

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok Pesantren¹ merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang didirikan oleh para ulama tempo dulu, ratusan tahun yang silam yang hingga kini masih eksis bahkan terus berkembang. Keberadaan pondok pesantren menjadi bagian dari sistem kehidupan umat Islam sekaligus penyangga budaya masyarakat Islam dan bangsa Indonesia.

Pesantren, jika disandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia, merupakan sistem pendidikan tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigenous* (berasal dari pribumi/natural).

Era 1970-an² pesantren mengalami perubahan *signifikan*, baik di wilayah rural (pedesaan), suburban (pinggiran kota), maupun urban (perkotaan). Data Departemen Agama menyebutkan pada tahun 1977 jumlah pesantren masih sekitar 4.195 buah dengan jumlah santri sekitar 677.394 orang. Jumlah ini mengalami peningkatan berarti pada tahun 1985, di mana pesantren berjumlah sekitar 6.239 buah dengan jumlah santri sekitar mencapai 1.084.801 orang. Dua dasawarsa kemudian, tahun 1997, Depag mencatat jumlah pesantren sudah mengalami kenaikan mencapai 224% atau 9.388 buah, dengan kenaikan jumlah santri mencapai 261% atau 1.770.768 orang. Data terakhir Depag tahun 2001 menunjukkan jumlah pesantren seluruh Indonesia sudah mencapai 11.312 buah dengan santri sebanyak 2.737.805 orang.

Hal ini membuktikan bahwa pondok pesantren masih bisa tetap eksis di era globalisasi seperti sekarang ini, dan masih bisa bersaing dengan lembaga-lembaga lain. Itu semua tidak terlepas dari peran pemimpin pondok pesantren yang ingin mengembangkan pendidikan berbasis keagamaan melalui maraknya pemertan pesantren di berbagai tempat. Meskipun pesantren

¹Sindu Galba, *Pesantren sebagai Wadah Komunikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995), hlm:1

²Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo. *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm: 4

mengalami perubahan dari segi jumlah yang *signifikan*, tidak menutup kemungkinan bahwa identitas dan jati diri pondok pesantren masih terjaga.

Peran kepemimpinan menjadi faktor yang sangat kuat sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran dari serangkaian fungsi manajemen. Rangkaian fungsi manajemen itu di mulai dengan adanya proses perencanaan, kemudian pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan.

Kepemimpinan memiliki arti strategis dalam setiap organisasi atau lembaga, termasuk lembaga keagamaan yang bergerak dalam bidang pendidikan, salah satunya adalah pondok pesantren. Pimpinan akan mengendalikan jalannya aktivitas dan arahan dari sebuah pesantren tersebut, maka pimpinanlah yang akhirnya menjadi orang yang paling menentukan setiap gerak suatu organisasi atau lembaga.

Dewasa ini, kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi atau lembaga.

Stoner,³ dengan menggunakan pendekatan manajemen mengartikan “kepemimpinan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi serta proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Dalam pengertian ini, mengandung arti bahwa kepemimpinan itu terdiri dari empat unsur utama yang telah disebutkan tadi. Hal ini pun sekaligus mengisyaratkan adanya hubungan yang erat antara manajemen dan kepemimpinan”.

Kepemimpinan pondok pesantren dalam pengelolaanya berujung pada dua fungsi pelayanan yaitu; fungsi kemasyarakatan, yang bermuara dalam bentuk pelayanan agama pada masyarakat dan pengelolaan teknis pada pesantren, yang bermuara pada pelayanan pengawasan

³Disampaikan pada Makalah Perkuliahan pada Mata Kuliah Kepemimpinan Islam. hlm 29

administratif yang baik, pembinaan calon pengganti yang teratur, pengelolaan sistem pendidikan secara organisatoris.

Dalam sebuah pondok pesantren, kepemimpinan seorang kiai/ustadz sangat berperan dalam pengelolaan pondok pesantren tersebut. Relasi sosial yang dibangun antara *ustadz*/pengurus-santri dilandasi kepercayaan, bukan karena adanya tingkat jabatan seperti kepemimpinan konvensional, tapi dalam kepemimpinan pondok pesantren ketaatan santri kepada *ustadz* lebih besar dikarenakan *ustadz* tidak berperan sebagai pengajar atau bahkan pemimpin, melainkan *ustadz* berperan sebagai orang tua yang senantiasa memberikan nasihat dan memberikan yang terbaik untuk masa depan.

