengan kekuatan yang diluar nalar umumnya manusia, namun pada saat zaman berubah menuju modern, manusia cenderung pada positifisme yang semuanya berbasis data, maka konsep kharismatik seakan dipertanyakan dalam sebuah organisasi.

Masyarakat lembaga pendidikan yang diasuh AHM dan masyarakat luar lembaga menganggap bahwa kiai adalah sosok pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya ini terlihat dengan banyaknya masa atau pengikutnya, bahkan ada yang tidak pernah melihat beliau tapi mengagumi sosok AHM.¹⁴³ Hal itu diakui oleh Afkari selagi mesantren di Al-Hikam Depok, walaupun tidak bertemu langsung dengan AHM namun dengan melihat, mendengar dan membaca biografi AHM begitu mengaguminya khususnya pada model pendidikan yang diterimanya di Al-Hikam, cara memimpin beliau yang disegani dan humble dengan santri-santrinya.¹⁴⁴

Para bawahan dan pengurus memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap semua program dan ide gagasan beliau yang telah direncanakan serta memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pesantren. dukungan dari masyarakat menganggap dengan adanya pesantren di tengah masyarakat memberikan dampak yang positif, bahkan langsung dirasakan oleh masyarakat dari berbagai sisi, mulai dari berjalannya perekonomian, sampai dengan kemanfaatan yang dirasakan, seperti masyarakat mengambil manfaat saat ada acara yang memerlukan ustadz dalam memimpin acara tersebut.¹⁴⁵

Dari pengamatan selama berada di pesantren AHM yang ada di Depok tepatnya di pesantren Al-Hikam Depok, peneliti menemukan kharismatiknya AHM sebagai seorang pemimpin. Hal ini dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar kepada pesantren AHM. Ketika mengadakan kegiatan keagamaan selalu dihadiri oleh ratusan Jamaah. Seperti acara Maulid Nabi Isra' mi'raj dan lain sebagainya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang memiliki dimensi, kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi

¹⁴³Wawancara dengan Bapak Jean, peziarah dari pekalongan di Makam AHM, 23 Desember 2022.

¹⁴⁴Wawancara dengan Khazinul Afkari, Alumni STKQ 2021. Depok, 11 Januari 2023.

¹⁴⁵Wawancara dengan Bapak Mulyadi, Ketua Rt 02, Kel. Kukusan, kec. Beji, Depok 4 Januari 2023.

individual, sumber inspirasi serta idealisme.¹⁴⁶ Konsep dan praktek kepemimpinan transformasional ini merupakan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan yang telah ada dalam pengelolaan SDM dan organisasi yang selalu berubah, sebagaimana pendidikan berubah sesuai dengan zamannya.

AHM dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu menaruh perhatian dan rasa kepercayaan penuh kepada siapa yang telah ditunjuknya, hal ini yang menjadikan banyak pihak yang percaya kepada AHM dalam menitipkan amanah, baik secara personal maupun lembaga. Dalam proses membangun pesantrennya di Malang AHM mengandalkan sistem trust yang mana semua dibangun atas dasar kepercayaan, hal tersebut sebagaimana jargon yang disampaikan oleh Yusron “dibantu karena maju, bukan maju karena dibantu”, ia mengartikan bahwa bila AHM mendapatkan titipan apapun dari orang lain akan dijaga dan dirawat, bahkan AHM mampu mengembangkannya.

Perhatian dan rasa percaya kepada bawahan yang dimiliki AHM ini yang membuat bawahannya merasa menjadi bagian keluarganya sehingga tertanam dalam diri bawahannya rasa kekaguman, rasa kesetiaan dan rasa hormat kepada AHM sebagai pimpinan dan para bawahannya merasa terdorong untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan senang hati dan tanpa beban, bahkan melebihi dari ekspektasi awal.¹⁴⁷

Kepemimpinan transformasional ini memiliki ciri seorang pemimpin yang mampu berbau bersama bawahan, peka terhadap kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompoknya dalam mengerjakan tugas, dengan demikian kesejahteraan bawahan menjadi perhatian tersendiri. Menurut Barnard M Bass kepemimpinan yang melibatkan pengikut, menjadi inspirator dan selalu berkomitmen untuk mewujudkan visi misi bersama serta menuntun inovasi pada bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Mendukung bawahannya dalam mengembangkan diri melalui pelatihan, pendampingan dan tantangan dan dukungan. Kalo dikaitkan dengan teori kepemimpinan tersebut maka AHM termasuk dalam teori tersebut terutama dalam efek pemimpin kepada bawahannya. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan

¹⁴⁶Uswatun Hasanah, *Kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan Islam*, Surabaya: Jakad Publsihing, 2019, hal. 3.

¹⁴⁷Wawancara dengan M. yusron Shidqi, Putra bungsu Alm. KH Ahmad Hasyim Muzadi, 11 Januari 2023.

menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.¹⁴⁸

Para pengikut pemimpin yang memiliki karakter transformasional dengan mudah dalam mengembangkan diri untuk merespon secara aktif persoalan yang ada pada sebuah lembaga. Demikian ini yang dialami para asatidz yang ada di pesantren binaan AHM yang selalu mengembangkan diri dengan berbagai kegiatan mulai dari mutholaah dengan belajar, juga mengadakan seminar-seminar dan kegiatan lain yang mendukung dengan pengembangan diri.

