

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DI PONDOK PESANTREN (STUDI KASUS DI AL-MA 'HAD AL-JAMI'AH IAIN AMBON)

Maimunah

Pendidikan Agama Islam IAIN Ambon

Email: maimunah@lp2m-iainambon.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kepemimpinan sebagai salah satu unsur penting dari manajemen sebuah organisasi. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat lebih jauh bagaimana pola kepemimpinan di Ma'had Al-Jamiah dan sejauh mana efektifitas pola kepemimpinan tersebut dalam pengembangan program-program di Ma'had Al-Jamiah IAIN Ambon. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah berpola kepemimpinan birokratik, dimana otonomi kepemimpinan ma'had terbatas oleh kepemimpinan kampus. Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon sudah cukup efektif jika dilihat dari aspek hubungan antara pimpinan dan anggota dan struktur tugas dalam situasi kerja. Namun jika dilihat dari aspek kekuasaan, maka kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah belum efektif karena belum ada sinergitas antara pimpinan ma'had, pimpinan fakultas dan pimpinan rektorat dalam mem-back up program-program ma'had.

Kata Kunci: pola kepemimpinan, ma'had al-jami'ah

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan, baik pendidikan formal maupun non formal. Lembaga hampir tidak dapat melaksanakan segala bentuk aktifitas yang berkaitan langsung dengan keberlanjutan kegiatan lembaganya tanpa eksistensi dari seorang pemimpin. Keberadaan pemimpin dalam suatu lembaga mutlak dibutuhkan.

Pemimpin dalam lembaga pendidikan mempunyai otoritas penuh dalam memajukan

dan mengembangkan lembaga yang
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat IAIN Ambon

ABSTRACT

This research is motivated by the importance of leadership as one of prime elements of the management of an organization. The purpose of this study is to look at how the pattern of leadership in Ma'had al-Jamiah, and the extent to which the effectiveness of the leadership pattern in the development of programs at Al - Jamiah Ma'had IAIN Ambon .This study used a qualitative method with a case study approach. Data was collected by observation, interviews, and documentation. The results showed that the Leadership of al - Janu'ah Ma'had patterned bureaucratic leadership, where leadership ma'had limited autonomy by the leadership of the campus. Leadership Ma'had Jami'ah al - IAIN Ambon is quite effective when viewed from the aspect of the relationship between leaders and members and task structure in a work situation. However, if viewed from the aspect of power, the leadership of al - Jami'ah Ma'had does not effective yet because: no synergy between the leadership ma'had, faculty leaders and the leadership of the rector in backing up ma'had programs.

Keywords: leadership patterns, ma'had al - Jami'ah

dipimpinnya. Keberhasilan lembaga pendidikan tergantung dari kemampuan dan upaya maksimal seorang pemimpin dalam mengelola lembaganya.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktivitas dan prestasi yang dicapainya,

juga dapat dinilai dari kepiawaiannya dalam memimpin organisasi.

Pesantren merupakan subsistem pendidikan nonformal, yakni pendidikan yang berlangsung diluar sistem persekolahan. Dhofier menyebutkan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sekurang-kurangnya mempunyai tiga ciri umum, yaitu: (1) Kyai sebagai figur atau sebagai pimpinan sentral, (2) asrama pondok sebagai tempat santri, dan (3) adanya pendidikan dan pengajaran agama Islam, melalui weton, sorogcm, dan bandongan, yang sekarang telah berkembang dengan sistem klasikal atau madrasah."

Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada komitmen masyarakat sebagai pengelolanya, maka wajar jika sejak awal pertumbuhannya pondok pesantren memiliki bentuk beragam dan tak ada suatu standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren. Meskipun bentuk pondok pesantren beragam, namun secara umum keberadaan pondok pesantren yang asli selalu dicirikan oleh standarisasi kitab-kitab klasik yang menjadi buku teks pelajaran wajib (kutubul muqarrarah) yang

Rivai, V.& Arifin, Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), him. 51.