Pesantren Persatuan Islam 104 Al-Ittihaad Rancapandan⁴ merupakan salah satu pesantren yang berada di daerah Cikajang Garut, berdiri sekitar tahun 1967 silam oleh Ajengan Muhammad Shaleh Saedi/Ajengan Saedi (*Allohu yarham*). Pada saat itu proses belajar mengajar berlangsung di rumah Ajengan Saedi, baru beberapa tahun kemudian proses belajar mengajar pindah ke sebuah *tajug* (surau). Karena surau itu terlalu sempit (karena dipakai '*galungan*' oleh santri-santrinya) maka proses belajar mengajar pindah ke sebuah gudang yang waktu itu disebut '*gedong sale*' atau tempat menjemur selai buah 'apel Cikajang' yaitu *kesemek*.

Saat ini, semuanya sangat berbeda. Dari segi bangunan yang dulu tempat belajar hanya di sebuah surau, tahun-tahun berikutnya seiring para santri yang ikut mengaji semakin bertambah, mulailah dibangun ruangan untuk MDU (Madrasah Diniyah Ulla) di atas tanah seluas 1472 m², menyusul dibangun ruangan MTSN (Setingkat SMP), terakhir dibangun RA (Raudhatul Athfal). Namun kini, telah berdiri megah bangunan Pendidikan dengan jenjang yang

⁴Diambil dari dokumen dan arsip-arsip yang berada di Pesantren Persatuan Islam Al-Ittihaad Rancapandan Cikajang Garut, pada tanggal 12 Oktober 2013.

terbilang lengkap dari mulai PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), RA (Raudhatul Athfal), SDIT (Sekolah Dasar Islam Terpadu), MTSN, dan MAS Plus (Madrasah Aliyah Swasta).

Dibalik berkembang dan majunya suatu organisasi atau lembaga tentu dibelakangnya ada seorang pemimpin yang dengan cakap mengendalikan serta menggerakkan roda-roda kelembagaan yang berada disekitarnya sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan yang telah dirumuskan bersama bisa tercapai secara maksimal. Begitupun dengan Pesantren 104 Al-Ittihaad Rancapandan, bisa berkembang seperti ini dikarenakan ada seseorang pemimpin yang senantiasa bisa memajukan pesantren lebih baik dari tahun ketahunnya dengan program yang beliau terapkan, serta strategi yang beliau senantiasa rumuskan.

H. Odin Ismail dimata rekan kerjanya⁵ merupakan sosok pemimpin yang amanah, profesional dan sangat memperhatikan segala sesuatu yang ada dibawah kepemimpinannya. Seorang guru yang tidak hanya mengajar tapi juga mendidik dimata para santri-santrinya. Seorang suami yang romantis, perhatian terhadap istri. Seorang ayah yang bertanggung jawab, tidak membiarkan anaknya tumbuh kecuali dengan pendidikan yang baik dan benar. Seorang da'i yang tangguh, menyebarkan Quran *Sunnah* ditengah umat dengan cara yang hikmah dipandangan masyarakat sekitar dan umumnya.

Pesantren Al-Ittihaad Rancapandan merupakan lembaga pendidikan Islam yang memadukan kurikulum nasional dengan muatan khas pesantren. Pesantren Al-Ittihaad juga berupaya mendidik dan menjadikan regenerasi yang intelek yang syarat dengan perkembangan zaman, juga berusaha membina dan mengembangkan kader-kader secara potensial dibidang pendidikan dan dakwah secara profesional yang memiliki kredibilitas serta integritas yang cukup handal.

⁵Hasil wawancara dengan salah satu pengajar sekaligus mantan murid di Pesantren 104 Al-Ittihaad Rancapandan Ustadz Uus Suhendrik, pada tanggal 12 Oktober 2013.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas sekiranya dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan?
2. Bagaimana proses penyusunan kebijakan program H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan?
3. Bagaimana strategi yang dirumuskan H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan tentang peran kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.
2. Untuk mengetahui proses penyusunan kebijakan program H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.
3. Untuk mengetahui strategi yang diterapkan H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan pengetahuan ilmiah dibidang *tadbir*, khususnya dalam mempelajari kepemimpinan dan pengelolaan yang merupakan bagian dari manajemen.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menarik minat peneliti lain, khususnya dikalangan mahasiswa, untuk mengembangkan penelitian lanjutan tentang masalah yang sama. Dari hasil penelitian itu, dapat dilakukan generalisasi yang lebih komprehensif.