Leithwood menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mengajak dan mendorong sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi.¹⁴⁹

Pernyataan-pernyataan di atas sangat tepat bila dikaitkan dengan karakter kepemimpinan AHM, karena kepemimpinannya dijalankan mengarah kepada proses transformasi lembaga pendidikannya. Proses transformasinya dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, memotivasi serta membimbing para bawahan mulai dari pengurus pondok, guru/asatidz dan asatidzah, serta seluruh masyarakat di lingkungan pesantren untuk bekerja keras berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, AHM juga memberikan dukungan kepada seluruh masyarakat pesantren dalam menjalankan tugas yang telah direncanakan dan tidak memberikan penekanan-penekanan khusus.

Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan/anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Najib “Beliau adalah sosok panutan. Beliau selalu memikirkan seluruh kebutuhan Ustadz dan Santrinya. yang saya tahu beliau menggunakan uang pribadinya untuk

¹⁴⁸Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* diterjemahkan oleh Yusuf Udaya dari judul asli *Leadership in Organization*, Jakarta: Prenhanlindo, 1994, hal. 297.

¹⁴⁹Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 53.

digunakan keperluan pondok. Beliau juga mengajarkan kepemimpinan secara tidak langsung melalui kegiatan nasional dan internasional yang diadakan di pesantren. Ustadz dan santri semuanya dilibatkan. Beliau lembah lembut namun tetap memperhatikan santrinya supaya tetap bersih dan rapih dalam berpakaian. Beliau juga memikirkan bagaimana Al-Hikam kedepan agar dapat mencetak kader pemimpin bangsa dengan membuat Gedung diklat. Dalam dakwah beliau juga menginginkan agar pesantren memiliki media informasi, supaya ceramah beliau dan kegiatan ngaji pesantren dapat dilihat dari luar”.¹⁵⁰

Kepemimpinan AHM cukup berjalan dengan efektif, karena menggabungkan dua jenis perilaku. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang pimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguhsungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan.

Jika dikaitkan dengan teori yang ada, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informasi di atas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan, dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam perilaku kesehariannya, kaitannya bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain

Dengan adanya bentuk kepemimpinan kiai, Kiai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para bawahan kesangkut keterlibatan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama. Sikap bawahan dan masyarakat yang demikian itu, semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren.

¹⁵⁰Wawancara dengan Ema Ainun Najib, Kepala Pangkalan data dan TI STKQ Al Hikam, Depok, 11 Januari 2023.

Jika kepemimpinan dapat melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok pesantren maka kepemimpinan yang demikian disebut kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan telah berhasil. Sebab, sebagai pondok pesantren yang masih baru berdiri, Pondok Pesantren Al-hikam membutuhkan kepemimpinan yang visioner, inovatif, kooperatif dan transformatif yang mampu melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dapat menggiring pondok pesantren kearah yang lebih baik dan bisa survive atau eksis di masa yang akan datang. Dengan demikian, maka tesis dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional efektif dan kondusif bagi pengembangan pondok pesantren.

Disamping itu juga AHM juga menjadi kiai yang memiliki visi Seorang pemimpin tidak hanya dituntut harus memiliki kemampuan manajerial akan tetapi juga dituntut harus memiliki pandangan jauh ke depan dalam rangka mengantarkan santri-santrinya menjadi orang-orang yang benar-benar mandiri lahir bathin dan menjadikan organisasi yang selalu dinamis, tidak stagnan. AHM tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar beternak dan sebagainya, agar nantinya setelah pulang dari pesantren dan menghadapi realitas kehidupan yang sesungguhnya, para santri mampu hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada orang tua mereka.

Uraian diatas dapat diselaraskan dengan apa yang penulis kutip dari Junaedi bahwa ada 15 karakter kepemimpinan yang memiliki wawasan orientasi masa depan antara lain:

1. Visioner

Pemimpin hendaknya memiliki cara pandang dan wawasan kedepan, serta memiliki skill menyusun strategi dan membaca kondisi sekitar apa yang menjadi peluang dan hambatan sehingga mampu menentukan langkah-langkah untuk menuju visi misi yang diinginkan.

AHM merupakan kiai yang memiliki wawasan kedepan sehingga dalam merencanakan kegiatan dan mengambil keputusan tidak hanya pada permasalahan yang sedang dihadapi saja, tapi jangka panjang sudah terfikirkan oleh AHM.

2. Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent.

Pemimpin harus mampu mengikuti perkembangan zaman, semakin kekinian, teknologi berkembang dengan pesat, maka tidak bisa dipungkiri bahwa pemimpin harus mampu mengoperasikan sistem komputerisasi dengan demikian akan memudahkan dalam

perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan yang dijalankan.

AHM dalam beberapa kesempatan meminta sebagian guru untuk mengupload ceramah dan tausiah AHM di media sosial dengan tujuan agar ada penyeimbang perkembangan informasi pada kubu sebelah yang memaknai islam dengan keras. Dan AHM juga sangat jeli melihat peluang pada era kemajuan teknologi sehingga meminta agar lembaga yang dikelolanya mampu mengikuti perkembangan digitalisasi pendidikan.

3. Memiliki integritas.

Pemimpin harus memiliki pendirian yang teguh dalam mempertahankan prinsip hidupnya, yang berdasarkan dengan norma yang berlaku.

AHM merupakan pemimpin yang memiliki pendirian yang teguh, dimana kejujuran AHM tidak diragukan lagi, bahkan AHM memiliki pendirian yang kuat dalam meraih cita-citanya dengan selalu berlandaskan Syariat Islam.

4. Handal dan tangguh

Pemimpin yang handal adalah pemimpin yang dapat dipercaya, yang memiliki pribadi yang pantang menyerah serta tidak merasa lemah akan masalah-masalah dan tantangan yang terjadi. Sehingga pemimpin memiliki pandangan positif dan mampu mengambil hikmah dari masalah yang terjadi dan mencari solusinya.