2Arifin, I.Kepemimpinan Kyai dalam Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik (Studi Kasus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, 1992). Tesis tidak dipublikasikan. Malang. Program Pascasarjana. Univerisitas Negeri Malang. Hal 2

dimasyarakat dikenal dengan sebutan kitab kuning beserta metode pengajarannya.³

Pada decade ini, mulai dikenal istilah pesantren kampus sebagai upaya pengmtegrasian antara tradisi pesantren pada umumnya dengan tradisi kampus yang dimotori oleh Ma'had Sunan Ampel al-'Aly UIN Malang. Hal ini menjadi motivasi bagi perguruan tinggi lam untuk membuat lembaga yang serupa sebagai basis pembinaan mahasiswa. Demikian juga dengan IAIN Ambon. Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon yang didinkan pada tahun 2012 bertujuan untuk memberikan solusi bagi masalah buta baca tubs al-Qur'an yang merupakan prasyarat kelulusan bagi mahasiswa, memperdalam ilmu agama serta memperbaiki akhlak dari lingkup mahasiswa IAIN Ambon.

Rumusan Masalah

Agar permasalahan ini lebih jelas dan kongkrit maka perlu dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana pola kepemimpinan pada ma'had al-Jamiah IAIN Ambon?
2. Bagaimana efektifitas kepemimpinan pada ma'had al-Jamiah IAIN Ambon?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pola kepemimpinan pada ma'had al-Jamiah IAIN Ambon.

Alian, dkk.Implemetasi Kepemimpinan Kyai Terhadap Budaya dan Iklim di P«a/irre/!(Makalah: dipresentasikan pada tanggal 13 Desember 2013: Universitas Negeri Malang). Hal 1

2. Efektifitas kepemimpinan pada ma'had al-Jamiah IAIN Ambon.

Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitin ini adalah: 1. Hasil penelitian bisa menjadi masukan bagi

penentu kebijakan kampus dan khususnya Ma'had al-Jami'ah untuk meningkatkan profesionalisme terutama dalam hal kepemimpinan.

2. Menjadi khazanah keilmuan kepesantrenan.
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin melaksanakan penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan pembelajaran di pondok pesantren.

Kajian Terdabulu

1. Much. Muallim, 2013, Manajemen Pengelolaan Mahasiswa (Studi Pada Asrama Putra Ma'had al-Jami'ah Institut Agama Islam Negeri Ambon), fokus penelitian tentang manajemen pengelolaan ma'had al-Jami'ah di IAIN Ambon.
2. Husniyatus Salamah Zainiyati, Integrasi Pesantren ke Dalam Sistem Pendidikan Tinggi Agama Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim ' Malang), hasil penelitian ini mendeskripsikan model Integrasi Ma'had Sunan Ampel al-'Aly ke dalam system pendidikan UIN Maliki meliputi integrasi lembaga dan integrasi kurikulum.

4Husniyatus Salamah Zainiyati, Integrasi Pesantren ke Dalam Sistem Pendidikan Tinggi Agama

Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang), (Ringkasan Disertasi IAIN Surabaya: Surabaya, 2012), him.

9.

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat IAIN Ambon

3. Najmatuzzahiroh, Kepemimpinan Kyai dalam Usaha Mengembangkan Pendidikan Islam Di Ma'had Sunan Ampel al-'Aly UIN Malang. Penelitian ini mendeskripsikan tentang tipe kepemimpinan yang ada di ma'had Sunan Ampel al-'Aly UIN Malang yang mengintegrasikan tiga tipe yakni tipe kepemimpinan partisipasi, kharismatik dan demokratis.'

Yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah bahwa:

1. Belum ada penelitian tentang Kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon.
2. Dari hasil pengamatan peneliti. kepemimpinan di Ma'had al-Jami': h IAIN Ambon mempunyai karakteristik yang berbeda dibanding dengan karakteristik kepemimpinan ma'had al-Jami'ah di UIN Malang.

Definisi Oerasional

Untuk memperjelas maksud dari penelitian, beikut dijelaskan beberapa istilah penting yang terkait dengan judul :

1. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Pola Kepemimpinan adalah model, gambaran, ukuran, contoh atau teladan

Najmatuzzahiroh, Kepemimpinan Kyai dalam Usaha Mengembangkan Pendidikan Islam di Ma'had Sunan Ampel al-'Aly UIN Malang, (Skripsi UIN Malang, 2008), Hal x.

yang digunakan dalam mengarahkan, mengelola, membina dan mengembangkan lembaga pendidikan keagamaan sebagai usaha untuk mencapai suatu tujuan.

