

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional khas nusantara yang mempelajari, memahami, mendalami, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman hidup sehari-hari. Penyebaran pondok pesantren yang cukup luas dan merata, dapat dikatakan bahwa pengaruh pesantren pada masyarakat sekitar sangat besar (Al Hana, 2012:199).

Pengaruh dominan pondok pesantren mulai menurun setelah penyerahan kedaulatan pada Desember 1949. Penurunan dominasi itu disebabkan setelah merdeka pemerintah Indonesia mengembangkan sekolah umum seluas-luasnya dan jabatan-jabatan dalam administrasi modern terbuka luas bagi bangsa Indonesia yang terdidik dalam sekolah-sekolah umum. Hal tersebut tidak menjadikan jumlah anak-anak muda yang belajar di pesantren menurun, meskipun jumlah anak yang mengikuti pendidikan sekolah umum terus meningkat. Pesantren-pesantren masih dapat bertahan dengan berbagai cara antara lain menyelenggarakan sekolah-sekolah umum dalam lingkungan pesantren (Dhofier, 2011:75)

Dalam sistem pondok pesantren, paling tidak ada lima unsur yang saling terkait yaitu (Dhofier, 2011:70): *pertama*, Kiyai merupakan faktor utama adanya sebuah pondok pesantren, kiyai adalah orang yang memberi landasan sistem yang

berlaku di pondok pesantren. *Kedua*, santri atau peserta didik yang belajar di pondok pesantren. *Ketiga*, pondok atau asrama yang di sediakan untuk mengakomodasi santri. *Keempat*, pengajaran kitab-kitab klasik dan *kelima* adalah masjid sebagai pusat kegiatan pondok pesantren. Dari kelima unsur dalam pondok pesantren, unsur yang paling dominan dalam kehidupan sebuah pondok pesantren adalah kiyai atau kiyai pondok pesantren dalam mengelola kelangsungan hidup pondok pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik dan keterampilannya. Karenanya kiyai merupakan elemen yang sangat esensial dari suatu pondok pesantren (Dhofier, 2011:56), sudah sewajarnya pertumbuhan suatu pondok pesantren sangat bergantung pada peran seorang pemimpin yang memiliki kompetensi untuk mentransformasi sebuah pondok pesantren.

Kiyai merupakan unsur vital bagi efektivitas perkembangan pondok pesantren, pemimpin yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan di pondok pesantren. Perkembangan pondok pesantren adalah keberhasilan pimpinan dan itu tergantung pada tipe kepemimpinannya. Salah satu gaya kepemimpinan sebuah organisasi adalah gaya kepemimpinan transformatif yaitu kiyai pondok pesantren yang selalu mengadakan terobosan-terobosan baru sehingga selalu ada peningkatan dalam mutu pondok pesantren. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa mendatang, menciptakan kondisi organisasi pondok pesantren yang mampu besaing secara global yang pada gilirannya akan menghasilkan *outcome* organisasi yang sangat baik (Bahar & Muhih, 2013:32).

Berdasarkan pernyataan di atas mengenai pemimpin yang berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi, Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage adalah jenis pondok pesantren yang memberikan pendidikan tradisional khas pesantren melalui pengajian kitab kuning dan Al-Quran pada mulanya, tetapi sekarang telah berkembang menjadi Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage yang menyelenggarakan pendidikan non formal yaitu pondok pesantren dan pendidikan formal berupa jenjang MI, DTA, MTs dan MA. Perkembangan tersebut bisa dikatakan sebagai transformasi pondok pesantren untuk menghadapi modernitas dan dalam rangka mempertahankan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu bersaing, perkembangan tersebut tidak akan terjadi tanpa adanya upaya dari seorang pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan transformasional.

Sejak berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Falah pada tahun 1937 berdasarkan piagam berdirinya nomor 51.2.32.73.10.009, sistem pendidikan yang dilakukan masih tradisional khas pesantren yang bertahan selama hampir 30 tahun. Hingga pada tahun 1990, atas keinginan dan upaya dari seorang pendiri sekaligus kiyai pondok pesantren, Miftahul Falah telah berkembang menjadi Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah berdasarkan akta nomor 08 tanggal 12 september 1990. Perkembangan yang terjadi ini tentu saja mempunyai tujuan tertentu, secara umum tujuan dari suatu perubahan adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Perkembangan yang terjadi di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung tentu didasari oleh seorang pemimpin sebagai faktor utama yang berasal

dari dalam lembaga atau faktor internal, selain itu ada juga faktor yang berasal dari luar lembaga atau faktor eksternal.

Kiyai Pondok Pesantren Miftahul Falah dalam upayanya untuk mentransformasi pondok pesantren menjadi yayasan dan memiliki madrasah tidaklah mudah. Terdapat kesulitan-kesulitan pimpinan dalam menyampaikan gagasan pembangunan yayasan Miftahul Falah yang menjadi hambatan. Seorang pemimpin pondok pesantren tentunya mampu menghadapi kesulitan-kesulitan tersebut, karena itu Miftahul Falah Gedebage tetap mendirikan yayasan pendidikan Islam hingga mendirikan sekolah-sekolah formal dari jenjang Madrasah Ibtidayah sampai Madrasah Aliyah.

Pola kepemimpinan dari kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung yang mampu mendirikan yayasan dan madrasah merupakan hal yang menarik untuk kita bahas, karena kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan maju dan gagalnya suatu organisasi. Begitu juga dengan kiyai di pondok pesantren, maju dan tidaknya sebuah lembaga pondok pesantren biasanya tergantung kepada seorang kiyai yang memimpinya. Sehingga mendorong peneliti untuk mendalami lebih lanjut gaya kepemimpinan kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung dalam mentransformasi organisasi. Tentunya, terdapat pola atau model yang dapat diteliti dari gaya kepemimpinan kiyai pondok pesantren ini. Atas dasar pentingnya masalah tersebut untuk diteliti, maka masalahnya akan diteliti dalam bentuk penelitian kualitatif deskriptif, dengan judul: **Kepemimpinan Transformatif**

Kiyai Pondok Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung)

B. Rumusan Masalah Penelitian

Untuk mempermudah penelitian ini maka perlu diadakan pembatasan penelitian melalui rumusan masalah, adapun rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana Profil Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung Sebelum dan Sesudah Terjadi Transformasi?
2. Bagaimana *Idealized influence* (Pengaruh ideal) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung?
3. Bagaimana *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung?
4. Bagaimana *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung?
5. Bagaimana *Individual consideration* (Konsiderasi individu) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Profil dari Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung sebelum dan sesudah menjadi yayasan
2. Dimensi *Idealized influence* (Pengaruh ideal) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung
3. Dimensi *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung
4. Dimensi *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung
5. Dimensi *Individual consideration* (Konsiderasi individu) Kiyai pondok pesantren dalam Mentransformasi Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat hasil penelitian ini adalah:

1. Untuk memperkaya pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional pada suatu lembaga pendidikan Islam.
2. Di harapkan dapat diperoleh temuan-temuan yang menunjang pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kepemimpinan lembaga pendidikan.
3. Dapat menjadi dan memberikan sumbangan pemikiran bagi para praktisi pendidikan pesantren dalam rangka pengelolaan perubahan lembaganya.

E. Kerangka Pemikiran

Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting, karena seorang pemimpin adalah otak organisasi, pemimpin organisasi selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya dalam organisasi (Aprilatama, 2015:60). Penelitian mengenai manajemen perubahan budaya organisasi (Irawan, 2012:v) menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan/suri teladan pemimpin dapat menentukan perubahan yang terjadi pada suatu organisasi.

Dalam al-Qur'an, pemimpin disebut dengan ulul amri atau pemilik urusan. Maksudnya adalah orang yang memiliki kemampuan mengurus rakyat. Kata ulul sesungguhnya bermakna memiliki, secara tidak langsung Allah memberikan gelar bagi orang-orang yang memiliki karakter khas dengan sebutan ulul (pemilik). Sebagaimana kalimat-kalimat al-Qur'an yang menggunakan kata ulul seperti ulul ilmi, ulul abshar, ulul azmi, ulin nuha atau ulul albab, adalah gelar dari Allah SWT bagi orang-orang yang memiliki karakter tertentu (Khaerani, 2014:115).

Menurut Yukl (2009:3) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:471) yaitu:

“pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok”

Mondiani (2012:47) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Pemimpin pada pola transformasional menjadi sentral bagi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi, karena pemimpin harus memiliki kompetensi untuk memberikan dorongan sebagai motivasi bagi orang lain untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Bass & Avolio dalam Baharuddin & Umiarso (2012:40) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebut sebagai *The four I's* empat dimensi tersebut yaitu: Pertama, *Idealized influence* (Pengaruh ideal), perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati sekaligus mempercayai. Kedua, *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi), pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan. Ketiga, *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual), pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan. Keempat, *Individual consideration* (Konsiderasi individu), pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara

khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Dalam pelaksanaan berbagai fungsi kepemimpinan pada komponen pendidikan tidak terlepas dari faktor penunjang dan penghambat. Faktor penunjang adalah segala hal yang membantu dan mendukung terhadap pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai tujuan, sedangkan faktor penghambat adalah segala hal yang dapat mempengaruhi, memperlambat, dan menghambat pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai tujuan. Faktor penunjang dan penghambat biasanya berkaitan dengan; tujuan, pendidik, peserta didik, kurikulum, metode, lingkungan, sarana dan prasarana serta lain sebagainya. Faktor penunjang dan penghambat dijelaskan supaya dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan kepemimpinan. Dengan diketahuinya kelebihan dan kekurangan maka institusi yang berkaitan mampu mengevaluasi dengan baik (Mulyasa, 2013:220).

Pondok pesantren dapat diartikan sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diimplementasikan dengan cara non-klasikal di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan para santrinya tinggal dalam asrama pesantren atau yang disebut pondok (Subarino, 2011:174). Sementara Nurcholis Madjid dalam Al hana (2009:201) memberikan gambaran yang agak berbeda mengenai pengertian pesantren dengan merunut asal mula kata 'santri' dan juga kyai yang keduanya senantiasa menyatu ketika berbicara mengenai

pesantren. Dia berpendapat bahwa kata ‘santri’ berasal dari ‘sastri’ (bahasa Sanskerta) yang berarti melek huruf, sehingga dikonotasikan bahwa santri merupakan kelas literari, yaitu bagian dari komunitas yang memiliki pengetahuan agama yang dibaca dari kitab-kitab berbahasa Arab dan selanjutnya diasumsikan paling tidak santri mampu membaca al-Qur’an.

Menurut C. Greetz yang dikutip oleh Jailani (2012:4) pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik. Tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut hingga C. Greetz menyebutnya sebagai substruktur masyarakat Indonesia.