Disamping itu, penelitian ini berguna bagi penulis dan selain penulis, diantaranya menambah wawasan bahan teori tentang kepemimpinan dan pengelolaan pondok pesantren serta menambah wacana kedakwaan sebagai bahan diskusi pada akademik sekitar kegiatan dakwah.

D. Kerangka Berpikir

1) Peran Kepemimpinan

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*⁶ peran memiliki makna yaitu seperangkat tingkat diharapkan yang dimiliki oleh yang berkedudukan di masyarakat. “Peran adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan”.

Ada juga yang mengartikan peran sebagai⁷ serangkaian perilaku yang diharapkan pada seseorang sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun secara

⁶ Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi ke-3, Balai Pustaka. Jakarta: 2005. Hlm:854

informal. Peran didasarkan pada *preskripsi* (ketentuan) dan harapan peran yang menerangkan apa yang individu-individu harus lakukan dalam suatu situasi tertentu agar dapat memenuhi harapan-harapan mereka sendiri atau harapan orang lain menyangkut peran-peran tersebut.

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan pemimpin menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Bak panglima perang di era global yang syarat kompetisi, seorang pemimpin mengemban tugas menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya.

Empat sifat umum⁸ yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi atau lembaga, yakni: (1) Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya. (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain. (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya. (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya. Selain itu seorang manajer harus mampu mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari *win-win solution* sehingga kerjasama tim bisa berjalan dengan baik.

⁷ <http://www.sarjanaku.com/2013/01/pengertian-peran-definisi-menurut-para-ahli.html> diunduh pada tanggal 2 Desember 2013

⁸ *Ibid.* Diunduh pada tanggal 2 Desember 2013

Henry Mintzberg⁹, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Peran antar pribadi, merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
- b. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
- c. Peran pengambilan keputusan, yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Secara etimologi¹⁰ pemimpin berasal dari kata dasar “pimpin” (lead) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalamnya terdapat dua pihak yang di pimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (leader) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut George Terry¹¹, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedangkan menurut Young kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat

⁹*Ibid.* Diunduh pada tanggal 2 Desember 2013

¹⁰Sondang Siagian. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm:5-6

¹¹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?)*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hlm:12

sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan ada keterkaitan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, maka ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.

Dalam konteks Al-Quran disebutkan, manusia selain harus menyembah dan beribadah kepada Allah juga mempunyai tugas sebagai *khalifah* Allah di bumi. Dari fungsi manusia sebagai *khalifah* inilah kemudian banyak mendasari konsep kepemimpinan (*imamah*) dalam Islam, yang salah satunya terdapat dalam Quran Surat Al-Baqarah:30, sebagai berikut:

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

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".¹²

Interpretasi terhadap kata *khalifah* dapat ditarik kesimpulan bahwa Allah telah mengisyaratkan suatu konsep manusia sebagai pemimpin dimuka bumi, yakni sebagai fungsi yang diamanatkan manusia berdasarkan amanat yang diterimanya dari Allah. Amanat itu pada

¹² Depag, 2005.

intinya adalah tugas mengelola bumi secara bertanggung jawab dengan mempergunakan akal yang telah dianugerahkan-Nya kepada manusia.

Dari ungkapan yang dikemukakan diatas, dapat terlihat bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam meraih tujuan yang disepakati sebelumnya itu tergantung dari kepemimpinannya seorang pemimpin, yaitu seseorang yang mengatur, memandu, membimbing dan mengarahkan serta mengemudikan organisasi itu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Tiga teori¹³ yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan kepemimpinan ialah:

- a) **Teori genetis** menjelaskan bahwa seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa semenjak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Selain itu, teori ini juga disebut sebagai teori bakat, karena ia menganggap bahwa “*pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk (leader are born not made)*”.
- b) **Teori sosial** beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Situasi dan kondisi tertentu yang berbeda menyebabkan kualitas kepemimpinan berbeda pula. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan “*leader are made not born atau pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan*”.
- c) **Teori Ekologis**, Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi

¹³Kartini Kartono, *Ibid.*, hlm:31

positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Menurut Kartini Kartono¹⁴ dalam buku "pemimpin dan kepemimpinan" mengemukakan ada delapan tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Kharismatik
2. Tipe Paternalistis
3. Tipe Militeristis
4. Tipe Otokratis
5. Tipe Laissez Faire
6. Tipe Populitis
7. Tipe Administratif atau Eksekutif.
8. Tipe Demokratis.