3. Ma'had al-Jami'ah adalah pondok pesantren yang pengelolaannya berada di bawah struktur kampus IAIN Ambon, mempunyai unsur pimpinan (direktur, sekretaris), pembina/mudabbir, musyrf (pendamping santri), dan santri.
4. Penelitian ini focus untuk mengetahui pola kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah terkait dengan pengembangan secara kelembagaan, sebagai bagian dari lembaga kampus.

Landasan Teori

Kepemimpinan Pendidikan Islam

a) Pengertian Kepemimpinan Pendidikan Islam

Berbicara kepemimpinan dalam Islam tidak terlepas dari dua sumber utama, yaitu Al-Quran dan As-Sunnah. Dalam Al-Qur'an paling tidak terdapat dua istilah yang menunjukkan pada makna kepemimpinan. Pertama khalifah/khala'if antara lain QS al-Baqarah: 30, Shaad:26, al-A'raf:69-74, dan Yunus:14. Kedua, imam/aimmah antara lain QS. Al-Baqarah: 124, al-Anbiya':73, dan as-Sajadah:24.6

Kata khalifah dapat ditemukan di dalam surah Al-Baqarah ayat 30.

Dalam Antonio (2007), Nabi Muhammad Saw. telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan sebagai berikut.

- 1) Guiding vision (visioner); ia sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.
- 2) Passion (berkemauan kuat); berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasi. Ia tetap tabah, sabar, dan sungguh-sungguh.
- 3) Integrity (integritas); Muhammad, Saw. dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi militer.
- 4) Trust (amanah); ia dikenal sebagai orang yang sangat terpercaya (al-amin) dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad Saw.
- 5) Curiosity (rasa ingin tahu); Wahyu pertama yang diturunkan adalah perintah untuk iqra' (membaca).
- 6) Courage (berani); Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala resiko adalah keberanian yang luar biasa.

6 Quraish Shihab, Menabur Pesan Ilahi, (Jakarta Lentera Had, 2006), him. 386

b) Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Kyai dan pondok pesantren ibarat air dan warnanya yang keduanya tidak dapat dipisahkan walaupun ada juga kyai yang tidak mempunyai pesantren. Peran kyai dalam pesantren cukup tinggi karena tidak hanya berhubungan dengan santri sebagai anak asuhnya tapi tanggungjawabnya juga terhadap orang tua santri, masyarakat, dan terlebih lagi kepada Allah Swt. Kyai sebagai perwujudan dan seorang ulama' sering disandungkan dengan predikat pewaris para nabi. Kehadiran pesantren senantiasa dalam kerangka memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat, bangsa dan negara dalam konteks yang lebih luas.

Menurut Thalhan Hasan dalam Mardiyah (2012), mengatakan bahwa kepemimpinan kyai umumnya tampil dalam empat macam dimensi, yakni:

- 1) Sebagai pemimpin masyarakat (community leader), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik.
- 2) Pemimpin keilmuan (intellectual leader), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum.
- 3) Pemimpin kerohanian (spiritual leader) apabila kyai memimpin kegiatan

Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), him. 45

peribadatan, menjadi mursyid tariqah, menjadi panutan moral,-

- 4) Pemimpin administratif, jika kyai berperan sebagai penanggungjawab lembaga-lembaga pendidikan, pesantren, atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.
- c) Pengertian dan Macam-macam Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pola berarti gambar yang dipakai untuk contoh batik. Pola juga bias bermakna potongan kertas dan sebagainya yang dipakai untuk contoh membuat baju, dan sebagainya, pation, model. Dalam bahasa Inggris, pola merupakan terjemahan dari kosakata "pattern" yang berarti pola, mal, susunan gambar dan warna. pola. contoh, teladan.

Sedangkan kepemimpinan berasal dan kata pimpin yang mendapat awalan ke dan akhiran an. Kata pimpin memiliki arti menjaga (merawat dan mendidik).⁹ Namun di dalam Kamus Bahasa Indonesia kata pimpin tersebut tidak dikembangkan menjadi kata kepemimpinan, sehingga tidak ada penjelasannya. Kata kepemimpinan selanjutnya merupakan terjemahan dari kosakata bahasa Inggris, leadership.