AHM mampu menjadikan masalah yang dihadapi menjadi pemantik dan semangat dalam menjadikan lebih baik. Dan AHM tidak menyerah dalam menghadapi masalah, dimana hal tersebut menjadi salah satu quote AHM bahwa dengan masalah tersebut akan menjadikan diri besar, dan orang yang membantu orang lain menyelesaikan masalah akan ditolong Allah SWT dalam menyelesaikan masalahnya sendiri.

5. Terampil berkomunikasi efektif

Pemimpin diharapkan memiliki kecakapan komunikasi baik secara verbal dan tertulis yang efektif sehingga memudahkan dalam pendelegasian tugas, peran dan tanggung jawab setiap divisi serta bertindak secara tepat untuk hasil yang maksimal.

AHM memiliki kecakapan dalam berkomunikasi, AHM mampu menerjemahkan sesuatu yang rumit dengan gaya bahasa yang mudah diterima oleh semua kalangan, hal ini dapat dijumpai pada banyak ceramahnya dimana AHM dapat diterima oleh semua kalangan, hal ini menunjukkan bahwa AHM mampu mengkomunikasikan segalanya dengan efektif.

6. Inspiratif

Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi positif kepada bawahannya dan mampu menghadapi saat-saat sulit dan mampu bangkit dari keterpurukan. Hal ini dicontohkan oleh Nabi Muhammad dengan 4 sifatnya yaitu Sidiq amanah fathonah dan tabligh.

AHM menjadi sosok ispiratif bagi para orang sekitarnya dan yang mencintai sosok AHM, sehingga idiologi AHM dapat diserap dan diterima dan diterapkan pada banyak hal. Serta sifat profetiknya juga sangat melekat, dimana shidiq, amanah tabligh dan fatonahnya selalu dipraktekan dalam kehidupannya.

7. Pemberi semangat dan motivasi.

Pemimpin sebagai nehkoda pemegang kendali harus selalu melakukan pembaruan. Dengan pembaruan tersebut dapat memotivasi bawahannya untuk berinovasi dan kreatif dalam menjalankan tugas dan menjaga kualitas pendidikan dan lulusannya.

AHM selalu memberikan semangat kepada santri untuk selalu belajar lebih rajin dan tidak melanggar peraturan pesantren, termasuk gurunya agar termotifasi untuk meningkatkan kualitas dirinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dan sort course.

8. *Decicion makkin skill.*

Pemimpin harus memiliki kepekaan dalam mengambil keputusan dengan cepat dan tepat pada setiap masalah dengan solusi yang paling memungkinkan. Hal ini dapat dilakukan dengan tips berikut:

- a. Mengajak bawahan dalam menghadapi masalah dan pengambilan keputusan bersama dan tidak egois individu.
 - b. Kritis dalam pengambilan keputusan.
 - c. Melakukan gerakan cepat dalam mengatasi masalah dengan tidak menunda-nunda.
 - d. Menjadi pendengar yang baik atas usulan dan masukan bawahan.
- AHM dalam mengambil keputusan selalu melibatkan para bawahannya dan selalu mendengarkan usulan dari para bawahannya, sehingga semua merasa dihargai oleh AHM.

9. Kreatif dan produktif.

Pemimpin harus mampu bekerja secara kreatif dan produktif serta memiliki sifat preventif dan antisipatif.

10. Bekerja secara professional

Pemimpin harus dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan professional, sehingga memiliki rasa tanggung jawab dari segi keilmuan dan keahlian, tanggung jawab atas keputusannya.

11. Memiliki kharisma atau berwibawa.

Pemimpin hendaknya memiliki sikap keteladanan yang dicontohkan kepada bawahannya yang ditunjukkan dengan sikap rendah hati, sebagai pendengar yang baik dan bukan penceramah, tenang, tidak suka

membicarakan kekurangan orang lain, sopan dan tutur kata santun, tidak merasa paling penting, dan bijaksana.

12. Memahami persaingan.

Pemimpin mampu melihat persaingan antar lembaga pendidikan, baik dari segi fisik maupun program dan sebagainya sehingga mampu bersaing dengan cara yang sehat dan memberikan sebuah konjungsi tertentu untuk menarik minat pengguna pendidikan.

13. Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok.

Kepemimpinan lebih menitik beratkan kepada kerja kelompok dan bukan pada individu, dengan demikian maka kelompok akan fokus pada kerja dan tugasnya.

14. Mampu membangun karakter

Pemimpin diharapkan selalu menciptakan budaya dan iklim yang kondusif. Sehingga lembaga pendidikan memiliki ciri yang menjadi kekhasan tersendiri dan menjadikan nilai tambah.

AHM mendirikan pesantren Al-hikam bertujuan membentuk mahasiswa yang berkarakter. Karakter yang tahan uji dan memiliki akhlak yang terpuji, hal itu dimulai dari penerimaan calon santri atau mahasiswa di syaratkan dengan bebas dari penggunaan obat-obatan terlarang, dan wawancara untuk menelusuri asal santri tersebut. Didalam proses pembelajarannya santri diajarkan adab kepada Asatidz, teman sebaya dan alam yang di tunjukan dalam kehidupan sehari-hari.

15. Berusaha melakukan service excellent.

Pemimpin perlu memberikan pelayanan yang prima dan maksimal yang menjadi salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh pihak yang berkaitan dengan kepemimpinan maupun objek yang dipimpinnya. Andaikan terdapat hal yang menyebabkan berkurangnya pelayanan, maka pemimpin segera mengambil langkah-langkah tertentu agar pelayanan kembali prima.