Dalam proses manajemen dikenal adanya istilah *decision making* (pengambilan keputusan) dan *policy making* (penyusunan kebijakan) yang mana merupakan salah satu kunci kemenangan sebuah organisasi atau lembaga dalam melaksanakan programnya serta menjadikan indikasi dari proses keputusan organisasi.

Malayu S.P Hasibuan¹⁵ menyebutkan bahwa pengambilan keputusan itu sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan diproses oleh pengambil keputusan yang hasilnya merupakan sebuah keputusan. Keputusan-keputusan tersebut kemudian menimbulkan aktivitas yang diaplikasikan melalui suatu kegiatan atau program, sehingga pada akhirnya proses dan tujuan manajemen bisa terlaksana.

¹⁴Kartini Kartono, *Ibid.*, hlm. 80-86

¹⁵Malayu S.P Hasibuan. *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006), hlm: 53

Dalam proses pengambilan keputusan ini¹⁶ biasanya akan dirumuskan menjadi sebuah kebijakan lembaga/organisasi tersebut dan dilaksanakan dalam program-program yang tersusun secara sistematis yang akan dilaksanakan secara bersama sesuai dengan *job description* masing-masing pengurus. Oleh karena itu, pengambilan keputusan akan menentukan jalannya sebuah organisasi/lembaga dimasa yang akan datang, karena dengan matangnya pengambilan keputusan yang dilakukan secara analisis akan memantapkan langkah lembaga/organisasi dalam mencapai tujuannya

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan secara sederhana bahwa yang dimaksud peran kepemimpinan adalah suatu pola tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dapat menimbulkan suatu peristiwa dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan maksud agar tercapainya tujuan-tujuan yang telah direncanakan.

2) Pengelolaan Pesantren

Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan. Banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian, dan memang itulah pengertian yang populer saat ini. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.

Istilah manajemen¹⁷ mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan melalui pendayagunaan orang lain. Menurut George R. Terry¹⁸ manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan

¹⁶Malayu Hasibuan, *Ibid.*, hlm.55

¹⁷Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm:1

¹⁸Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.*, hlm. 2

perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Bedasarkan definisi diatas secara garis besar tahap-tahap dalam melakukan manajemen/pengelolaan meliputi melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan proses dasar dari suatu kegiatan pengelolaan dan merupakan syarat mutlak dalam suatu kegiatan pengelolaan. Kemudian pengorganisasian berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan. Sementara itu pengarahan diperlukan agar menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan pengawasan yang dekat. Dengan evaluasi, dapat menjadi proses monitoring aktivitas untuk menentukan apakah individu atau kelompok memperoleh dan mempergunakan sumber-sumbernya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Dalam pengelolaan sebuah lembaga dalam hal ini pondok pesantren, peran kepemimpinan menjadi faktor yang strategis, karena fungsi pemimpin adalah sebagian titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan di pondok pesantren tersebut.

Pada dasarnya pondok pesantren¹⁹ merupakan lembaga pendidikan Islam yang dikelola secara konvensional dan dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dengan kiai sebagai sentra utama serta masjid sebagai pusat lembaganya. Dalam studinya, Raharjo, menyimpulkan bahwa sejak awal pertumbuhannya, pesantren mempunyai bentuk yang beragam sehingga tidak ada standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren.

Pondok pesantren lahir sebagai perwujudan dari dua keinginan yang bertemu. Keinginan orang yang ingin menimba ilmu sebagai bekal hidup (santri) dan keinginan orang yang secara ikhlas mengajarkan ilmu dan pengalamannya kepada umat (kiai). Sehingga secara

¹⁹Marno & Triyo Supriyatno, *Ibid.*, hlm:61

fisik gambaran pondok pesantren adalah sebuah lembaga yang memadukan dua keinginan tersebut.