Selanjutnya yang dimaksud dengan pola kepemimpinan pondok pesantren adalah model, gambaran, ukuran, contoh atau teladan yang digunakan dalam mengarahkan, mengelola,

Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, DEPDIKBUD, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta Balai Pustaka, 1988), him. 504.
⁹Ibid, him. 798.

membina dan mengembangkan lembaga pendidikan keagamaan.

Dan berbagai hasil penelitian, dapat dipetakan beberapa pola kepemimpinan pondok pesantren yang ada saat ini adalah (a)pola kepemimpinan individual, kharismatik, religio feodalistik; (b)pola kepemimpinan kolektif passif; (c)Laissez-Faire, dan (d) pola kepemimpinan birokratik.

d) Kepemimpinan Efektif

Keberhasilan dalam pendidikan setidaknya dapat diukur dari dimensi efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tingkat produktivitas maksimal. Ditegaskan oleh Handoko (1992) dalam Wahyudi, bahwa dua konsepsi utama untuk mengukur produktivitas adalah efektivitas dan efisiensi. Namun, pada penelitian ini, penulis hanya focus pada efektifitas kepemimpinan, sehingga pada bagian ini hanya dijelaskan tentang efektivitas. Lebih lanjut Handoko menjelaskan, efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyasa (2003) efektivitas berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil yang direncanakan.

¹ Abuddin Nata, Transformasi dan Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren, Makalah, Februari 2014, (diunduh dari [www. Google.com](http://www.Google.com) , Juni 2014).

Wahyudi, Kepemimpinan Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran, (Cet. III; Bandung : Alfabeta, 2012), him. 87.

Ibid.

Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dicapat. Sedangkan Lipham dan Hoeh (1987) berpendapat bahwa suatu organisasi atau institusi dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat dicapai, dan belum dikatakan efektif meskipun tujuan individu-individu dapat terpenuhi.

Kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan. Secara umum terdapat tiga pendekatan kepemimpinan yaitu; 1) Pendekatan kepemimpinan menurut sifat (Traits Model), 2) Pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (Behavioral Model), 3) Pendekatan kepemimpinan menurut teori kontingensi (Contingency Model). Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Selanjutnya pada pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan.14 (123-124)

Tbid, him !

1 4Ibid, him. 123-124.

Dublin (1984) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai kelebihan dalam hal 1) Intelligence level, 2) Situation sensitivity, 3) Effective work, 4) Initiative, 5) Selfconfidence, 6) Individuality, 7) Technical and professional competence, 8) Enthusiasm, 9) High ethical standarts, honesty, candor, and related characteristic, 10) Flexibility, 11) Vision. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan sifat berkeyakinan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin.

Pendekatan perilaku mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, Pendekatan situasional berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi.

I. Pesantren Kampus

Pendidikan Pesantren menurut KH. Imam Zarkasyi didefinisikan sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana Kyai sebagai sentral figuranya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwaanya dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santi sebagai kegiatannya.

Dilihat dari karakteristiknya, paling tidak, ada

2 kategori pesantren kampus pertama, mendirikan kampus didalam pesantren, dengan "menawarkan" kepada para santri untuk jadi mahasiswa. Kita mengambil contoh pesantren Sukorejo Situbondo misalnya. Sebagai

pesantren warisan KHR. As'ad Syamsul Arifin itu, didalam pesantren tersebut, pada tanggal 14 Maret 1968 telah berdin universitas dengan nama Ibrahimy. Yang kemudian dalam perkembangannya universitas Ibrahimy pada 25 Juli 1988, berubah menjadi Institut Agama Islam Ibrahimy (IAII). Yang sampai saat ini institut agama Islam Ibrahimy telah memiliki tiga fakultas; Fakultas Syan'ah, Fakultas Tarbiyah, dan Fakultas Dakwah. Demikian juga Pesantren Tebu Ireng Jombang yang di dalamnya terdapat Institut Keislaman Hasyim Asy'ari (IKAHA).