BAB V PENUTUP

Pada bagian penutup ini akan disajikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi hasil penelitian, saran-saran atau rekomendasi untuk berbagai pihak yang berkepentingan dan ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

A. Kesimpulan

1. Karakteristik kepemimpinan AHM menggunakan berbagai corak kepemimpinan, namun AHM lebih menitik beratkan pada karakter kharismatik transformasional. Dengan perpaduan keduanya itu AHM menjadi sosok Kiai yang menjadi uswah bagi para santri, alumni dan para muhibbinnya, sehingga menjadikan AHM sebagai Role Model dalam memimpin sebuah organisasi dan menjadi inspirasi bagi masyarakat luas. Karakter kepemimpinan AHM ditunjukkan dalam berbagai bidang antara lain adalah kepemimpinannya di pesantren Al-Hikam Depok dan Malang.
2. Peran AHM dalam mengelola pendidikan islam antara lain: Sebagai penggagas, motivator, uswah Tauladan, pleaning, supervisor, evaluator, Analisator, pemberi solusi dalam berbagai masalah.
3. Kepemimpinan efektif Kyai Ahmad Hasyim Muzadi adalah kepemimpinan Kharismatik Transformasional yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Visioner, Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent, Memiliki integritas, Handal dan tangguh, Terampil berkomunikasi efektif, Inspiratif, Pem pemberi semangat dan motivasi, *Decicion makkin skill*, Kreatif dan produktif, Bekerja secara professional, Memiliki kharisma atau berwibawa, Memahami

persaingan, Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok, Mampu membangun karakter, Berusaha melakukan *service excellent*.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa:

1. Dalam pengelolaan pendidikan Islam perlu memperhatikan/mempertimbangkan karakteristik kepemimpinan sebagaimana yang telah diperankan oleh Kyai Ahmad Hasyim Muzadi.
2. Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam tidak bisa dilepaskan dari proses pengelolaan yang baik, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi berkelanjutan.
3. Pengelolaan Pendidikan Islam akan lebih baik dan bermutu apabila mengedepankan/memperhatikan Model Kepemimpinan Kharismatik Transformasional sebagaimana yang telah dijalankan oleh Kyai Ahmad Hasyim Muzadi.

C. Saran dan Rekomendasi

1. Bagi Penyelenggara Pendidikan, agar mampu mengelola pendidikan Islam dengan baik. Sehingga mampu mencetak kader pemimpin di masa depan, yang mampu mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, supaya keberlangsungan lembaga pendidikan tidak sepanjang usia pemilik atau pemimpin lembaga pendidikan tersebut.
2. Bagi Praktisi pendidikan, agar mampu mencari formulasi-formulasi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga mampu mengaktualisasikan Ilmu Agama dalam perilaku kehidupan.
3. Bagi Penelitian lebih lanjut, agar melakukan penelitian lebih dalam lagi, berdasarkan profil Kyai Ahmad Hasyim Muzadi, diteliti lagi dari aspek yang berbeda, karena penelitian ini terbatas pada karakteristik kepemimpinan Kyai Ahmad Hasyim Muzadi, maka peneliti menyarankan penelitian selanjutnya pada aspek-aspek lain, seperti: aspek akhlak, gaya dakwah, kebijakan, gaya pemikiran dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, Ismi dan Oki Mitra, Permasalahan Pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Madrasah, *Jurnal Islamika*, vol.21 no. 01 Juli 2022.
- Afifuddin, et al, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri, 2005.
- Al Halim, A. Adibudin. “Kepemimpinan Islam (Perspektif Al-Qur’an dan Hadits)”, *Al Munqidz*, Jurnal Kajian Keislaman, Vol. 9 no. 2, Mei-Agustus 2021.
- Ali, Eko Maulana. *Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Governance*, Jakarta: Multicerdas Publishing, 2013.
- Amin, Moh. “Kepemimpinan Dalam Islam”, *Jurnal Resolusi*, Vol. 2 No. 2 2019.
- Aminuddin, *Pengembangan Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bahasa Dan Sastra*, Malang: Hiski, 1990.
- Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015.
- Anggota IKAPI, *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Fokus Media, 2011.

- Arifudin, Zainal. "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri", *Jurnal Simki-Economic*, Vol 01. No. 04, Desember 2017.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- . *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- . *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Asif, Muhammad. "Tafsir Ayat *Ahkâm* Dari Pesantren: Telaah Awal atas *Tafsîr Âyât Al-Ahkâm Min al-Qur'ân al-Karîm* Karya Abil Fadhal as-Senory", dalam *Jurnal Suhuf*, Vol. 10, No. 2, Desember 2017.
- Asy'ari, Hasim. et al., "Kepemimpinan karismatik KH Moh Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang", *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2, No.2, Juli 2017.
- Aziz, Wahab Abdul. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Azizy, A Qodri. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, Semarang: CV Aneka Ilmu, 2002.
- Baharuddin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press, 2016.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- al-Bajuri, Ibrahim bin Muhammad. *al-Mawâhib al-Ladunniyyah 'alâ asy-Syamâ'il al-Muhammadiyah*, Madinah: t.p., 2001.
- Bashori, "Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam", dalam *Jurnal Al-Tanzim*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 03. No. 02, 2019.
- Bastoni, Hapi Andi. *Sejarah Para Khalifah*, Bogor: Pustaka Al-Kautsar, 2009.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- . *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