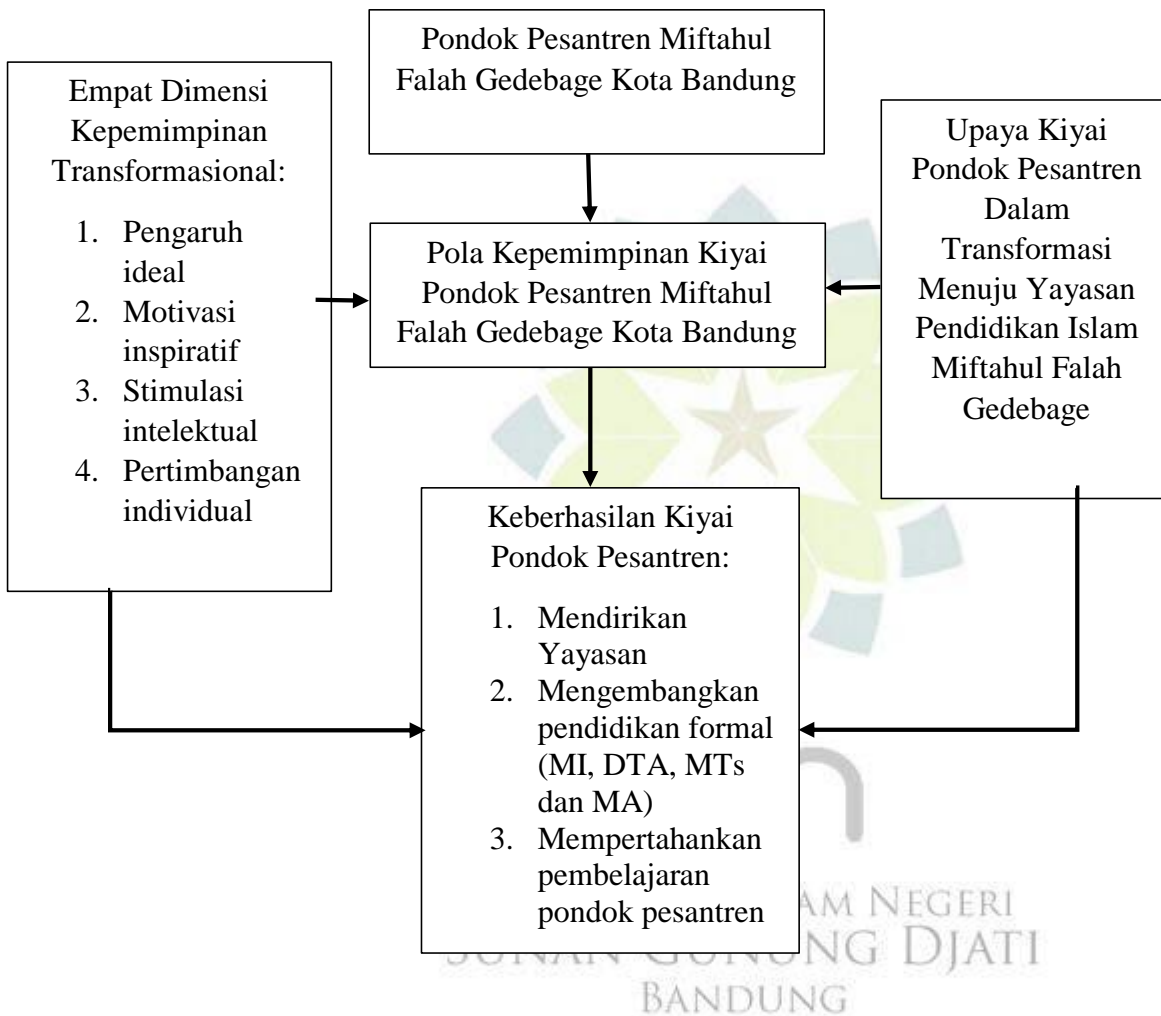
Untuk mempermudah pemahaman bagi pembaca, maka dibuat skema kerangka pemikiran sederhana sebagai berikut:



SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KYIAI PONDOK PESANTREN

(Penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung)



F. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk lebih memperdalam kajian mengenai Manajemen perpustakaan telah dikaji beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah:

1. Skripsi Manajemen Pendidikan Islam, Ana Maryam UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2015 dengan judul *Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah*

(*Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Solokan Jeruk Majalaya Kabupaten Bandung*) dengan menggunakan metode deskriptif yakni metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan masalah yang sedang terjadi atau berlangsung secara rinci dan apa adanya. Dalam Skripsi ini ada kesamaan dalam kerangka teori tentang teori kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya adalah pada fokus penelitian yang hanya membahas mengenai tipe kepemimpinan kepala madrasah.

2. Skripsi Manajemen Pendidikan Islam, Rismaya Muharomah UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2017 dengan judul *Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah (Penelitian di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora Kabupaten Garut)*. Dalam skripsi tersebut dibahas mengenai implementasi pemimpin transformatif kepala Madrasah Aliyah dalam mengembangkan madrasah. Dalam skripsi ini ada kesamaan dalam kerangka teori kepemimpinan transformatif dan perbedaannya pada objek penelitian yang berbeda antara kepala madrasah dan kiyai pondok pesantren.
3. Disertasi Program Pascasarjana, Irawan UNINUS tahun 2012 dengan judul *manajemen perubahan (strategis) budaya organisasi pendidikan tinggi islam negeri (studi kasus di UIN Jakarta, UIN Jogjakarta dan UIN Malang)*. Dalam disertasi tersebut ditemukan bahwa komitmen kepemimpinan/suri teladan pemimpin dapat menentukan perubahan yang terjadi pada suatu organisasi. Penulis dalam penelitian ini mengambil pernyataan mengenai pengaruh

kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Perbedaannya yaitu fokus penelitian pada kepemimpinan transformatif bukan manajemen perubahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan didefinisikan oleh beberapa ahli yang dikemukakan dalam Sudarwan (2012:10), diantaranya: menurut Ordway Tead, kepemimpinan merupakan aktifitas mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan; George R. Terry mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok; dan menurut Howard H. Hoyt, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang lain. Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan seni mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi untuk bertindak sesuai yang diharapkan dan untuk mencapai tujuan yang di cita-citakan.

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah 'sesuatu' menjadi 'bentuk lain' yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil (Zahroh, 2012:6). Dengan demikian, seorang pimpinan organisasi disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia

mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi organisasi.

Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Modiani, 2012:47). Dalam pengertian lain dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, widyaiswara, peneliti, dan lain-lain (Zahroh, 2012:6).

Menurut Northouse dalam Balyer (2012:581) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membuat orang ingin mengubah, memperbaiki, dan dipimpin. Ini melibatkan menilai motif rekan, memuaskan kebutuhan mereka, dan menghargai mereka. Selain itu, Balyer (2012:581) mengemukakan bahwa beberapa penelitian mengklaim kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk meningkatkan komitmen anggota organisasi, kapasitas, dan keterlibatan dalam mencapai tujuan.

B. Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan (Baharuddin & Umiarso, 2012:438), yaitu sebagai berikut: *pertama*, Fungsi Instruktif yaitu pemimpin sebagai pengambilan keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. *Kedua*, Fungsi Konsultatif yaitu pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. *Ketiga*, Fungsi Partisipasi yaitu pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya. *Keempat*, Fungsi Delegasi yaitu mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. *Kelima*, Fungsi Pengendalian yaitu pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Secara umum fungsi kepemimpinan transformasioal sama dengan fungsi pokok kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas. Sedangkan fungsi kepemimpinan transformasional secara khusus dipahami sebagai pemimpin yang berfungsi sebagai melayani kebutuhan, inspirator, motivator dan agen perubahan bagi bawahannya agar mau bergerak bersama-sama untuk mencapai hasil yang lebih besar dari apa yang telah direncanakan (Mondiani, 2012:47). Menurut Balyer (2012:583) ada tiga fungsi dasar kepemimpinan transformasional: “...*first*,

transformational leaders sincerely serve the needs of others, empower them and inspire followers to achieve great success. Secondly, they charismatically lead, set a vision, instill trust, confidence and pride in working with them. Finally, with the intellectual stimulation they offer followers of the same caliber as the leader”

Al Mawardi dalam Baharuddin (2012:23) mengemukakan beberapa tugas dan fungsi kepemimpinan dari segi pemimpin muslim, diantaranya sebagai berikut: melindungi keutuhan agama sesuai dengan prinsip-prinsipnya; menerapkan hukum kepada dua pihak yang berperkara, dan mengehentikan perseteruan diantara dua pihak yang berselisih, agar keadilan menyebar secara merta, kemudian orang tirani tidak sewenang-wenang, dan orang teraniaya tidak merasa lemah; melindungi wilayah begara dan tempat-tempat suci, agar manusia dapat leluasa bekerja, bepergian ke tempat manapun dengan aman dari gangguan terhadap jiwa dan harta; menegakan supremasi hukum untuk melindungi larang Allah Ta’ala dari pelanggaran dan perusakan terhadapnya; melindungi daerah perbatasan dengan benteng yang kokoh, dan kekuatan yang tangguh hingga musuh tidak mampu mendapatkan celah uuntuk menerobos masuk guna merusak kehormatan atau menumpahkan darah orang muslim, atau orang yang bedamai dengan orang muslim.

C. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Rivai dan Dedi (2011:3) membagi jenis kepemimpinan menjadi dua, yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan non formal. Pimpinan formal adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi

dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, jenis kepemimpinan ini berada pada lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif.

Sedangkan pimpinan non formal adalah seseorang yang di tunjuk sebagai pemimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok tertentu serta masa kepemimpinannya sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya. Contohnya seperti: tokoh masyarakat, pemuka agama, ketua adat (Rivai & Dedi, 2011:4).

D. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns dalam Baharuddin & Umiarso (2012:44) mengemukakan bahwa model kepemimpinan seperti ini mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, edukasional dan cita-cita bersama.

Danim (2010:110) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dan dengan atau melalui orang lain mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan pencapaian target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seorang pemimpin transformatif harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk berkerja secara

maksimal agar tercapainya tujuan organisasi dan memberikan inspirasi serta inovasi terhadap organisasi.

Peran seorang pemimpin organisasi dapat dibagi menjadi tiga bagian (Mulyasa, 2013:102), yaitu: *Path Finding* (pencarian alur): seorang pemimpin menentukan visi misi yang pasti; *Aligning* (penyelaras): pemimpin berperan untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; dan *Empowering* (pemerdaya): peran seorang pemimpin mampu menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Peran kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada karakteristik seorang pemimpin, menurut Beare, Caldwell & Milikan dalam Mondiani (2014:48) karakteristik pemimpin transformatif pada lembaga pendidikan dapat dibagi menjadi tujuh karakter, diantaranya: (1) Memiliki kapasitas bekerjasama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga; (2) Memiliki jati – diri (personal platform) yang mewarnai tindakan / perilakunya; (3) Mampu mengkomunikasikan dengan cara – cara yang dapat menumbuhkan komitmen dikalangan staf, murid, orang tua dan pihak lain dalam komunitas sekolah (termasuk pesantren); (4) Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik, dan kultural; (5) Mengikuti dan merespon trend dan isu, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional, dan internasional; (6) Mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnya; dan (7)

Memberdayakan staf dan komunitas dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.