Pondok pesantren pada awalnya merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang diberikan dengan cara *nonklasikal* (sistem pesantren), dimana seorang kiai mengajar para santrinya berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar dari abad pertengahan (abad ke-12 sampai abad ke-16). Pada perkembangan selanjutnya menurut Saridjo pondok pesantren pada gilirannya menyelenggarakan sistem pendidikan klasikal baik yang bersifat pendidikan umum maupun agama, yang lazim disebut madrasah.

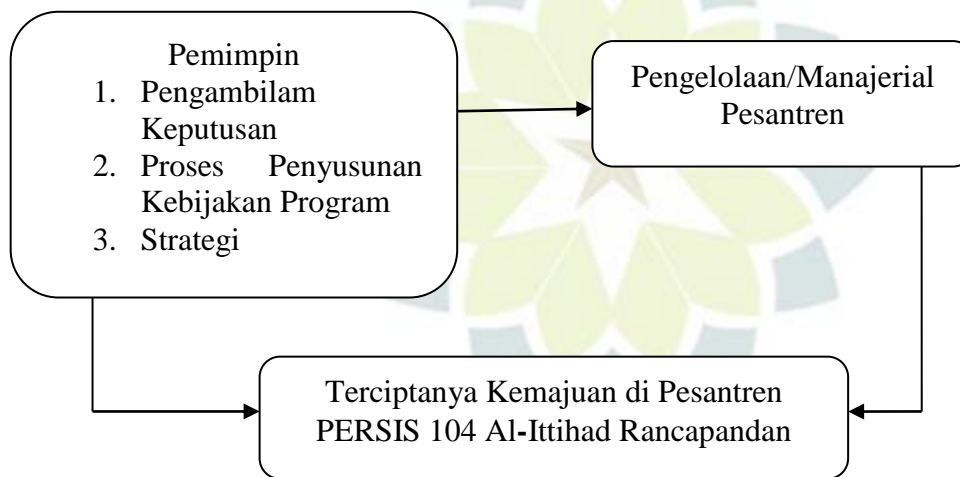
Karakteristik yang melekat pada pondok pesantren adalah adanya sistem nilai dalam pesantren yang menjadi jiwa dan filsafat hidup serta orientasi pendidikan pesantren pada umumnya, seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, *ukhuwah Islamiyah*, dan kebebasan.

Setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin yang khas. Misalnya, dalam era reformasi sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pesantren itu sendiri. Dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, di dalam program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (*ustadz*, wali santri, dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren.

Dari uraian diatas, dapat diperjelas bahwa lembaga/organisasi yang ada ditengah-tengah masyarakat tidak terlepas dari kepemimpinan. Dalam hal ini, peran kepemimpinan penting sekali khususnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga pengelolaan

lembaga dalam hal ini bisa difokuskan pada pesantren dapat berjalan dengan baik dan profesional.

Dari analisis di atas, ternyata upaya kepemimpinan dalam pengelolaan pondok pesantren dapat dilihat dari peranan *ustadz/kiai* dalam mengembangkan pola infrastruktur lembaga tersebut. Disinilah diperlukan peran aktif pemimpin dalam mengelola, membina dan mengembangkan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pesantren.



Gambar 1.1 bagan peran kepemimpinan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Al-Ittihaad Rancapandan

E. Langkah-langkah Penelitian

Penelitian ini merupakan aktifitas ilmiah yang sistematis, terarah, dan bertujuan. Oleh karena itu, dalam prosesnya terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Persatuan Islam No.104 Al-Ittihaad Rancapandan Kec.Cikajang Kab.Garut. Pengambilan lokasi di daerah tersebut mengingat besarnya kemungkinan penelitian dapat dilaksanakan yaitu dengan melihat data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini tersedia dan untuk mengumpulkan data-data juga tidak terlalu sulit.

Selain itu juga, pesantren ini memiliki banyak keunggulan baik dari segi kegiatan pembelajaran dan program-program pendukung lainnya, serta kesederhanaan pemimpin/*Mudirul'am* Pesantren Al-Ittihaad Rancapandan yang selayaknya kita contoh.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif yaitu suatu metode yang tertuju pada penggambaran atau pemetaan terhadap situasi dan kondisi yang terjadi dilokasi penelitian, kemudian data yang diperoleh diolah dan dianalisis dengan konsep-konsep kepemimpinan yang ada.

Pemilihan metode penelitian ini didasarkan pada tujuan untuk memberikan gambaran secara jelas tentang bagaimana peran kepemimpinan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Persatuan Islam Al-Ittihaad Rancapandan Cikajang Garut melalui proses pengambilan keputusan, proses penetapan kebijakan programnya, serta strategi yang senantiasa beliau terapkan.