- . *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Duryat, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Echols, John M dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Eksan, Moch. *Kiai Kelana: Biografi Kiai Muchith Muzadi*, Yogyakarta: LkiS, 2000.
- Engkoswara dan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Fachruddin, Fuad. “Madrasah Model: Indikator Obyektif dan Operasionalnya”, *Jurnal Madrasah*, Vol. 3, No. 3, Jakarta: PPIM IAIN, 1998.
- Fahmi, Irham. *Manajemen kepemimpinan: Teori dan aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Farikhah, Siti. *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Rosdakarya, 2008.
- Fathullah, Fathy. “Konsep Pendidikan Akhlak menurut Hasyim Muzadi”. *tesis*, IAIN ACEH, 2021.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hakim, Amri Lukmanul. et al, “menelisis pengelolaan pendidikan Islam (konsep dasar, tujuan dan ruang lingkup)”, *PTIQ Jakarta*, [Menelisis-Pengelolaan-Pendidikan-Islam-Konsep-Dasar-Tujuan-Ruang-Lingkup.pdf \(researchgate.net\)](#)
- Halim, Abdul. “Budaya Perdamaian Dalam al-Qur’an”, *Jurnal Studi Ilmu-al-Qur’an dan Hadits*, Vol. 15, No. 1, Januari, 2014.
- Hambali, Muh dan Mualimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2020.
- Hamid, Farid. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Apollo, 2000.

- Hamid, Mustofa Abi. et al, *Pengelolaan Pendidikan*, Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Harbani, P. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004.
- Hasan, Ahmad Millah. *Biografi A hasyim Muzadi, cakrawala kehidupan*, Depok, Keira Publishing, 2018.
- Hasanah, Uswatun. *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen pendidikan Islam*, Surabaya: Jakad Publsihing, 2019.
- Hidayat, Muhammad Arief dan Nur Faishal, “Ketum PPP Romahurmuziy ditangkap di Hotel Bumi, ini keterangan saksi,” dalam <https://www.viva.co.id/berita/nasional/1130583-ketum-ppp-romahurmuziy-ditangkap-di-hotel-bumi-ini-keterangan-saksi>.
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alqur’an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, cet. 1, 2017.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- <http://tesaurus.kemdikbud.go.id/tematis/lema/pemimpin>
- <https://kbbi.web.id/karakter>
- <https://tafsirweb.com/7557-surat-as-sajdah-ayat-5.html>
- <https://www.Gontor.ac.id/sintesa>
- Hutahaean, Wendy Sepmady. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2020.
- . *Pengantar Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, cet. 1, 2021
- . *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press, 2021.
- Ibrahim, Mahdi Bin. *Amanah dalam Manajemen*, Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997.
- Ilyasin, Mukhamad dan Nanik Nurhayato, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012.

- Indrafachrudi, et al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing, 1993.
- Irawan, “Dimensi Uswah Hasanah Kepala Madrasah untuk meningkatkan kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam”, *Al Tarbiyah*, Jurnal Pendidikan, vol. 29 no.1 desember 2019.
- Jahari, Jaja dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, cet.1 2020.
- Jamalulel, Habib Alwi. “Peran Kepemimpinan Kharismatik Kiai dalam pembentukan karakter santri di pondok pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor”, *Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta: 2018.
- Jamarah, Syaiful Bahri, et al, *Strategi belajar mengajar I*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Jannah, Alfia Miftahul. *et.al*, “Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Di Indonesia” dalam *Jurnal Kesilaman dan Ilmi Pendidikan*, Vol. 1. No. 1. November 2021.
- Jawwad, Muhammad Abdul. *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah* diterjemahkan oleh Abdurrahman Jufri dari judul asli *Kaifa Tamtaliku Quluba Muwadzdzafika*, Solo: Pustaka Iltizam, 2009.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan kepemimpinan, Apakah kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pres, cet 20, 2020.
- Karyanto, Umum Budi. “Pendidikan karakter: Sebuah Visi Islam Rahmatan Lil Alamin”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 2, No. 2, desember 2017.
- Katsir, Imam al-Jalil al-Hafizh Imanuddin Abi Fida’ Ismail Ibn. *Kemudahan dari Allah ringkasan Tafsir Ibnu Katsir* diterjemahkan oleh Muhammad Nasib ar-Rifa’i dari judul asli *Tafsir Ibnu Katsir*, Surabaya: Bina Ilmu, 1987.
- Kuswaeri, Iwa. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, *Tarbawi*, Vol. 2, No.2, Juli – Desember 2006.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*, diterjemahan oleh Vivin Andika dkk dari judul asli *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12th Edition*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.

- al-Maraghi, Ahmad Musthafa. *Terjemah Tafsir al-Maraghi* diterjemahkan oleh Anshori Umar Sitanggal, Hery Noer Aly, Bahrun Abubakar dari judul asli *Tafsir al-Maraghi* Semarang: Thoha Putra, Juz XVII, 1989.
- Mardjudo, Abd. Basyir. “Filsafat Akhlak Dalam Konteks Pemikiran Etika Kontemporer”, dalam *Jurnal Hunafa*, Vol. 2, No. 3 Desember 2005.
- Margono, S. *Metode Penelitian Pendidikan, Komponen MKDK*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Mas’ud, Abdurrohman. et al. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2002.
- Mastuhu, “*Menata ulang Pemikiran; Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*”, Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003.
- Mathew, Milles Dan Michael Hubermen, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992.
- Merriam, Sharan B. *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*, USA: The Jossey-Bass, 2009.
- Muhaimin, et al. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Mujiono, Imam. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Mulyadi, *Peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang, El-Hikmah, 2010.
- Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumiaksara, Cet. I, 2008.
- . *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- . *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasinya*. Bandung: Pt Rosda Karya, 2008.
- Mulyono, Hardi. “Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi”, *Jurnal Penelitian*

Pendidikan Sosial Humaniora, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah. Vol 3, no. 1, 2018.

Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.

Mumtaz, Nadhif Muhammad. “Kepemimpinan Kiai Dalam Menjaga Mutu Pendidikan Di Ma’had Al-Jami’ah UIN Malang”, *Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah, 2021.

Munarji, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Alim’s Publishing, 2019.

Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Prenada Media Group, 2015.

Muzadi, Ahmad Hasyim. “Busung Lapar dan Konstruksi Keimanan”, dalam *Republika*, Jakarta, 2005.

----- . “Fatwa NU: Rokok Makruh”, *Suara Merdeka*, Jakarta, 2010.

----- . “*Islâm Rahmatan Lil ‘Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia: Perspektif Nahdlatul Ulama*”, Pidato Pengukuhan Doktor Honoris Causa dalam Peradaban Islam disampaikan di hadapan rapat terbuka Senat IAIN Sunan Ampel Surabaya, Sabtu 2 Desember 2006.

----- . “La Tolleranza e il Dialogo, Fondamenti dell’Islam”, dalam *Jurnal Unitâ Nella Diversità*, Guerini, 2009.

----- . “Merubah Perilaku Korup Melalui Moral Keagamaan,” <http://www.nu-antikorupsi.or.id>

----- . “Message to the Assembly”, dalam *Majalah Current Dialogue*, Vol. 47, 2006.

----- . “Nahdlatul Ulama Mengabdikan Untuk Bangsa”, dalam *Jurnal Tashwirul Afkar*, Vol. 27, 2009.

----- . “Same Faith, Different Names: Islam And The Problem Of Radicalism In Indonesia”, dalam *Jurnal Indonesia Matters: Diversity, Unity, and Stability in Fragile Times*. Singapore: Times Editions, 2003.

----- . *Agenda Strategis Pemulihan Martabat Bangsa*, t.tp: Pustaka Azhari, 2004.

- . *Gerakan Moral Nasional*, Malang: el-Kapim al hikam, t.t.
- . *Gerakan Radikal Islam di Indonesia dalam Sorotan*, Jakarta: ASEAN Youth and Student Network, 2004.
- . Harmonisasi Masyarakat Multikultur-Multiagama - Opini - koran.tempo.co
- . *Islâm Rahmatan Lil 'Âlamîn Menuju Keadilan dan Perdamaian Dunia*, Jakarta: DEPAG RI, 2006.
- . *Membangun NU Pasca Gus Dur*, Jakarta: Grasindo, 1999.
- . *Membangun NU Pasca Gus Dur*, t.tp., t.p., t.th.
- . *Membangun NU Pasca Gus Dur: Dari Sunan Bonang sampai Paman Sam*, Jakarta: Grasindo, 1999.
- . *Mengembangkan NU Melalui Penyembuhan Luka Bangsa*, Jakarta: PBNU, 2002.
- . *Menyembuhkan Luka NU*, Jakarta, Logos, 2002.
- . *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, Jakarta: Logos, 1999.
- . *Pesantren Scholar Campaigner of Moderate Islam for Global Peace*, Jakarta: International Conference Islamic Scholar (ICIS), 2013.
- . *Terorisme Subur Akibat Radikalisme Agama*, t.tp., t.p., 2012.
- . *Menuju Indonesia Baru: Strategi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*, Malang: Bayumedia, 2004.
- . *Radikalisme Hancurkan Islam*, Jakarta: Center for Moderate Muslims (CMM), 2005.
- . *Kejahatan Terorisme: Perspektif Agama, Hak Asasi Manusia & Hukum*, Bandung: Refika Aditama, 2004.
- Muzammil, “Konseptualisasi Kepemimpinan Islami Dalam Pengembangan Pendidikan Islam,” dalam *Jurnal At-Turas*: Volume IV, No. 2, Juli-Desember 2017.

- an-Nabhani, Yusuf bin Ismail. *Wasâil al-Wushûl ilâ Syamâil ar-Rasûl*, Beirut: Dar al-Minhaj, 2004.
- Nafi', Muhammad. *Profil Al-Hikam Malang*, t.p., 2017.
- an-Naisaburi, Abu al-Husain Muslim bin al-Hajjaj. *Shahih Muslim*, Riyad: Dar ath-Thaybah, vol. 2, 2006.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu* Bogor: Ghalia IKAPI, 2005.
- an-Nawawi, Abi Zakaria Yahya bin Syaraf. *Riyadh ash-Shalihin*, di Tashhah oleh Muhammad bin 'Alan ash-Shiddiqi, w. 1057 H, Cairo: Maktabah Jami'ah al-Azhar Mesir, t.th.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Pt Gunung Agung, 1983.
- Nawawi, Muhammad Umar. *Uqudu al Lujjain Fi Bayani Huquq al Zaujain*, Surabaya: Darul Ihya, t.th.
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan: Teori Dan Praktik*, diterjemahkan oleh Atu Cahyani dari judul asli *Leadership: Theory and Practice*, Jakarta: Pt. Indeks, cet. 6, 2013.
- Nuraida, "Kompetensi Profesionalisme Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan," *Tesis*, Medan: Program Pascasarjana, 2013.
- Palahudin, et al, "Implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan," dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, UIN Malang, Vol. 7, no. 1, 2020.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Qalyubi, Syihabudin. "Tokoh Sufi Syaikh Ibnu 'Atha'illah dan kitabnya al-Hikam", UIN Sunan Kali Jaga, *Kolom*, 14 Mei 2022.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Penerbit Populer Obor, 2006.
- al-Qurthubi, Abu Abdillah Muhammad bin Muhammad al-Anshori. *Al-Jaami' li Ahkaamil Qur'an (Tafsir al-Qurthubi)*, Beirut, Daar Ibnul Jauzi, Juz 4, 2006.