Menurut Yammarino dan Bass (2012:85), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Untuk dapat melakukan tugas-tugas tersebut, ada empat dimensi kepemimpinan transformasional atau yang disebut *The Four I's* dikemukakan oleh Bass & Avolio dalam Lesilolo (2012:85), yaitu sebagai berikut:

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal), dimensi ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang keempat disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu), dalam dimensi ini, pemimpin transformasional

digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya (Lesilolo, 2012:85-86).

Keempat dimensi diatas dapat diwujudkan dalam perilaku kepemimpinan transformatif jika ada perubahan diri. Terdapat beberapa indikator perubahan diri seseorang dalam kepemimpinan transformasional menurut Lesilolo (2012:85) yaitu seperti pemimpin memiliki keinginan untuk membawa perubahan besar terhadap individu maupun organisasi, melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan relevan.

E. Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Pondok pesantren menurut Dhofier (2011:80) istilahnya berasal dari pengertian asrama-asrama atau tempat tinggal yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau berasal dari bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama. Sedangkan menurut Fuad Jabali dan Jamhari dikutip oleh Efendi (2014:111), nama pesantren sering dikaitkan dengan kata “santri” yang mirip dengan istilah bahasa India “*shastri*” yang berarti orang yang mengetahui buku-buku suci agama Hindu atau orang yang ahli tentang kitab suci.

Selanjutnya kata pondok dan kata pesantren digabung menjadi satu sehingga membentuk pondok pesantren. Pada dasarnya pesantren terbentuk sebagai perwujudan dari dua keinginan yang bertemu. Keinginan orang yang ingin menimba ilmu sebagai bekal hidup (santri) dan keinginan orang yang secara ikhals mengajarkan ilmu dan pengalamannya kepada umat (kiyai). Sehingga secara fisik pondok pesantren ialah lembaga yang memadukan dua keinginan

tersebut. Didalamnya terdapat santri yang tidak menginap di pondok atau asarma, namun mereka pulang dan setiap waktu mulai mengaji mereka sudah siap. Mereka dinamakan santri desa atau santri kalong (Efendi, 2014:112).

Pondok pesantren didirikan oleh perorangan, yakni kiyai. Lembaga pendidikan ini dimaksudkan untuk mengajari para santri belajar agama mulai dari tingkat dasar sampai tingkat lanjut berdasarkan penjelasan Mahpudin Noor dalam Efendi (2014:112). Kiyai adalah sentra utama berdirinya pondok pesantren. Tidak pernah ada pondok pesantren tanpa kiyai. Otoritas kepemimpinan pesantren sepenuhnya berada pada kiyai. Oleh karena itu keberadaan dan perkembangan pesantren ditentukan oleh kekuatan kiyai yang bersangkutan.

Terdapat satu prinsip yang sangat bijaksana terkait dengan implementasi gagasan perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yakni "*al-muhaafadhatu 'ala al-qadiim al-sholih, wa al-ahdzu bi al-jadiid al-ashlah*". Transformasi atau perubahan di pondok pesantren diawali dengan adanya tantangan modernitas yang menghantam pondok pesantren sehingga eksistensi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan sistem pendidikannya dengan sistem tradisi menjadi terganggu. Hal ini biasanya terjadi dengan adanya penurunan jumlah santri yang masuk di pondok pesantren tersebut. Maka dari itu pondok pesantren berusaha mengadakan perubahan pada aspek kelembagaannya atau sistem pendidikannya (Efendi, 2014:167).

Untuk dapat merealisasikan gagasan perubahan dalam pesantren, diperlukan agen perubahan yang kuat yakni orang-orang kreatif. Dalam konteks pesantren

posisi ini dapat diperankan oleh kiyai, ustadz atau yang lain. Pesantren yang selama ini dipandang sebagai lembaga konservatif dan sering disebut sebagai kerajaan kecil, maka pesan kiyai menjadi sangat strategis dalam konteks manajemen perubahan. Apalagi jika melihat karakter pesantren yang sering diidentikkan dengan figur seorang kiyai (Efendi, 2014:168). Karena memang beberapa pesantren adalah milik pribadi seorang *kiyai*. Oleh karena itu berubah atau tidak berubahnya pesantren sangat bergantung kepada keputusan kiyai.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan tentang Kepemimpinan Transformatif Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage. Menurut Sugiyono (2017:9). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono 2017: 8).

B. Sumber dan Jenis Data

1. Sumber Data

Sebagaimana dikemukakan, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang datanya diperoleh dari sumber data yang terkait langsung atau tidak langsung dengan topik penelitian. Adapun sumber data dalam penelitian pola kepemimpinan Pesantren di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage diantaranya:

- a. Ketua Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Dr. H. Komarudin Muhammad Kosim
- b. Pimpinan Pesantren Miftahul Falah Gedebage K. H. Agus Ahmad Syakur
- c. Tata Usaha Pesantren
- d. Akta Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage.

2. Jenis Data

Jenis data pokok yang dikumpulkan adalah jenis data kualitatif, yakni data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati yang berkaitan dengan kondisi objektif, pola kepemimpinan, faktor pendukung dan faktor penghambat transformasi pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini berlokasi di Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage kota Bandung yang beralamat Jl. Gedebage Selatan No. 115, Kel. Derwati Kec. Gedebage Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat. Alasan memilih lokasi ini didasarkan adanya kecocokan dengan masalah penelitian, dimana Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage merupakan lembaga pendidikan Islam yang mulanya pondok Pesantren kemudian bertansformasi

menjadi yayasan yang menaungi pendidikan Pesantren dan jenjang pendidikan formal seperti MI, MTs dan MA.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian di laksanakan pada tanggal yaitu 11 Desember 2017 s/d 11 April 2018 guna mengetahui bagaimana pelaksanaan kepemimpinan transformatif di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dipakai dalam pengumpulan data yaitu: 1) teknik observasi partisipasi, 2) teknik wawancara, dan 3) teknik dokumentasi.

1. Teknik Observasi Partisipasi (Pengamatan berperan)

Teknik observasi merupakan aktivitas peneliti yang langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu – individu di lokasi penelitian (Jhon Craswell, 2013:267). Teknik ini juga dilakukan dengan melakukan pengamatan secara intensif serta mendengarkan secermat mungkin sampai kepada hal yang sekecil – kecilnya. Selama berada di lokasi, penulis akan berusaha menjadi pengamat yang secara terbuka dan diketahui oleh umum agar memudahkan dalam penarikan informasi. Teknik ini bertujuan untuk mengumpulkan data sebanyak – banyaknya tentang kondisi objektif, letak geografis dan pola kepemimpinan pesantren. Adapun sumber data yang akan di observasi diantaranya:

- a. Letak geografis Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage

- b. Kondisi fisik sarana dan prasarana Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- c. Keadaan sumber daya manusia Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage

Contoh lembar hasil observasi

Observer	: M. Burhanul Asfia
Materi	: Letak Geografis Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
Koding	:CL.1.b.1).O
Tempat/tanggal:	
Deskripsi Situasi	
<p>Pondok Pesantren Miftahul Falah atau Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage kota Bandung yang beralamat di Jl. Gedebage Selatan No. 115, Kel. Derwati Kec. Gedebage Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat. Dengan batas-batasnya: Sebelah Utara dibatasi dengan jalan pesawahan masyarakat Rancabolang, sebelah Selatan dibatasi dengan tanah dan pemukiman masyarakat Rancabolang RT/RW 07/08, sebelah Timur dibatasi oleh parit Rancabolang, sebelah Barat dibatasi, lingkungan RW 08. Letak bangunan pondok pesantren Miftahul Falah dikelilingi oleh pemukiman warga rancabolang dan wilayah pesantren ini dilewati oleh angkutan umum sehingga mempermudah akses menuju lokasi pondok pesantren.</p>	

2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2017:72). Teknik ini dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan *key informant*, dalam hal ini pimpinan Pesantren KH. Agus Ahmad Syakur. Selain itu, penulis juga melakukan wawancara dengan beberapa staf administrasi Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage untuk

mengumpulkan data terutama mengenai perubahan yang terjadi di Pesantren Miftahul Falah. Adapun sumber data yang akan di wawancara diantaranya:

- a. Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage
- b. Ketua yayasan pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage
- c. Tata usaha Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage

Responden	: Pimpinan Pesantren Miftahul Falah Gedebage
Materi	: Sejarah singkat Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
Koding	: CL.1.a.1).W.PP
Tanggal/tempat	:
No.	Indikator
1.	<p>a. Bagaimana sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage? (Pesantren Miftahul falah berdiri pada tahun 1937, Pendirian Pesantren Miftahul Falah ini bermula dari K.H Ahmad Syafii yang berkeinginan mengembangkan ilmu yang dia dapat dari perjalanan mencari ilmu yang ia peroleh dari Pesantren satu ke Pesantren lainnya pada masyarakat Rancabolang, Gedebage Selatan sebagai tempat kelahirannya. Dalam mendirikan sebuah Pesantren tersebut beliau dibantu oleh istri serta para sahabatnya. Salah satu sahabatnya bernama K.H Ahmad Falah. Beliau ini adalah sahabat yang dahulu pernah juga mencari ilmu agama di Pesantren Sukamiskin dan ia sebagai pendiri Pesantren di Sumedang yang bernama Pesantren Al-Falahiyah. Hingga sekarang Pesantren Miftahul Falah Gedebage di pimpin oleh keturunan generasi ke dua dari K.H Ahmad Syafii yaitu H. Agus Ahmad Syakur)</p> <p>b. Apa tujuan berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage? (Tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah yaitu: membantu pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan kecerdasan anak bangsa terutama di dalam bidang agama; membangun, membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berpancasila, berbudi pekerti luhur, sehat jasmani dan rohani, bersosial tinggi, cerdas, terampil, sehingga mampu membangun diri, keluarga, dan bangsanya dengan harmonis; dan ikut partisipasi dalam kesejahteraan rakyat untuk mencapai keadilan sosial menuju masyarakat Indonesia yang adil dan makmur)</p>

	<p>c. Siapa saja yang berperan dalam berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage? (Diantara para pendiri Pesantren Miftahul Falah Gedebage adalah K.H Ahmad Syafii, K.H Ahmad Falah dan Abah H. Salam kakek dari K.H Ahmad Falah yang memerintahkan dan menjadikan agar K.H Ahmad Syafii untuk menjadi seorang pemuka agama di daerahnya)</p>
--	--

Contoh hasil lembar wawancara

3. Teknik Dokumentasi dan Teknik Penyalinan Dokumen

Teknik Dokumen merupakan pengambilan data berupa dokumen publik (seperti, Koran, ataupun makalah laporan kantor) ataupun dokumen privat (seperti, buku harian, diary, surat, email) (Jhon Creswell, 2013:267). Teknik ini dilakukan dengan cara penelusuran, dokumen dan buku yang dapat berkaitan dengan penelitian untuk mengetahui data tertulis mengenai kondisi objektif Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage dan gambaran umum pola kepemimpinannya. Beberapa dokumen yang akan peneliti pelajari diantaranya dokumen tentang:

- a. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- b. Letak Geografis Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- c. Visi, Misi, Tujuan dan Motto Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- d. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- e. Keadaan sumber daya manusia Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- f. Kondisi Manajemen/Pimpinan di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage
- g. Pola kepemimpinan di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage

E. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan yaitu analisis kualitatif. Adapun tahapan langkah analisis yang dilakukan yaitu:

1. Unitisasi: yaitu pemrosesan satuan. Dalam unitisasi ini, terdapat langkah-langkah yang dilakukan yaitu : (a) Mereduksi data, maksudnya yaitu memilih data dari berbagai sumber yang relevan dengan data yang di inginkan, dan (b) Memberi Kode, Maksudnya memberi Kartu Indeks yang berisi satuan-satuan, kode-kode dapat berupa penandaan sumber asal satuan seperti catatan lapangan, penandaan lokasi, dan penandaan cara pengumpulan data.