Bentuk kedua dari pondok pesantren kampus, adalah pesantren yang "menekan" para mahasiswa untuk menjadi santri. Sehingga fungsi utamanya lebih cenderung s?bagai benteng moral. Contoh dari tipe pesantren ini misalnya Ma'had Sunan Ampel al-"Aly UIN Malang.¹⁶

Dai dua bentuk pesantren kampus di atas, Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon lebih cenderung kepada tipe yang kedua. Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon didirikan bertujuan untuk menggembleng para santri, terutama dalam bidang baca tubs al-Qur'an. Program-program yang ada di ma'had al-jami'ah bersifat mengikat dan wajib diikuti oleh seluruh mahasiswa. Mahasiswa akan terhambat kelulusannya apabila belum mendapat

1 6Dewan Asatidz, Mengkaji Ulang Pondok Pesantren Mahasiswa,

[hup://www.pesanirevirtual.com](http://www.pesanirevirtual.com), diakses Juni

2014.

¹Majalah Gontor, Juli 2012, him. 9.

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat IAIN Ambon

rekomendasi dari ma'had al-jami'ah terkait dengan kemampuan baca tulis al-Qur'an.

Metode Penelitian

I. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh).¹⁷

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi lembaga atau gejala tertentu, ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit¹⁸. Dalam hal ini yang dikehendaki peneliti adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan efektifitasnya pada Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon.

Lokasi dan Waktu Penelitian

a) Lokasi

Penelitian ini dilaksanakan di Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon jl. DR. H. Tarmizi Taher Kebun Cengkeh Batu Merah Atas Ambon. Alasan memilih lokasi penelitian

Lexi J. Moloeng, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya, 2002), him. 3

18 Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), him. 120

diantaranya karena belum ada yang meneliti tentang kepemimpinan pada lokasi tersebut, dan Ma'had al-Jami'ah sebagai lembaga yang baru didirikan namun perkembangannya cukup pesat.

b) Waktu

Penelitian ini dilaksanakan selama satu bulan dari tanggal 15 Agustus-15 September 2014.

Kehadiran Peneliti

Dalam melakukan penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan pengumpul data utama. Dalam hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Lexy J. Moleong kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelopor hasil penelitinya¹⁹. Peneliti merupakan instrumen kunci dalam menangkap makna dan sekaligus sebagai alat pengumpul data. Pengertian instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dan keseluruhan proses penelitian.

Sumber Data

Sumber data utama yang diperoleh peneliti adalah hasil dari observasi secara langsung. Disini peneliti sebagai pengamat seluruh kegiatan di Ma'had al-Jami'ah. Data pendukung diperoleh dari para informan yang dianggap mengetahui secara rinci dan jelas mengenai fokus penelitian yang diteliti, yaitu

Lexi J. Moloeng, Metodologi Penelitian Kualitatif..., him. 121
Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat IAIN Ambon

tentang kepemimpinan di Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon. Data yang diperoleh dari informan merupakan hasil interview yang terdiri dari pimpinan Ma'had al-Jami'ah (Ketua dan sekretaris), mudabbir, para musyrif, dan para santri serta sumber-sumber lain yang dimungkinkan dapat memberikan informasi. Selain itu, data juga diperoleh dari hasil dokumentasi yang menunjang terhadap data yang berbentuk kata-kata maupun tindakan.

Prosedure Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data di lapangan dalam rangka mendeskripsikan dan menjawab fokus penelitian yang sedang diamati digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

- 1 Metode Observasi
2. Metode Interview / Wawancara
3. Metode Dokumentasi

Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya" .

Teknik analisa data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan dan mengkategorikan data sehingga data yang diperoleh dapat dideskripsikan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca. Menurut Pottan analisa data adalah sebuah proses mengatur urutan data dan mengorganisasikannya ke dalam suatu pola,

¹Ibid, him. 190

kategori, dan urutan dasar. Bogdan dan Taylor mendefinisikan analisa data sebagai proses yang terinci dan usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskannya²¹.

Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (trustwoethness) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan -teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan 3 kriteria yaitu derajat kepercayaan (credibility), kebergantungan (dependability), dan kepastian (conirmability) .