- Qutb, Sayyid. *Tafsir Fizilali Al-Qur'an dibawah naungan Al Qur'an*, diterjemahkan oleh As'ad Yasin dari judul asli *Tafsir Fizilali al-Qur'an* Jakarta: Gema Insani Press, cet III, 2002.
- Rahayu, Iin Tri dan Tristiadi Ardi Ardani. *Observasi Dan Wawancara*, Malang: Bayumedia Publishing, 2004.
- Rahmat, Ali Fitriana. "Tafsir Kontekstual Ahmad Hasyim Muzadi, *Tesis*, Program Pascasarjana IIQ, 2019.
- Rahmat, M. "Model Perkuliahan Pendidikan Agama Islam Yang Damai, Moderat, dan Toleran", *Nadwa*, Vol. 12 No. 1, 2018.
- Raihan, "Kepemimpinan dalam Manajemen Dakwah," dalam *Jurnal: Al-Bayan*, Vol. 21 No. 30 Juli-September, 2014.
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKis group, 2011.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Restini, Deti. et al. *Aktualiasasi Kepemimpinan Kharismatik Dalam Implementasi Sistem Nilai Di Pondok Pesantren*, Tasikmalaya: edu publisher, 2023.
- Rif'an, Ali. "Quality Dalam Perspektif Pendidikan Islam", *Jurnal Piwulang*, vol 1, no. 1, September 2018.
- Riyuzen, "Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam," dalam *Al Tadzkiyah Jurnal Pendidikan* vol. 8, No. 11, 2017.
- Rohmat, Asep Maulana. *Metodologi Studi Islam*, Yogyakarta: Gerbang Media Aksara, 2018.
- Rosita, Neni. "Kepemimpinan Kharismatik kiai di Pondok pesantren Ali Maksum Kranyak Yogyakarta", *Sangkep Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, vol. 1, no. 2, Juli - Desember 2018.
- Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012.

- Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sahadi, “Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi”, dalam *Jurnal Moderat*, Volume 6, No. 3, Agustus 2020.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Salsabilla, Beta. et al, “Tipe dan Gaya kepemimpinan Pendidikan”, *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 6, no. 2, 2022.
- Samsirin, “Konsep Mutu Dan Kepuasan Pelanggan Dalam Pendidikan Islam”, *At-Ta’dib*, vol. 10, no. 1, 26 Januari 2016.
- Samsudin, et al. “Karakter Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam”, *Al Mikraj*, Jurnal Studi Islam Dan Humaniora, vol 1 no.2, 2021.
- Santoso, Ananda. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Dara Republika t.th.
- Sarnoto, A Zain Dan Taufik Nugroho, “Dimensi Mutu Dalam Pendidikan Sekolah”, *Ulumuddin*, Jurnal Ilmi-Ilmu Keislaman, Vol. 5, No. 1, Juni 2015.
- Sastradiharja, Junaedi. “Manajemen Sekolah Berbasis Mutu”, *Mumtaz*, Vol. 2, No. 2, 2018.
- . *Manajemen Sekolah Abad 21: perubahan menuju persaingan global dan revolusi industry 4.0*, Depok: Khalifah Mediatama, 2023.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al Misbah; Pesan, Kesan Dan Keserasian al-Qur’an (vol. 4)*, Jakarta: Lentera Hati, 2008.
- Siahaan, Amiruddin. et al, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (menuju Lembaga pendidikan unggul, kompetitif dan bermutu)*, Medan, LPPI, 2019.
- Simatupang, Fitri Musliha. et al, “Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islamdi Pesantren Al Kautsar Al Akbar Medan”, *Edu Society, Jurnal*

Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, vol 1, no 3, 2021.

Sodikin, Ahmad dan Muhammad Anas Ma'ruf, Penerapan Nilai Islam Moderat Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Perguruan Tinggi, *Edukasi*, Vol. 19, No. 2, 2021.

Sofiuddin, "Transformasi Pendidikan Islam Moderat dalam dinamika Keummatan dan Kebangsaan", *Jurnal Dinamika*, Vol. 18, No.2, 2018.

Solahudin, M. *Nakhoda Nahdliyin: Biografi Rais Aam Syuriah & Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Sejak 1926 hingga Sekarang*, Kediri: Zamzam Pustaka, cet. ke-2, 2017.

Subhan, Mohammad, *Berjuang Sampai Akhir: Kisah Seorang Mbah Muchith Muzadi*, Surabaya: Khalista, 2006.

Sudaryono, *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya, 2005.

Suhardan, Dadang. et al, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2014.

Suharsaputra, Uhar. *Administrasi pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013.

Suharto, Toto. "Indonesianisasi Islam: Penguatan Islam Moderat dalam Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia", *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, Vol. 17 No. 1, 2017.

Sujana, E. *Visi Pemimpin Masa Depan: Menggagas Politik Berkeadilan*, Bandung: Marja, 2003.

Sujanto, Bejo. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto, 2009.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Pt Remaja Rosdakarya, 2008.

Suprayogo, Imam. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Aditya Media, 2006.