No	Penandaan Jenis Responden Dan Tempat Observasi
1.	KY (Ketua Yayasan)
2	PP (Pimpinan Pesantren)
5	Tata Usaha Pesantren (TUP)
6	RAP (Ruang Arsip Pesantren)

2. Kategorisasi Data

Kategorisasi data berarti menyusun kategori yang dilakukan dengan cara mengelompokkan data-data yang terkumpul dan saling terkait atas dasar pemikiran institusi, pendapat atau kriteria tertentu. Adapun langkah–langkah kategorisasi dilakukan dengan cara:

- a. Mereduksi data, memilih dan memilah data yang sudah dimasukan dalam satuan–satuan dengan jalan membaca dan mencatat kembali isinya agar nantinya dapat memasukan satuan–satuan itu dalam kategori yang mantap dan jika didapatkan langkah–langkah isi yang sama. Dan jika tidak

didapatkan, maka disesuaikan untuk membuat atau menyusun kategori baru.

- b. Membuat koding, yaitu memberi nama atau judul terhadap satuan – satuan yang telah mewakili entri pertama dari kategori.
- c. Menelaah kembali seluruh kategori agar jangan sampai ada data yang terlupakan.
- d. Melengkapi data–data yang telah terkumpul (jika dirasakan memerlukan data lainnya), selanjutnya kategori tersebut ditelaah dan dianalisis.

3. Penafsiran Data

Penafsiran data ini dilakukan dengan cara memberikan penafsiran–penafsiran yang logis dan empiris berdasarkan data–data yang terkumpul selama penelitian. Sedangkan tujuan dari penafsiran data ini adalah deskripsi semata – mata, yaitu penulis menerima dengan menggunakan teori kepemimpinan transformatif pondok pesantren.

F. Uji Keabsahan Data

Agar hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka data yang terdapat pada hasil penelitian ini perlu di uji keabsahannya. Untuk itu, perlu dilakukan pemeriksaan kembali terhadap data-data yang telah terkumpul dengan kriteria kepastian logika, dapat dipertanggungjawabkan, dengan proses keteralihan dan ketergantungan secara relevan sesuai dengan keakuratan data yang diperoleh, serta menggunakan teknik pemeriksaan kembali terhadap keabsahan data tersebut. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: 1) *Uji*

Credibility, 2) *Transferability*, 3) *Dependability*, 4) *Comprimability* (Sugiyono, 2017:270).

1. *Credibility* (Derajat Kepercayaan), kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan cara berikut ini:
 - a. Perpanjangan pengamatan, berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Perpanjangan pengamatan yang terlibat dalam berbagai kegiatan dengan waktu kurang lebih tiga bulan yaitu sejak tanggal 11 Desember 2017 sampai 11 April 2018.
 - b. Ketekunan pengamatan, maksudnya melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara meningkatkan ketekunan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang yang diamati. Untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari, diteliti, untuk memperdalam dan mengarahkan data supaya lebih terfokus. Ketekunan pengamatan tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren dan faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.
 - c. Triangulasi, yaitu dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan pengecekan hasil wawancara dan pengamatan kepada sumber yang berbeda serta menggabungkan data hasil penelitian dokumen dengan pengamatan serta dengan melalui wawancara. Hal ini dilakukan agar tidak

terjadi disinformasi dalam melakukan penelitian ini. Triangulasi tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.

- d. Diskusi dengan teman sejawat, bersama Iwan Sopwandin dilakukan dengan cara berdiskusi di kampus dan sering berkonsultasi dengan pembimbing di kampus. Teknik bimbingannya dengan dosen pembimbing I dan Dosen Pembimbing II. Biasanya peneliti melakukan konsultasi kepada Dosen Pembimbing II terlebih dahulu. Setelah berkonsultasi dengan pembimbing II, peneliti berkonsultasi dengan Dosen Pembimbing I.
- e. Analisis kasus negatif, adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Dilakukan dengan cara mengumpulkan contoh-contoh serta kasus-kasus yang tidak sesuai dengan kecenderungan informasi yang terkumpul untuk dilakukan sebagai bahan pembandingan. Kasus negatif tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.
- f. *Member Check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Dilakukan dengan cara memeriksa dan melaporkan data hasil penelitian kepada sumbernya K. H. Agus Ahmad Syakur (Pimpinan Pesantren Miftahul

Falah Gedebage Kota Bandung), guna menyamakan persepsi antara peneliti dengan pihak yang diteliti. *Member Check* tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.

- g. *Transferability* (Keteralihan), dilakukan dengan cara melaporkan hasil penelitian secara rinci dan lebih cermat, dimaksudkan agar proses keteralihan informasi seperti apa yang terdapat di lokasi. *Transferability* (Keteralihan) tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.
- h. *Dependability* (kebergantungan), proses kebergantungan dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan auditor (pembimbing) untuk menentukan penelitian ini perlu diteruskan, diperbaiki, atau dihentikan sesuai dengan lengkap tidaknya data yang terkumpul. *Dependability* tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.
- i. *Confirmability* (Kepastian), Proses Kepastian dilakukan dengan cara mengadakan klarifikasi data yang terkumpul kepada subjek penelitian, dalam hal ini kepada pimpinan Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. Bukti keabsahan data hasil dari pemeriksaan data tersebut dibuktikan dengan surat persetujuan atau pernyataan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan

sebenarnya dari pimpinan Pesantren atau ketua yayasan. *Confirmability* tersebut berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung seperti kondisi objektif pondok pesantren, faktor penunjang dan penghambat kepemimpinan pondok pesantren.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai: *pertama*, hasil penelitian yang meliputi profil pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum dan sesudah transformasi diantaranya yaitu: sejarah singkat berdirinya pondok pesantren, letak geografis pondok pesantren, visi, misi dan tujuan pondok pesantren, kondisi fisik sarana dan prasarana pondok pesantren dan keadaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. Hasil penelitian berikutnya adalah pola kepemimpinan kiyai pondok pesantren, faktor-faktor pendukung dalam mentransformasi pesantren dan faktor-faktor penghambatnya di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage. *Kedua*, pembahasan yang di fokuskan kepada kepemimpinan transformatif kiyai pondok pesantren di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage yang meliputi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional pesantren dan faktor-faktor terjadinya transformasi di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage.

A. Hasil Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Sebelum dan Sesudah Perubahan

a. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Tokoh pendiri Pesantren Miftahul Falah yaitu K.H. Ahmad Syafii bin H. Muhamad Kosim. Beliau lahir pada tanggal 12 Mei tahun 1916. K.H Ahmad Syafii ini adalah putera pertama dari bapak H. Muhamad Kosim dengan ibu Hj.

Hasanah yang terdiri dari 6 bersaudara, putra kedua bernama Ibu Iyok (Alm), putra ketiga bernama Bapak Tohir (Alm), putra keempat bernama H Salam (Alm), putra kelima bernama Hj Sarah (Alm), dan yang keenam bernama Dr Komaruddin. (CL.1.a.1).D.RAP)

Pondok Pesantren Miftahul Falah didirikan oleh K.H. Ahmad Syafii atas dorongan dari orang tua dan berkeinginan untuk mengamalkan ilmu yang telah didapat dari pendidikannya selama di pesantren. K.H. Ahmad Syafii merupakan putra dari H. Abah Salam yang menginginkan putranya menjadi pemuka agama di daerah Gedebage Kota Bandung. H. Abah Salam adalah seorang petani yang sukses pada saat itu, yang menyekolahkan putranya ini di pesantren agar menjadi orang yang mengerti agama Islam bahkan menjadi tokoh agama bagi masyarakat sekitar. (CL.1.a.1).W.PP)

Pesantren Miftahul Falah berdiri pada tahun 1937. Dalam mendirikan sebuah pesantren tersebut K. H. Ahmad Syafii dibantu oleh istri serta para sahabatnya. Salah satu sahabatnya bernama K.H. Ahmad Falah. Beliau ini adalah sahabat yang dahulu pernah juga mencari ilmu agama di Pesantren Sukamiskin bersama K.H. Ahmad Syafii dan ia adalah pendiri pesantren Al-Falahiyah di Sumedang. Pada awal berdirinya pesantren, santri yang belajar hanya beberapa saja. Seiring dengan kemahiran K. H. Ahmad Syafii yang mengajarkan ilmu kepada masyarakat, semakin banyak santri yang ingin belajar kepada beliau. Dengan semakin banyaknya santri yang belajar, K.H. Ahmad Syafii mendirikan tempat khusus berupa masjid untuk keperluan ibadah para santrinya dan masyarakat sekitar. (CL.1.a.1).D.RAP)

Proses pendidikan di Miftahul Falah terus berjalan dan terus bertambah peserta didik yang belajar di pondok pesantren. Pada tahun 1943 didirikan Diniyah Takmiliah Miftahul Falah, pendirian madrasah ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan masyarakat saat itu yang memang minim pendidikan formal di daerah tersebut. Sekalipun ada sekolah, jaraknya jauh dari rumah masyarakat dan harus menempuh perjalanan yang tidak mudah. Pada tahun 1993 K.H. Ahmad Syafii bersama istrinya mendirikan Madrasah Tsanawiyah Miftahul Falah, yang ditetapkan dalam piagam pendirian Madrasah Tsanawiyah (MTs) Miftahul Falah oleh Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Hingga sekarang Pondok Pesantren Miftahul Falah mengalami beberapa perubahan yang menunjukkan perkembangan signifikan mulai tahun 1990 beridiri yayasan sampai pada tahun 2003 mendirikan Madrasah Aliyah Miftahul Falah (CL.1.a.1).D.RAP).

b. Letak Geografis Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Sebelum perubahan, Pondok Pesantren Miftahul Falah terletak diantara pemukiman penduduk rancabolang yang waktu itu rumah penduduk masih berbentuk rumah panggung dan dikelilingi oleh lahan pertanian sawah. Hanya keluarga K.H. Ahmad Syafii yang dipandang oleh masyarakat dengan keadaan sosial menengah keatas. Setelah perubahan, Pondok pesantren Miftahul Falah terletak di kelilingi oleh perumahan penduduk RW 08 Rancabolang dengan lahan pertanian sawah dan juga perusahaan-perusahaan pabrik seperti yang sekarang telah ada yaitu bangunan perumahan elit Summarecon Bandung. Selain itu lokasi pondok pesantren juga dilalui oleh transportasi umum dan mudah ditemukan

masyarakat. Hal ini mempermudah para santri untuk bersosialisasi dengan warga sekitar. Karena letak yang berdekatan dengan pemukiman warga membuat lokasi pondok pesantren menjadi strategis dan jauh dari kebisingan kota sehingga konsentrasi belajar lebih terfokus.. Pondok pesantren Miftahul Falah berada di Jl. Gedebage selatan No. 155 Rancabolang Kelurahan Derwati Kecamatan Rancasari Kota Bandung. (CL.1.b.1).D.TUP)

c. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum perubahan tidak tertulis dan belum ditemukan dokumen tertulis dari visi, misi dan tujuan didirikannya Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage.