3. Sumber Data

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian adalah:

- a. Sumber data primer ialah sumber data yang berhubungan langsung dengan keadaan objek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menghubungi secara langsung H. Odin Ismail selaku pemimpinnya, keluarga beliau, kemudian para rekan kerja ataupun tokoh masyarakat lainnya yang berada disekitar Pesantren Al-Ittihaad Rancapandan.
- b. Sumber Data Sekunder, ialah data-data yang digunakan sebagai data penunjang baik berupa buku-buku yang membahas tentang manajemen, kepemimpinan ataupun pesantren, paper, artikel, jurnal, atau karya lain yang membahas tentang pengelolaan, kepemimpinan dan pesantren yang berkaitan dengan objek kajian ini.

4. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam pemecahan permasalahan penelitian ini adalah jenis kualitatif, yaitu data yang berbentuk uraian/pemaparan tentang permasalahan mengenai peran kepemimpinan H. Odin Ismail dalam mengelola pesantren, meliputi:

- 1) Data mengenai proses pengambilan keputusan kepemimpinan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.
- 2) Data mengenai proses penyusunan kebijakan program H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.
- 3) Data mengenai strategi yang diterapkan kepemimpinan H. Odin Ismail dalam proses pengelolaan Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Dalam pelaksanaan observasi ini dilakukan pengamatan secara langsung terhadap peran kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren Al-Ittihaad Cikajang. Tujuan dari observasi ini adalah untuk mendapatkan data yang jelas dan akurat. Objek observasi ini menyangkut masalah-masalah yang berhubungan dengan lingkungan fisik Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan, proses pengambilan keputusan serta proses penyusunan kebijakan, dan strategi yang senantiasa beliau terapkan.

b. Wawancara

Wawancara yaitu pengambilan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada H. Odin Ismail selaku *Mudirul'Am* (Kepala Sekolah di Pesantren Persis

Al-Ittihaad Rancapandan), kemudian rekan kerjanya, dan para orang tua atau masyarakat yang berada disekitar pesantren, dalam rangka untuk mendapatkan data tambahan yang diperlukan.

c. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan untuk memperoleh dokumen-dokumen, catatan laporan, buku pedoman, makalah, majalah, brosur atau arsip yang ada di Pesantren Persis Al-Ittihaad Rancapandan yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren.

6. Teknik Analisis Data

Data yang sudah diperoleh, kemudian dianalisis dengan pendekatan analisis kualitatif yaitu sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

Langkah ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi sebanyak-banyaknya tentang peran kepemimpinan H. Odin Ismail serta pengelolaan Pesantren Persatuan Islam 104 Al-Ittihaad Rancapandan.

b. Kategorisasi data

Data yang terkumpul dari hasil observasi dan wawancara dikategorisasikan menjadi beberapa golongan berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, yaitu mengenai proses pengambilan keputusan, proses penyusunan kebijakan program yang ditetapkan, serta strategi yang dirumuskan H. Odin Ismail dalam mengelola pesantren Rancapandan.

c. Reduksi data

Data yang tersusun dari hasil pengkategorisasian tersebut kemudian dilakukan pereduksian data yaitu dengan cara memilih-milih data yang dibutuhkan sehingga menghasilkan data yang *valid*.

d. Menghubungkan data

Dari hasil pereduksian, data yang sudah ada dihubungkan dengan data yang sebelumnya dengan tujuan agar data yang terkumpul dapat tersusun lengkap.

e. Tafsir Data

Yang dimaksud dengan menafsirkan data adalah memberikan arti yang *signifikan* terhadap data yang telah dianalisa yaitu tentang peran kepemimpinan H. Odin Ismail dalam pengelolaan Pesantren Persatuan Islam Al-Ittihaad Rancapadan, menjelaskan pola uraiannya yang tertuang dalam rumusan masalah, serta mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian mengenai data yang telah dianalisis tadi.

f. Menarik kesimpulan

Sebagai langkah terakhir dipenelitian ini, dari data dan informasi yang diperoleh berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka ditariklah kesimpulan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci tentang penelitian ini, terutama mengenai Peran Kepemimpinan H. Odin Ismail dalam Pengelolaan Pesantren.