- Sutikno, Sobry. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*, Lombok: Holistika, 2014.
- Sutriyanto, Eko. “Onkum Guru Olahraga di Lombok Cabuli Siswi kelas 2 SD dan beri Uang Rp 7.000 agar tutup mulut”, *Tribunnews.com*
- As-Suwaidan, Thariq Muhammad dan Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, diterjemahkan oleh Ahmad Fadhil dari judul asli *Shina'atul Qaid*, Jakarta: Gema Insani Press, Cet 1, 2005.
- Suwendi, “KH. Ahmad Hasyim Muzadi Peletak Dasar Ma‘had Al-Jâmi‘ah”, Jakarta: *NU-Online*, 2017 dipublikasikan pada 25 Maret 2017.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2015.
- Syarkun, Mukhlas, et al. *Jembatan Islam-Barat; Dari Sunan Bonang ke Paman Sam Peran KH. Hasyim Muzadi dalam Meredakan Ketegangan Islam-Barat*, Yogyakarta: Penerbit PS, 2015.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, diterjemahkan oleh J. Smith. D.F.M dari judul asli *Guide to Management*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. 8, 2006.
- Thantowi, Jawahir. *Unsur Manajemen Ajaran al-Qur'an*, Jakarta: Al Husna, 1983.
- Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Trinurmi, Siti. “Hubungannya Dengan Tujuan Pendidikan Islam,” *Al-Irsyad Al-Nafs*, Jurnal Bimbingan Penyuluhan Islam, vol. 2, no.1, 2015.
- Ulinnuha, Fariyah. “Pengaruh Kepemimpinan Pengasuh Dan Sistem Pendidikan Pesantren Terhadap Kecerdasan Emosional Santri Pondok Pesantren as-Sa'idiyah Bahrul Ulum Jombang”, *Tesis PTIQ Jakarta* 2021.
- Ulinnuha, Nur Raisah. “Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam”, *TARIIM Jurnal PAI*, Vol. 2, No. 2, September 2019.

- Umami, Faidah. “Pluralisme Agama dalam Al-Qur’an (Telaah pemikiran Abdul Muqsih Ghazali dan Ali Mustafa Ya’qub Terhadap Ayat-Ayat Pluralistik)”, *Tesis*, Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2013.
- Ushansyah, “kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam”, *Ittihad Jurnal Kopertais Wil. XI Kalimantan*, Vol.14, No. 26, Oktober 2016.
- Usman, Husaini. *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2019.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- . *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pres, 2011.
- Wahyuni, Fitri dan Binti Maunah, “Kepemimpinan Transformasioal dalam Pendidikan Islam”, *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 2, No. 2, Tahun 2021.
- Wicaksono, Ammar Kukuh. “Strategi Marketing Mix Dalam Menarik Minat Peserta Didik Baru Pada Lembaga Pendidikan Islam Swasta: Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Misriu Al Hasan Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri”, *Attractive: Inovative Education Journal*, Vol. 3 No.2 Juli 2021.
- al-Yahshubi, Abu al-Fadhl ‘Iyadh bin Musa. *asy-Syifâ bi Ta’rif Huqûq al-Mushthafâ*, Beirut: Dar al-Kitab al-‘Arabi, vol.1, 1984.
- al-Yamani, Muhammad Abduh. *Ajdâd an-Nabiy*, Kairo: Atlas, 1432 H.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi* diterjemahkan oleh Yusuf Udaya dari judul asli *Leadership in Organization*, Jakarta: Prenhanlindo, 1994.
- Yuliana, Baiturrohma dan Isro Ani Widayati, “Analisis Karakteristik pemimpin yang dikagumi oleh bawahan”, *JIABI Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, vol. 2, No 1, tahun 2018.
- Zainal, Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership (membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Zainal, Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

------. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.

Zen, A. Muhaimin. *Mengenang Gagasan Dr KH Achmad Hasyim Muzadi, Sejarah Berdirinya Sekolah Tinggi Kulliyatul Al-Qur'an Alhikam II Depok Jawa Barat*, t.tp. t.p, 2017.

al-Zuhaili, Wahbah. *al-Tafsir al-Munir fi al-Aqidah wa al-Syari' Minhaj*, Damaskus: Dar al-Fikr, 2009. Dar al-Fikr, 2009.

RIWAYAT HIDUP



Arif Rohman. (arif.alhikamdepok@gmail.com), lahir di Kudus, 9 juli 1987. Anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Jamzuri dan Ibu Sarpini. Mengawali pendidikan pertama di SDN 06 Bulungcangkring, Jekulo pada 1993 sampai 1999. Kemudian pada tahun 1999 melanjutkan pendidikan di MTs Manbul ‘Ulum Gebog, kudus dan lulus tahun 2001. Pada Tahun 2002 melanjutkan pendidikan di Madrasah Aliyah Ibtidaul Falah Samirjo, dawé dan lulus pada tahun 2005. Ketika melanjutkan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah ia mendapatkan pendidikan non formal di Pesantren Al-Furqon Gebog Kudus yang diasuh KH Abdul Bashir Muchtar MA. mulai tahun 1999 sampai tahun 2007.

Setelah lulus Aliyah, pada tahun 2008 melanjutkan pendidikan Strata 1 Jurusan Tarbiyah, Pendidikan Agama Islam (PAI) di Institut PTIQ Jakarta dan lulus pada tahun 2015. Pada tahun 2019 melanjutkan pendidikan Strata 2 Manajemen Pendidikan di Institut PTIQ Jakarta. Selama kuliah, selain aktif menjadi mahasiswa, mengikuti beberapa kegiatan organisasi mahasiswa, pernah menjabat bagian lembaga pendidikan Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Tarbiyah di Institut PTIQ Jakarta aktif di periode 2009/2010, Aktif di Jamiyatul Quro’ Wal Hufadz dan himpunan Mahasiswa Jawa Tengah JHQ Jamiyah Hamalatil Qur’an.

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KYAI AHMAD HASYIM MUZADI DALAM MENGELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

ORIGINALITY REPORT

30%

SIMILARITY INDEX

30%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.iiq.ac.id Internet Source	3%
2	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	3%
3	repository.ptiq.ac.id Internet Source	2%
4	stkq.alhikamdepok.ac.id Internet Source	2%
5	ejournal.radenintan.ac.id Internet Source	2%
6	www.researchgate.net Internet Source	1%
7	jurnal.permapendis-sumut.org Internet Source	1%
8	eprints.unisnu.ac.id Internet Source	1%
9	core.ac.uk Internet Source	1%
10	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	