Setelah adanya transformasi, K.H. Agus Ahmad Syakur sebagai kiyai pondok pesantren merumuskan visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah sebagai berikut:

1) Visi Pondok Pesantren Miftahul Falah

Mewujudkan pondok pesantren Miftahul Falah yang unggul dalam bidang agama, berprestasi dalam akhlak mulia, berorientasi pada disiplin ilmu dan budaya Islami, bangsa dan Negara yang berwawasan lingkungan dengan indikator keberhasilannya sebagai berikut: Berprestasi dalam menjalankan ajaran agama Islam; Berprestasi dalam menghadapi persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi; Berprestasi dalam perilaku disiplin berdasarkan perbuatan yang berakhlak mulia; Berprestasi dalam menghafal

Al-Quran, menguasai kitab kuning untuk mengamalkannya kepada masyarakat.

- 2) Misi Pondok Pesantren Miftahul Falah diantaranya: membudayakan taat beribadah, berperilaku sopan dan berakhlak mulia; mewujudkan warga pesantren yang secara umum konsisten menjalankan ajaran agama Islam; mewujudkan kesadaran perilaku disiplin warga pesantren yang berakhlak mulia; dan membudayakan santri dan warga pesantren untuk menghafal Al-Quran serta meningkatkan prestasi dalam kajian kitab kuning tradisional.
- 3) Tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah yaitu: membantu pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan kecerdasan anak bangsa terutama di dalam bidang agama; membangun, membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berpancasila, berbudi pekerti luhur, sehat jasmani dan rohani, bersosial tinggi, cerdas, terampil, sehingga mampu membangun diri, keluarga, dan bangsanya dengan harmonis; dan ikut partisipasi dalam kesejahteraan rakyat untuk mencapai keadilan sosial menuju masyarakat Indonesia yang adil dan makmur. (CL.1.c.1).D.TUP)

d. Kondisi Fisik Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Sarana dan prasarana merupakan satu komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. Dengan adanya sarana dan prasarana yang mendukung aktifitas pendidikan di pondok pesantren, tujuan pendidikan akan mudah dicapai. Diantara sarana dan prasarana yang ada di Pondok Pesantren Miftahul Falah yaitu: tanah

dan bangunan masjid, asrama putra dan putri, ruang belajar/kelas, perpustakaan, ruang sekretariat pondok pesantren, kantin, dapur umum santri dan lapangan olahraga. (CL.1.d.1).O)

1) Tanah dan Bangunan

Luas tanah pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum perubahan yaitu 1.460 m² dan bangunan yang tersedia yaitu masjid, ruang kelas dan asrama santri. Tidak ada keterangan luas bangunan pondok pesantren sebelum perubahan. Setelah adanya transformasi, luas tanah dan bangunan yayasan pendidikan Islam Miftahul Falah dengan batas-batas yang dicantumkan pada surat tanah seluas 4.250 m² dan luas bangunan 861 m². Keadaan tanah dan bangunan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung akan disajikan dalam tabel sebagai berikut (CL.1.d.1).D.TUP):

Status Tanah	Milik Yayasan
Luas Tanah	4.250 m ²
Luas Bangunan	861 m ²

Tabel 4.1 Status Tanah dan Bangunan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

2) Masjid

Keadaan masjid jami Miftahul Falah sebelum perubahan digunakan sebagai tempat beribadah bagi masyarakat sekitar dan pusat pembelajaran kepesantrenan (kitab kuning dan Al-quran) bagi santri dan masyarakat yang ikut serta belajar kitab kuning dan Al-Quran. Adapun sistem pendidikan yang digunakan bersifat tradisional dengan mengacu pada sistem *sorogan* dan pengajaran *wetonan*.

Meskipun keberadaan sarana pendidikan saat itu hanya di masjid, tetapi dapat menunjang pendidikan yang dibutuhkan para santri dan masyarakat sekitar. (CL.1.d.1).D.TUP)

Setelah adanya transformasi, pada tahun 1998 dilakukan renovasi terhadap masjid Miftahul Falah, yang sekarang memiliki dua lantai berfungsi sebagai tempat untuk menjalankan ibadah serta dapat menggunakan sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan proses belajar seperti kajian Al-quran, belajar qori'at dan majelis ta'lim masyarakat yang dilaksanakan setiap dua kali dalam satu minggu. (CL.1.d.1).D.TUP)

3) Asrama/pondok

Asrama atau pondok berfungsi sebagai tempat tinggal para santri yang menginap atau disebut santri yang mukim. Menurut pernyataan dari K.H. Agus Ahmad Syakur, tidak ada dokumen tertulis mengenai keadaan asrama atau pondok sebelum perubahan akan tetapi, tempat menginap untuk para santri pada masa kepemimpinana K.H. Ahmad Syafii adalah rumah dari pimpinan sendiri dan masjid, hingga beberapa tahun kemudian pimpinan pondok menyediakan asrama khusus untuk para santri yang saat itu berjumlah sekitar 11 orang. (CL.1.d.1).W.PP)

Setelah perubahan, asrama yang disediakan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage ada dua, asrama untuk putra dan asrama untuk putri. 2 kamar untuk putra dan 1 kamar untuk putri. (CL.1.d.1).O)

4) Ruang Belajar

Ruang belajar para santri Miftahul Falah Gedebage sebelum perubahan yaitu di masjid Miftahul Falah. Sedangkan setelah adanya perubahan, ruang-ruang belajar bagi para santri di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage terdiri dari ruangan belajar khusus untuk pembelajaran kepesantrenan yang tersedia 2 ruangan dan memanfaatkan ruangan kelas MTs Miftahul Falah berukuran 7 x 9 m². Setiap ruangan kelas sudah dilengkapi dengan papan tulis, kursi dan meja untuk santri atau murid serta 1 kursi dan 1 meja untuk guru atau ustadz.

5) Perpustakaan

Tidak ditemukan dokumen mengenai adanya perpustakaan pondok pesantren sebelum terjadi transformasi. Namun, setelah adanya transformasi terdapat perpustakaan yang disediakan pondok pesantren Miftahul Falah sebagai suatu sarana penting bagi para santri dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan membentuk santri yang gemar membaca buku. Buku-buku yang tersedia di perpustakaan ini disimpan pada 1 rak buku tanpa ada pintu dan 1 lemari buku yang berpintu, buku-buku yang tersedia berasal dari para donatur yang memiliki hubungan baik dengan pondok pesantren dan yayasan pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. (CL.1.d.1).W.PP dan CL.1.d.1).O)

6) Sekretariat Pondok Pesantren

Belum ada dokumen yang membuktikan mengenai adanya kantor sekretariat pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum terjadi transformasi,

sekretariat pondok pesantren Miftahul Falah ada setelah transformasi. Sekretariat ini berada di bagian depan rumah K.H. Agus Ahmad Syakur berfungsi sebagai fasilitas dalam mengelola administrasi santri, tenaga pendidik ataupun bagi wali santri. Selain itu, santri yang ingin menyalurkan curahan hatinya atau permasalahan apapun dapat datang ke sekretariat untuk diberikan layanan bimbingan konseling. (CL.1.d.1).O)

7) Kantin Pondok Pesantren

Kantin yang berada di pondok pesantren Miftahul Falah dinamai Mifa Mart. Kantin ini ada setelah transformasi, belum tersedia kantin sebelum terjadi transformasi karena tidak ditemukan dokumen yang mendukung adanya kantin sebelum perubahan. Mifa Mart menyediakan kebutuhan para santri berupa makanan, minuman atau kebutuhan sehari-hari lainnya seperti sabun mandi, sikat gigi dan sabun cuci pakaian. Karena kantin ini berada di lingkungan pondok pesantren, maka para santri tidak diperbolehkan berbelanja di luar kantin tersebut kecuali keperluan yang dibutuhkan tidak ada di Mifa Mart. (CL.1.d.1).O)

8) Lapangan Olahraga

Salah satu kebutuhan bagi para santri selain belajar ilmu agama juga perlu memperhatikan kesehatan tubuh melalui olahraga yang cukup dengan fasilitas yang disediakan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage. Dilihat dari keadaan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum perubahan yang hanya ada

rumah pimpinan dan masjid pada waktu itu, lapangan olahraga untuk santri belum tersedia seperti sekarang ini. Setidaknya pihak pondok pesantren menyediakan lapangan futsal dan lapangan voli yang berada di depan asrama para santri. (CL.1.d.1).O dan CL.1.d.1).W.PP)

e. Keadaan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

1) Tenaga Kependidikan Pondok Pesantren

Tenaga kependidikan yang tersedia di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sebelum transformasi diantaranya kiyai pondok pesantren K.H. Ahmad Syafii bersama istri beliau dibantu oleh putra mereka Drs. H. Ahmad Djahid. Setelah adanya transformasi, tenaga kependidikan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage terdiri dari: kiyai pondok pesantren, ketua dan pengurus yayasan dan tata usaha pesantren atau tenaga administrasi yang mengurus segala kebutuhan pondok pesantren mulai dari surat menyurat, kepegawaian, peserta didik atau santri, keuangan dan inventarisasi. (CL.1.d.1).D.TUP)

Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah saat ini yaitu K.H. Agus Ahmad Syakur yang melanjutkan estafeta kepemimpinan dari kakeknya K.H. Ahmad Syafii. Sedangkan ayah K.H. Agus Ahmad Syakur yaitu Drs. H. Ahmad Djahid adalah ketua yayasan pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung yang menaungi pondok pesantren, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Majelis Ta'lim. Istri dari K.H. Agus Ahmad Syakur sebagai tenaga administrasi pondok pesantren Miftahul Falah. (CL.1.d.1).O)