Untuk menentukan keabsahan data atau kredibilitas data tersebut digunakan teknik pemeriksaan sebagai berikut :

1. Perpanjangan keikutsertaan,
2. Ketekunan pengamatan
3. Triangulasi
4. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi.
5. Analisa kasus negative
6. Kecukupan referensi,
7. Auditing²³

Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Deskripsi Lokasi Penelitian

- a) Berdirinya Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon

Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon adalah lembaga pesantren mahasiswa yang bernaung di bawah Institut Agama Islam Negeri Ambon. Lembaga ini resmi dibentuk sejak tanggal 14

²¹Ibid., him. 1 03

²²Ibid., him. 173

²³Ibid., him. 173-183

Nopember 2012 dengan diterbitkannya SK Rektor No. 62 tahun 2012 tentang pembentukan pengurus pesantren mahasiswa "Ma'had al-Jami'ah" IAIN Ambon periode 2012-2016. Namun karena adanya penyesuaian struktur kelembagaan dengan ditetapkannya ortaker baru, maka dilakukan perampingan terhadap Tim pengelolanya. Pada awalnya, berdasarkan SK tersebut, pengelola Ma'had al-Jami'ah berjumlah 8 orang, terdiri dari: Pengarah, Penanggungjawab, Koordinator, Direktur, Wakil Direktur, Kepala Asrama Putra, Kepala Asrama Putri, dan Staf Administrasi. Maka dengan adanya SK Rektor No. In.13/1/SK/KP.07.6/69a/2013 tentang pengangkatan ketua dan sekretaris Ma'had al-Jami'ah di lingkungan IAIN Ambon, jumlah pengelola hanya tinggal 2 orang, terdiri dari ketua (Much. Mu'alim, MHI, MA)' dan sekretaris (Farid Naya, M.SI). Dan untuk tahap pertama (tahun 2013), Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon hanya menangani pemondokan santri putra, karena asrama putri masih dalam tahap penyelesaian.

Jika dirunut secara kronologis, lahirnya Ma'had al-Jami'ah di IAIN Ambon telah melalui perjuangan yang cukup melelahkan. Hal itu dimulai ketika pembangunan Asrama Putra sedang berlangsung, tepatnya pada bulan Juni 2011 terjadi diskusi antara Prof: Dr. H.Dedi Djubaedi, M.Ag, (Rektor IAIN Ambon periode 2008-2012), Much. Mu'alim, MHI, MA (dosen-Pengasuh Ma'had Peiode Pertama), dan Pardianto, M.SI, (dosen IAIN

Ambon) tentang rencana sistem pengelolaan yang akan diterapkan pada Asrama Putra.

Diskusi tersebut menghasilkan sebuah gagasan tentang penerapan sistem pesantren pada Asrama mahasiswa IAIN Ambon, yang akan memfokuskan pada pembinaan 4 kompetensi pokok; (1) Pembinaan mental-spiritual, (2) pembinaan baca-tulis al-Quran, (3) pengenalan kitab kuning atau turats, dan (4) penerapan bahasa Arab-Inggris. Maka dari itu Rektor langsung memerintahkan Much. Mu'alim, MHI, MA dan Pardianto, M.Si untuk segera menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan, mulai dari pembuatan rancangan sistem pengelolaan. rencana kerjasama dengan lembaga-lembaga lain di luar kampus, baik pemerintah maupun swasta; termasuk dengan pesantren-pesantren di Jawa, serta rekrutmen mahasiswa calon Pembina asrama.

Pada tanggal 25 Nopember 2012, enam orang Pembina Asrama, didatangkan dari pesantren Tebuireng, berdasarkan MOU yang telah ditandatangani oleh Rektor IAIN Ambon; Dr. Hasbollah Toisuta, M.Ag dan Pengasuh Pesantren Tebuireng; Dr. KH. Ir. Salahuddin Wahid. Enam orang Pembina tersebut direncanakan akan melakukan pembinaan selama satu tahun, dan kontraknya akan diperpanjang jika dianggap perlu, setelah dilakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai. Di samping itu terdapat beberapa orang dosen IAIN Ambon yang bersedia bergabung dengan pengelola Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon untuk bersama-sama

pesantren. Untuk lebih jelas bisa dilihat dalam tabel berikut:

No	Nama	TTL	Pendidikan	
			Jabatan	Pesantren
	Much.M uallim, MHL, MA	Gresik, 02-06-1979	Ketua	S-2 UIN Tebu Ireng Jakarta
	Farid Naya, MSI	Liang, 22-09-1978	Sekretaris	S-2 UIN Tebu Ireng Yogyakarta
	Nakip Pelu, MA	Hitu, 27-04-1973	Mudabbir	S-2 IIU Gontor Ponorogo Pakistan
	Norhadi	Sampan g, 26-03-1987	Mudabbir	S-1 Ikaha Jomban
	Mukhlisin	Lamongan, 01-03-1988	Mudabbir	S-1 Ikaha Jomban

Kepengurusan Ma'had al-Jami'ah semuanya berlatar belakang pesantren dimaksudkan agar turut mendorong budaya pesantren dapat tumbuh dilingkungan IAIN Ambon.

POLA KEPEMIMPINAN DI MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN AMBON.

Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon dipegang oleh seorang ketua • berdasarkan SK Rektor tahun 2013. Ketua ma'had dalam menjalankan tugas dan wewenangnya dibantu oleh seorang sekretaris dan tiga orang mudabbir (pembina).

Dilihat dari struktur kepengurusan internal ma'had, maka kepemimpinan berjalan dengan system berjenjang. Ketua dan sekretaris sebagai pimpinan tertinggi membawahi mudabbir yang masing-masing mempunyai tanggung jawab : Ustadz Nakip sebagai Kabag. Keamanan dan

ketertiban, Ustadz Norhadi sebagai Kabag. Pembinaan, dan Ustadz ' Mukhlisin sebagai Kabag. Pengembangan. Masing-masing kabag. membawahi beberapa musyrif sebagai pelaksana teknis. Selain sebagai pengurus internal ma'had, seluruh dewan pengasuh dan musyrif terbbat sebagai tenaga pengajar dalam pembinaan al-Qur'an. Dan tidak kalah penting adalah peran istri ketua ma'had yang hafal al-Qur'an 30 Juz yang juga terjun langsung dalam pembinaan al-Qur'an dan menjadi Pembina JQH (Jam 'iyyatul Qurra' wal Huffadh) sebagai wadah khusus bagi para santri yang berminat menghafal al-Qur'an. Secara struktur kelembagaan, Ma'had al-Jami'ah berada di bawah struktu,- kampus, kepemimpinan Ma had al-Jami'ah dilegitimasi berdasarkan SK Rektor. Ini berarti segala bentuk program dan hal-hal yang terkait dengan ma'had, baik dari segi sarana dan prasarana harus dikonsultasikan kepada Rektor dan para wakil rektor, khususnya wakil rektor bidang akademik yang terkait langsung dengan pembinaan al-Qur'an. Pimpinan ma'had bertanggung jawab terhadap rektor sebagai atasan langsung.

Struktur ma'had jika dikaitkan dengan lembaga lain yang terkait dengan pembinaan al-Qur'an dapat digambarkan sebagai berikut :

melakukan pembinaan santri asrama pesantren mahasiswa IAIN Ambon.

Pada awal tahun 2013, sebuah rusunawa berkapasitas sekitar 280 penghuni sedang dibangun di dalam lingkungan kampus IAIN Ambon, dan direncanakan akan menjadi asrama putri Ma'had al-jami'ah. Namun hingga saat ini, proses rekrutmen untuk santri putri belum memungkinkan karena prasarana yang belum memadai. Olehnya itu, pada tahun 2014 ini kepengurusan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon masih terfokus pada pengelolaan asrama putra saja.