2) Tenaga Pendidik Pondok Pesantren

Tenaga pendidik di pondok pesantren Miftahul Falah merupakan pengajar khusus di pondok pesantren yang memberikan pembelajaran kepesantrenan. Tenaga pengajar di pondok pesantren biasa disebut ustadz untuk pengajar laki-laki dan ustadzah untuk pengajar perempuan. Sebelum perubahan, tenaga pengajar atau pendidik pondok pesantren adalah kiyai pondok pesantren yaitu K.H. Ahmad Syafii beserta istri beliau dan dibantu oleh Drs. H. Ahmad Djahid. Setelah perubahan, Jumlah tenaga pendidik yang tersedia di pondok pesantren Miftahul Falah berjumlah 8 orang. Tiga diantaranya adalah ketua yayasan Drs. H. Ahmad Djahid, kiyai pondok pesantren K.H. Agus Ahmad Syakur dan istri beliau Ranie Qubaila L'Fitry. Sedangkan 5 orang pengajar lainnya yaitu: ust. Sirojudin Abbas, ust. Ahmad Ali Nawawi, ustz. Siti Maesaroh, ust. Zidni Nafi dan ust. Hendris M. Yusuf. (CL.1.e.1).W.PP)

Berikut akan disajikan tabel tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung (CL.1.e.1).D.TUP):

No	Nama	L/P	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1.	Drs. H. Ahmad Djahid	L	Magister (S2)	Ketua Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah
2.	K.H. Agus Ahmad Syakur	L	Magister (S2)	Kiyai pondok pesantren dan pengajar
3.	Ranie Qubaila	L	Sarjana (S1)	Pengasuh

	L'Fitry			Santri Putri dan Tata Usaha Pesantren
4.	Sirojudin Abbas	L	SMA	Pengajar
5.	Ahmad Ali Nawawi	L	SMP	Pengajar
6.	Siti Maesaroh	P	SMA	Pengajar
7.	Zidni Nafi	L	Sarjana (S1)	Pengajar
8.	Hendris M. Yusuf	L	Sarjana (S1)	Pengajar

Tabel 4.2 Susunan Pengurus Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

3) Peserta Didik Pesantren/Santri

Peserta didik atau santri yang berada di pondok pesantren adalah mereka yang tinggal dan menginap di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage kota Bandung dan belajar di sekolah formal di Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. Santri yang tinggal dan belajar di pondok pesantren Miftahul Falah berjumlah 45 orang santri. Santri putra berjumlah 28 orang dan santri putri berjumlah 17 orang. Santri yang tinggal di pondok pesantren adalah siswa MTs dan MA Miftahul Falah dengan rincian sebagai berikut (CL.1.e.1).D.TUP):

Jenjang Pendidikan	Jumlah Santri		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
MTs	21 Orang	13 Orang	34 Orang
MA	7 Orang	4 Orang	11 Orang
			45 Orang

Tabel 4.3 Data Santri Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Dibawah ini akan disajikan tabel sebelum dan sesudah terjadi transformasi di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung.

No	Aspek	Sebelum Terjadi Transformasi	Setelah Transformasi
1.	Letak Geografis Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung	Dikelilingi pemukiman warga dan pertanian sawah	Dikelilingin pemukiman warga Rt 08 Rancabolang, pesawahan, perusahaan, dan akses transportasi yang mudah dengan angkutan kota
2.	Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung	Tidak tertulis	Tertulis
3.	Luas tanah dan bangunan	Luas tanah 1.460 m ² dan bangunan yang ada yaitu masjid, ruang kelas dan asrama santri	Luas tanah dengan batas-batas yang dicantumkan pada surat tanah seluas 4.250 m ² dan luas bangunan 861 m ²
4.	Masjid	Masjid jami Miftahul Falah digunakan sebagai tempat beribadah bagi masyarakat sekitar dan pusat pembelajaran kepesantrenan (kitab kuning dan Al-quran) bagi santri dan masyarakat dengan sistem pembelajaran <i>sorogan</i> dan <i>wetonan</i> .	Tahun 1998 dilakukan renofasi terhadap masjid Miftahul Falah, yang sekarang memiliki dua lantai berfungsi sebagai tempat untuk menjalankan ibadah dan proses pembelajaran santri seperti Al-quran, belajar qori'at dan majelis ta'lim masyarakat.
5.	Asrama/Pondok	Tidak ada dokumen tertulis mengenai keadaan asrama atau pondok sebelum perubahan akan tetapi, tempat menginap untuk para santri pada masa kepemimpinana K.H. Ahmad Syafii adalah rumah dari pimpinan	Asrama yang disediakan ada dua, asrama untuk putra dan asrama untuk putri. 2 kamar untuk putra dan 1 kamar untuk putri.

		sendiri dan masjid.	
6.	Ruang Belajar	Ruang belajar santri berada di masjid Miftahul Falah.	Terdiri dari ruangan belajar khusus untuk pembelajaran kepesantrenan yang tersedia 2 kelas dan memanfaatkan ruangan kelas MTs Miftahul Falah berukuran 7 x 9 m ² .
7.	Perpustakaan	Belum tersedia perpustakaan	Tersedia 1 rak buku tanpa ada pintu dan 1 lemari buku yang berpintu, buku-buku yang tersedia berasal dari para donatur yang memiliki hubungan baik dengan pondok pesantren dan yayasan
8.	Sekretariat Pondok Pesantren	Tidak ada sekretariat	Sekretariat berada di bagian depan rumah K.H. Agus Ahmad Syakur berfungsi sebagai fasilitas dalam mengelola administrasi santri, tenaga pendidik ataupun bagi wali santri dan konseling santri.
9.	Kantin Pondok Pesantren	Belum tersedia kantin	Kantin pondok pesantren Miftahul Falah diberi nama Mifa Mart yang menyediakan kebutuhan santri seperti makanan, minuman dan alat mandi santri.
10.	Lapangan Olahraga	Belum ada lapangan olahraga karena lahan yang masih sedikit	Sarana olahraga yang tersedia diantaranya lapangan voli dan futsal
11.	Tenaga Kependidikan	Kiyai pondok pesantren K.H. Ahmad Syafii dan istri beliau.	Ketua yayasan Drs. Ahmad Djahid, kiyai pondok pesantren K.H. Agus Ahmad Syakur dan istri pimpinan sebagai tata usaha pesantren, Ranie Qubaila L'Fitry.
12.	Tenaga Pendidik	Kiyai pondok pesantren K.H. Ahmad Syafii dan dibantu putranya Drs.	Ada 8 orang pengajar terdiri dari Drs. Ahmad Djahid, K.H. Agus Ahmad

		H. Ahmad Djahid.	Syakur, ustdz. Ranie Qubaila L'Fitry, ustz. Siti Maesaroh, ust. Sirojudin Abbas, ust. Ahmad Ali Nawawi, ust. Zidni Nafi dan ust. Hendris M. Yusuf
13.	Peserta Didik	Santri sebanyak 11 orang, semua hanya belajar kitab kuning dan Al-Quran	Santri sebanyak 45 orang, terdiri dari 34 siswa MTs dan 11 siswa MA. Selain belajar ilmu agama d pondok pesantren, mereka juga belajar di MTs dan atau MA

Tabel 4.4 Profil Pondok Pesantren Miftahul Falah Sebelum Dan Sesudah Transformasi

2. Pola Kepemimpinan Pimpinan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung dipimpin oleh K.H. Agus Ahmad Syakur yang merupakan putra dari Drs. H. Ahmad Djahid dan cucu dari pendiri Miftahul Falah Gedebage yaitu K.H. Ahmad Syafii. Secara struktur organisasi di Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage kiyai pondok pesantren berada dibawah garis instruksi ketua yayasan yaitu Drs. H. Ahmad Djahid. Akan tetapi pembuat kebijakan tertinggi di pondok pesantren tetap ada pada kiyai pondok pesantren. Pada awal mula berdirinya yayasan, saat itu dipimpin oleh K.H. Ahmad Syafii yang berperan sebagai kiyai pondok pesantren Miftahul Falah, beliau memiliki keinginan untuk mendirikan yayasan yang kemudian diwujudkan bersama Drs. Ahmad Djahid dan saudaranya Dr. H. Komarudin Mohamad Kosim.

Transformasi yang terjadi di Miftahul Falah Gedebage dilatarbelakangi oleh keinginan pimpinan dan karena kebutuhan untuk legalitas. Setelah reformasi lembaga sekolah atau pendidikan tidak bisa berjalan tanpa ada payung yayasannya, peraturan pemerintah dalam undang-undang nomor 16 tahun 2001 tentang pembentukan yayasan menjelaskan bahwa undang-undang mengenai yayasan dibentuk untuk menjamin kepastian dan ketertiban hukum agar yayasan berfungsi sesuai dengan maksud dan tujuannya berdasar prinsip keterbukaan dan akuntabilitas. (CL.1.e.1).O)

Pada akhir masa jabatan K.H. Ahmad Syafii yang saat itu sedang sakit dan karena faktor usianya yang sudah lanjut, maka kepemimpinan beralih kepada Drs. H Ahmad Djahid yang pada masa kepemimpinannya, telah berhasil mewujudkan Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah pada tahun 1990. Selama kepemimpinan beliau, didirikanlah sekolah-sekolah formal berbentuk madrasah diantaranya Madrasah Tsanawiyah pada tahun 1993 berdasar nomor piagam D/Wi/MTs/257/1993, Madrasah Ibtidaiyah pada tahun 1954 dan membuat izin operasional yang diakui Kemenag atas Diniyah Takmiliah yang sudah berdiri sejak 1943 pada masa kepemimpinan K.H. Ahmad Syafii. (CL.2.b.1).D.TUP)

Merealisasikan gagasan-gagasan transformasi seperti yang dikemukakan diatas tidaklah mudah dan tidak sembarangan, diperlukan agen perubahan yang kuat yakni orang-orang kreatif. Dalam konteks pesantren posisi ini dapat diperankan oleh kiyai atau kiyai pondok pesantren. Dasar pemikiran K.H. Agus Ahmad Syakur dalam merealisasikan gagasan akan transformasi pondok pesantren adalah *“al-muhaafadhatu ‘ala al-qadiim al-sholih, wa al-ahdzu bi al-*

jadiid al-ashlah” yang berarti merealisasikan atau melakukan perubahan di pesantren harus mempertimbangkan hal-hal yang perlu berubah dan yang harus dipertahankan, seperti sekarang sudah berdiri yayasan dan madrasah serta hal-hal yang harus dipertahankan seperti pengajian kitab kuning untuk para santri. (CL.2.a.1).W.PP)

Proses transformasi menuju yayasan ditempuh melalui musyawarah bersama, orang-orang yang terlibat pada musyawarah tersebut diantaranya K.H. Ahmad Syafii, Dr. Komarudin Mohamad Kosim, Drs. H. Ahmad Djahid dan orang-orang yang tertulis pada akta yayasan sebagai pengurus Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage. (CL.2.a.1).D.TUP)

No.	Nama	Jabatan
1.	K.H. Ahmad Syafii	Penasehat
2.	Dr. H. Komarudin Mohamad Kosim	Pelindung
3.	Drs. H. Ahmad Djahid	Ketua Yayasan
4.	Bapak Aan	Sekretaris
5.	Bapak. Dadang Manshur Fauzi	Bendahara
6.	Ir. Eteng Ahmad Salam	Penasehat
7.	Dr. Dadang Ma'mun	Penasehat

Tabel 4.5 Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage

Gagasan akan transformasi Miftahul Falah Gedebage juga didasari oleh perhatian lebih dari pendiri pondok pesantren yaitu K.H. Ahmad Syafii akan masa depan Miftahul Falah, beberapa hal diantaranya untuk menjawab tantangan di masa mendatang yang semakin ketat persaingannya di dunia pendidikan serta kebutuhan masyarakat di sekitar akan sekolah yang dekat dari pemukiman mereka.

Beberapa hal di atas di antaranya perhatian lebih dari pendiri, kebutuhan legalitas, dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang terjangkau merupakan pola kepemimpinan dari kiyai pondok pesantren Miftahul Falah menuju transformasi pondok pesantren menjadi yayasan dan mendirikan sekolah formal yang kemudian disampaikan kepada pihak-pihak atau orang-orang yang terlibat pada musyawarah pendirian Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah agar memahami dan mau bersama-sama membangun Miftahul Falah di masa mendatang. (CL.2.b.1).W.PP)

Kiyai pondok pesantren dalam proses mentransformasi selalu mengadakan rapat semi formal bersama pengurus yayasan, tenaga kependidikan dan pendidik di kediaman kiyai pondok pesantren. Rapat tersebut rutin dilaksanakan menjelang penerimaan santri, rencana pembangunan di Miftahul Falah dan menjelang akhir semester. Akan tetapi tidak ada keterangan pasti mengenai waktu dan tanggal rapat, karena rapat dilakukan ketika pimpinan meminta untuk melaksanakan rapat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan menjadi sentral dari seluruh proses transformasi Miftahul Falah Gedebage. (CL.2.b.1).W.PP)

Pada tahun 2001 Dr. Komarudin Mohamad Kosim sebagai pelindung yayasan mengadakan acara silaturahmi keluarga besar H. Kosim (orang tua K.H. Ahmad Syafii) dalam acara tersebut selain mempererat tali persaudaraan, juga menyampaikan tentang transformasi yang terjadi di pondok pesantren Miftahul Falah. Dalam kesempatan silaturahmi tersebut Dr. Komarudin Mohamad Kosim menyampaikan bahwa Miftahul Falah telah resmi menjadi yayasan, mendirikan madrasah dan telah wakaf tanah dan bangunannya dengan nomor buku tanah

10.15.24.02.8.00018, artinya setelah tanah itu resmi menjadi wakaf, maka pondok pesantren Miftahul Falah adalah milik semua umat muslim yang harus di rawat bersama-sama dan pada kesempatan tersebut disampaikan mengenai pentingnya pendidikan pesantren dan pendidikan formal untuk masyarakat. (CL.2.c.1).D.TUP)

Sejak tahun 2010, estafeta kepemimpinan telah beralih dari pendiri kepada cucu pendiri yaitu K.H. Agus Ahmad Syakur beserta istrinya. Sedangkan Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage di pimpin oleh Drs. H. Ahmad Djahid beserta pengurus yayasan. Tentunya peralihan kepemimpinan ini akan berdampak kepada pola kepemimpinan yang sebelumnya. Pola kepemimpinan K.H. Agus Ahmad Syakur terlihat dari upaya pimpinan untuk terus melakukan transformasi melalui terobosan-terobosan dan inovasi untuk terus mengembangkan Miftahul Falah Gedebage agar tetap eksis. Salah satu gagasan transformasi K.H. Agus Ahmad Syakur yaitu mendirikan Madrasah Aliyah (MA) Miftahul Falah yang resmi beroperasi pada tahun 2006 berdasar nomor piagam pendirian nomor 0255/0161/IO.MA.0016/2015, memperbaharui akta yayasan pendidikan islam miftahul falah pada tahun 2001 dan melakukan pengembangan-pengembangan pondok pesantren seperti menambah bangunan asrama putri dan beberapa renovasi bangunan pondok pesantren. (CL.2.c.1).D.TUP)

Mengembangkan, mempertahankan dan memelihara perubahan yang sedang terjadi merupakan pola kepemimpinan K.H. Agus Ahmad Syakur dalam upaya mentransformasi pondok pesantren Miftahul Falah menjadi lebih maju. Kiyai pondok pesantren sebagai pengawas dan pengendali utama, urusan pesantren

seperti mengurus santri dan mengajar santri dilakukan bersama oleh pimpinan dan para ustadz/guru pesantren, mengatur kebutuhan sandang, pangan dan papan para santri dilaksanakan oleh karyawan bagian tata usaha dibantu oleh dapur umum, sedangkan pengelolaan sekolah yang ada di Miftahul Falah Gedebage dilakukan oleh pimpinan yayasan, kiyai pondok pesantren yang merangkap sebagai kepala madrasah Aliyah (MA) dan kepala madrasah di jenjang MI, DTA dan MTs. Hal tersebut adalah sebagian besar yang dilakukan kiyai pondok pesantren dan pengurus yayasan dalam menjaga dan merawat lembaga. (CL.1.e.1).O)

Upaya lain yang dilakukan kiyai pondok pesantren untuk memelihara lembaga atau yayasan yang sedang beroperasi, adalah dengan menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, silaturahmi dengan masyarakat, mengamalkan ilmu kepada masyarakat, dan mengabdikan diri untuk merawat Miftahul Falah Gedebage sebagai wadah untuk umat, khususnya masyarakat Rancabolang Gedebage. (CL.2.c.1).W.PP)

B. Pembahasan

Pola kepemimpinan dari kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage yang menunjukkan gagasan transformasi dengan upaya-upayanya terhadap pondok pesantren dapat dijadikan sebagai dasar pembahasan kepemimpinan transformatif kiyai pondok pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung dengan menggunakan teori empat 'I' (*The Four I's*) yang terdiri dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu: Pertama, *Idealized influence* (Pengaruh ideal). Kedua, *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi).

Ketiga, *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual). Keempat, *Individual consideration* (Konsiderasi individu).

1. *Idealized Influence* (pengaruh ideal) Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah saat ini adalah K.H. Agus Ahmad Syakur, beliau adalah generasi ketiga yang di beri amanah untuk melanjutkan kepemimpinan Miftahul Falah Gedebage. Dari temuan penelitian, pengaruh ideal dari kiyai Agus Ahmad Syakur adalah kharismatik seorang kiyai yang di karunia ilmu agama yang banyak selama 15 tahun beliau belajar di pondok pesantren hingga ke Mesir dan pengaruh dari kakek beliau yaitu K.H. Ahmad Syafii sebagai pendiri pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage dengan latar belakang keluarga beliau terlahir dari seorang petani yang kaya, yang menjadikan beliau sangat kuat mendapatkan pendidikan agama yang oleh kakeknya bernama Abah. H Salam. K.H. Ahmad Syafii mencari ilmu agama di berbagai pesantren, salah satunya adalah di Pesantren Lirboyo. Oleh karena itu, K.H. Ahmad Syafii sangat disegani oleh masyarakat dari segi keilmuan agamanya yang luas dan latar belakang keluarganya. (CL.2.a.1).W.PP)

Pendirian pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage merupakan cita-cita K.H. Ahmad Syafii setelah menimba ilmu agama di berbagai pondok pesantren sebagai tempat untuk mengamalkan ilmu dan mengabdikan diri kepada masyarakat. Cikal bakal pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage adalah masjid Miftahul Falah

yang di jadikan pendiri sebagai tempat ibadah masyarakat sekaligus tempat untuk mengaji/belajar agama. K.H. Ahmad Syafii hanya memiliki beberapa santri saja, seiring dengan peranan dalam mengajarkan agama Islam kepada santri serta masyarakat di wilayahnya, maka semakin banyak yang ingin beruguru kepada beliau. K.H Ahmad Syafii pun mendirikan sebuah penginapan atau pondok untuk muridnya. Perkembangan selanjutnya adalah transformasi yang dilakukan K.H. Ahmad Syafii beserta saudara beliau Dr. Komarudin M. Kosim dan Drs. Ahmad Djahid (putra pendiri) dengan berdirinya yayasan dan sekolah formal yaitu diawali dari Diniyah Takmiliah. (CL.2.a.1).W.PP)

Pemimpin transformasional dengan perilaku *Idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya menuju cita-cita yang ingin dicapai seperti yang dilakukan K.H. Ahmad Syafii mendirikan pondok pesantren hingga sekolah yang dapat meyakinkan keluarga dan masyarakat bahwa yang di cita-citakannya tersebut pasti tercapai. Dengan demikian, pengaruh ideal dari seorang kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan pondok pesantren.

2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi) Kiyai pondok pesantren

Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Perilaku Motivasi inspirasi ini memiliki ciri a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi d) menggunakan kata membangkitkan semangat e) menggunakan simbol f) menampilkan visi yang menggairahkan g) member

makna pada apa yang dilakukan h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar (Bahar & Muhith, 2013:170).

Perilaku kepemimpinan tersebut erat kaitannya dengan cara pemimpin itu sendiri dalam memotivasi bawahannya. Setiap orang pasti mempunyai motivasi, maka tugas pemimpin transformasional adalah mengarahkan motivasi tersebut menjadi hal yang berkontributif terhadap perbaikan dan perubahan organisasi pendidikan. Jadi dengan motivasi ini, pemimpin dapat memengaruhi komponen organisasi pendidikan mencapai tujuan organisasi atau dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Sebab

pada kenyataannya, perilaku seseorang itu ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Dengan demikian, motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya (Bahar & Muhith, 2013:170).

Motivasi inspirasi yang di berikan oleh K.H. Agus Ahmad Syakur diantaranya, beliau selalu bercerita mengenai perjuangan pendiri pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage yang selalu mendidik kiyai Agus Ahmad Syakur dengan memberikan pemahaman agama, bahkan sejak usia SMP yang sedang belajar di pesantren beliau (pendiri) selalu bertanya sudah berapa banyak kitab yang telah dipelajari di pondok pesantren kemudian di uji kemampuan dari K.H. Agus Ahmad Syakur. Hal tersebut K.H. Agus Ahmad Syakur sampaikan pada rapat persiapan pembangunan asrama baru bersama ustadz dan pengurus yayasan pada bulan Juni 2017. (CL.2.c.1).W.PP)

Kiyai Agus Ahmad Syakur selain mengajar untuk santri, beliau juga mengajar untuk masyarakat di majelis ta'lim setiap hari selasa untuk ibu-ibu dan hari kamis untuk bapak-bapak. Awalnya yang mengajar di majelis ta'lim adalah Drs. H. Ahmad Djahid orang tua dari kiyai Agus Ahmad Syakur, akan tetapi faktor usia dari orang tua kiyai yang sudah lanjut dan tidak memungkinkan untuk mengajar secara optimal maka tugas untuk mengajar majelis ta'lim diberikan kepada kiyai Agus Ahmad Syakur. Pada kesempatan pengajian majelis ta'lim, kiyai selalu memberikan nasihat-nasihat kepada jamaah untuk selalu melaksanakan solat lima waktu. Selain itu, kiyai Agus Ahmad Syakur selalu menghadiri undangan dari masyarakat sekitar yang mengadakan acara khitanan, pernikahan atau halal bil halal apabila ada masyarakat yang akan pergi haji atau umroh. Dari perilaku kiyai Agus Ahmad Syakur yang mampu bergaul baik dengan masyarakat sekitar, hal itu menjadi motivasi tersendiri bagi para santri, ustadz dan masyarakat yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage untuk dapat mencontoh pimpinannya. (CL.2.e.1).O)

Kiyai pondok pesantren memberikan kepercayaannya kepada sumber daya manusia yang ada untuk melaksanakan tanggungjawabnya sesuai *job description* di Miftahul Falah Gedebage seperti para ustadz mengajar santri pada waktunya, pegawai dapur umum memasak untuk makan santri pada jam yang telah ditentukan dan mengecek semua santri mengikuti semua kegiatan baik di pesantren maupun disekolah. Peran pengurus yayasan dalam hal ini hanya pengawasan secara umum dan tidak terjun langsung ke lapangan sedangkan kiyai pondok pesantren yang terjun langsung di lapangan. Bahkan di pondok pesantren,

kiyai pondok pesantren menjadi tempat konseling bagi para santri ketika ada masalah. Dengan demikian, kiyai pondok pesantren adalah seseorang yang terbuka bagi semua elemen di Miftahul Falah Gedebage dan komunikasi yang baik adalah modal utama seorang kiyai pondok pesantren dalam menjalankan tugas serta upayanya untuk terus memelihara lembaga. Selain pengendalian terhadap sumber daya manusianya, pengendalian juga dilakukan terhadap sumber daya lainnya seperti sarana dan prasarana belajar santri/siswa diantaranya mengecek ruang kelas, asrama santri, masjid dan ruang belajar khusus pengajian kitab. Pengendalian tersebut diartikan sebagai bagian dari cara mempertahankan dan memelihara lembaga Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah. (CL.1.e.1).O & CL.2.c.1).W.PP)

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) Kiyai Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Intellectual stimulation merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara saksama. Dalam memberikan stimulasi intelektual kiyai pondok pesantren memberikan stimulus-stimulus kepada warga pesantren dan memberikan inovasi baru kepada bawahan disaat terjadi kemadegan dalam pengembangan pesantren dengan cara melakukan evaluasi, *sharing and caring* serta menggunakan simbol-simbol yang inovatif.

Pada awal pembangunan dari temuan penelitian Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung muncul hambatan-hambatan diantaranya adalah biaya untuk pembangunan dan adanya penolakan dari individu yang tidak menyetujui pembangunan yayasan diatas tanah yang belum wakaf. Kepemimpinan pondok pesantren pada awal pembangunan dipimpin oleh K.H. Ahmad Syafii beserta Drs. H. Ahmad Djahid yang menjadi agen perubahan untuk rencana pembangunan yayasan, keberhasilan pendirian yayasan saat itu adalah adanya bantuan dari Dr. H. Komarudin M. Kosim berupa bangunan kelas sebanyak 8 ruang kelas yang menjadi salah satu bentuk pembiayaan yang terlihat dan yang tidak terlihat adalah biaya operasional seperti Listrik, biaya kebersihan, sarana dan prasarana di dalam bangunan, tanpa adanya biaya tidak bisa membuat suatu yayasan. (CL.3.a.1).W.PP)

Hambatan berikutnya yang didapat dari temuan penelitian yaitu penolakan pembangunan diatas tanah yang belum wakaf yang memang saat itu Drs. H. Ahmad Djahid adalah ketua yayasan maka kesulitan tersebut diselesaikan oleh beliau dengan cara mengajukan permohonan kepada pemilik tanah agar diwakafkan untuk pembangunan Miftahul Falah Gedebage. Dalam setipikat tanda bukti hak wakaf nomor 10.15.24.02.8.00018 dinyatakan "...diwakafkan untuk Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah berdasarkan akta wakaf kecamatan Rancasari, kotamadya daerah TK II Bandung tgl 10 jumadil awal 1417 H atau 23 september 1996 M..." dari pemilik yang bernama H. Komarudin kemudian berubah menjadi Drs. H. Ahmad Djahid sebagai ketua yayasan, Aan sebagai sekretaris yayasan dan Dadang Manshur Fauzi sebagai bendahara yayasan.

Setelah diketahui tanah pembangunan yayasan itu telah wakaf, seseorang tersebut yang awalnya menolak telah menerima pembangunan Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung. Dapat dikatakan kiyai pondok pesantren Miftahul Falah saat itu tidak memandang suatu masalah sebagai hambatan besar seperti tidak adanya biaya untuk pembangunan tetapi ada bantuan dari salah satu anggota keluarga dari pendiri Miftahul Falah dan merubah perspektif pengurus yayasan untuk bersama berusaha menjadikan wakaf sebidang tanah melalui jalur hukum yang telah disepakati bersama.

Pada masa kepemimpinan K.H. Agus Ahmad Syakur juga dilaksanakam pembangunan untuk menambah asrama puteri yang dilakukan di bulan Juni 2017. Menurut penjelasan kiyai pondok pesantren, saat itu pihak pesantren dan yayasan kekurangan tenaga untuk pembangunan asrama puteri. Upaya yang dilakukan kiyai pondok pesantren saat itu adalah dengan mengumpulkan ketua-ketua DKM di sekitar Rancabolang untuk datang ke rumah beliau dan menyampaikan rencana pembangunan asrama puteri di Miftahul Falah Gedebage tetapi kekurangan tenaga bangunan. Pengumpulan DKM tersebut dilakukan satu minggu sebelum pembangunan dilaksanakan, yang mengejutkan menurut kiyai pondok pesantren adalah pada hari dilaksanakan pembangunan datang sekitar 120 orang yang berasal dari masyarakat Rancabolang berbondong-bondong untuk ikut membantu pembangunan asrama puteri. Dengan pengaruh kiyai yang dipandang masyarakat sebagai *public figure* di Rancabolang khususnya dan dengan kemampuan kiyai pondok pesantren dalam pemecahan suatu masalah, komunikasi yang baik dan berbaur dengan masyarakat maka sangat memungkinkan masyarakat menghormati

dan dengan senang hati membantu kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage kota Bandung. (CL.3.b.1).W.PP)

4. *Individualized consideration* (konsiderasi individu) Kiyai Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung

Individual consideration merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada bawahan secara emosional. Dari temuan penelitian, Kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage dalam penjelasan sebelumnya, adalah seseorang yang terbuka bagi santrinya yang sedang mengalami masalah, mengadakan rapat rutin dengan ustadz dan pengurus yayasan, mengajak makan bersama dikediaman kiyai setiap setelah sholat Jumat, menghadiri undangan dari masyarakat yang melaksanakan acara pernikahan atau melawat ke masyarakat sekitar yang meninggal. Komunikasi yang baik kepada bawahan baik dalam kegiatan formal atau non formal seperti beliau selalu menyapa kepada orang lain terutama masyarakat Rancabolang yang ia temui di jalan atau di suatu tempat seperti pos ronda, anak-anak muda yang berkumpul dan lain sebagainya. Dengan komunikasi tersebut berarti ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalani kiyai dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam pondok pesantren. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku mendekati emosi seperti memberikan perhatian secara individual dapat memberikan daya pengaruh besar serta kontributif terhadap timbulnya pola hubungan antara pimpinan dan komponen organisasi pendidikan (Bahar dan Muhith, 2013:175).

Upaya kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage untuk pembangunan asrama dengan hambatan kekurangan tenaga bangunan yang kemudian kiyai pondok pesantren berkumpul bersama para ketua DKM setelahnya, datang 120 orang yang siap membantu dengan ikhlas tanpa pamrih merupakan bukti pengaruh kontributif yang telah dibangun oleh kiyai. Selain itu, peran kontributif seorang kiyai pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage adalah dengan rasa tanggung jawab yang besar beliau bersedia menjadi kepala madrasah Aliyah Miftahul Falah yang memang belum ada orang yang tepat untuk memegang amanah tersebut akhirnya dipegang oleh kiyai pondok pesantren. Ini membuktikan bahwa kiyai pondok pesantren mau untuk membantu kebutuhan-kebutuhan lembaga dan keinginan-keinginan bawahan agar Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage terus berkembang dan menjadi lebih baik. (CL.3.b.1).W.PP)



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian mengenai Kepemimpinan Transformatif Kiyai Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung berdiri sejak tahun 1937, pembelajaran yang digunakan masih bersifat tradisional. Seperti pengajian kitab kuning dan kajian Al-Quran. Pada tahun 1990 Pondok Pesantren Miftahul Falah mengalami transformasi yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi menjadi Yayasan Pendidikan Islam Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung yang menyelenggarakan pendidikan formal dan non formal. Diantaranya: MI, MDT, MTs, MA dan Pondok Pesantren.
2. Pola kepemimpinan transformatif kiyai pondok pesantren dapat dilihat dari empat dimensi atau yang disebut *The four I's*: a. Kharismatik kiyai pondok pesantren dan faktor keturunan dari keluarga yang mampu secara materi juga memiliki wawasan keilmuan agama yang banyak menjadi pengaruh ideal kiyai pondok pesantren dalam kepemimpinan transformatif di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage; b. Meneladani tokoh pendiri pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage dan memberi nasihat keagamaan di setiap pengajian menjadi motivasi inspirasi bagi para santri, ustadz dan masyarakat. Selain itu, memberikan kepercayaan terhadap sumber daya manusia yang ada untuk menjalankan tugas mengurus pondok pesantren sebagai upaya pengembangan

pondok pesantren agar lebih terorganisir dan menjadikan kepercayaan yang telah di berikan sebagai motivasi inspirasi; c. Hambatan transformasi yang terjadi di pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage dilalui oleh kiyai bersama-sama dengan bawahan dan masyarakat sekitar sebagai upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi. Tidak ada paksaan untuk berpartisipasi dan tidak ada upah setelah berpartisipasi dalam memecahkan masalah tersebut; d. Komunikasi dan pendekatan emosional menjadi pola yang dilaksanakan kiyai pondok pesantren dalam merealisasikan transformasi pondok pesantren Miftahul Falah Gedebage Kota Bandung.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan berupa saran-saran sebagai berikut:

1. Pada aspek administrasi secara kepesantrenan, seyogyanya lebih di tata rapi dan didukung dengan fasilitas-fasilitas di kantor administrasi pada umumnya.
2. Merencanakan perubahan dengan lebih baik lagi dan lakukan pengarsipan terkait dokumen rancangan-rancangan perubahan yang telah dilaksanakan. Karena perubahan bukan hanya pada aspek pengembangan organisasi atau banyaknya bangunan sekolah tetapi juga pada aspek teknologi atau komputerisasi.
3. Menggunakan pola komunikasi yang efektif kepada semua pihak untuk melakukan transfer gagasan-gagasan perubahan agar lebih bisa diterima dan dipahami semua pihak.