b) Program-Program Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon

1. Program Pembinaan Mental-Spiritual, Program ini mempunyai sasaran yang berbeda pertama, pembinaan terhadap mahasiswa yang tinggal di asrama (disebut musyrif) dengan target untuk pengkaderan da'I dan penyiapan guru al-Qur'an. Kedua, pembinaan terhadap mahasiswa non-asrama (disebut santri) dengan target untuk standarisasi kompetensi baca tubs al-Qur'an dan penyiapan guru al-Qur'an. Program pembinaan ini wajib diikuti oleh seluruh mahasiswa sebagaimana yang dimaksud.
2. Program Pengembangan Minat dan Bakat, Untuk pengembangan minat dan bakat ada dua bentuk program Pertama, dibentuk Jam'iyatul Qurra' wal Huffadz (JQH) untuk menyalurkan minat santri

dalam menghafal al-Qur'an. Kegiatan utama JQH meliputi setor hafalan yang dibimbing langsung oleh ustadzah Lailatul Munawwaroh al-Hafidzah, istri ketua ma'had al-Jami'ah, dan latihan hadrat (baca barzanji diiringi airman rebana). Kedua, kewirausahaan dalam bentuk koperasi yang dikelola oleh musyrif, bertujuan untuk melatih kemandirian ekonomi.

3. Program Pengabdian Kepada Masyarakat, Program ini dilaksanakan dalam tiga bentuk kegiatan: (1). Dakwah Lingkar kampus, yang pada saat ini diwujudkan dalam bentuk bulletin jum'at, ceramah dan khutbah; (2). Pendampingan masyarakat binaan, sementara ini menangani pengajian ibu-ibu mu'allaf di Kmun Cengkeh; dan (3). Bimbmngan belajar, dengan melakukan bimbingan belajar bagi siswa/i di Madrasah Tsanawiyah Kebun Cengkeh. Beberapa kegiatan di atas akan terus dikembangkan dengan menjalin kerjasama dengan beberapa pihak, baik instansi pemerintah maupun masyarakat.

c) Profil Singkat Dewan Pengasuh/Pimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon.

Yang dimaksud Dewan Pengasuh adalah lima orang yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan tiga orang mudabbir. Seluruh Dewan Pengasuh merupakan tenaga yang berpengalaman dalam mengajar dan mempunyai keahlian di bidangnya karena mereka juga alumni

FTK Ma'had
garis mstruksi
aans koordinasi

Dilihat dari karakteristiknya secara umum, peneliti dapat simpulkan bahwa kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah berpola kepemimpinan birokratik, dimana otonomi kepemimpinan ma'had terbatas oleh kepemimpinan kampus. Indikator-indikator kepemimpinan birokratik:

- a. pimpinan ma'had al-Jami'ah diangkat berdasarkan Surat Keputusan Rektor
- b. kewenangan terbatas karena setiap kebijakan ma'had yang terkait dengan pengembangan kelembagaan, harus dikonsultasikan dan disetujui oleh rector.

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN

Efektifitas kepemimpinan ma'had al-jami'ah IAIN Ambon dalam penelitian ini diukur melalui tiga hal berdasarkan teori Fred Fiedler :

1. Hubungan antara Pimpinan dan Anggota,
Secara internal, hubungan antara pimpinan dan anggota cukup harmonis. Ketua ma'had mempunyai sifat-sifat kepemimpinan' diantaranya : komitmen, disiplin, terampil berkomunikasi, bijak dalam mengambil keputusan, empati, kerja keras dan rela berkorban. Sifat-sifat itulah yang membuat ketua diterima secara baik di lingkungan ma'had.
Contoh dari sikap komitmen ketua adalah adanya aturan yang menetapkan apabila santri tidak hadir selama 2 minggu berturut-

turut maka dikeluarkan dari ma'had. Apabila ingin mengikuti pembinaan lagi, harus mendaftar ulang. Disamping itu. Evaluasi selalu dilakukan oleh ketua ma'had, sehingga setiap permasalahan bisa teratasi dengan cepat.

2. Struktur Tugas dalam Situasi Kerja,
Dalam menjalankan tugas kepengurusan ma'had, dewan pengasuh dan musyrif dibekali dengan prosedur kerja yang jelas. Secara periodic diadakan rapat kerja untuk membahas job description masing-masing bidang, untuk kemudian dirumuskan dalam bentuk Pedoman Pengelolaan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon. Dengan adanya prosedur kerja yang jelas, semua program bisa berjalan dengan baik dan maksimal. Tidak terjadi overlap kerja antar pengurus. Sehingga dukungan semua elemen ma'had termasuk santri, terhadap ketua ma'had sangat besar.

Namun pedoman pengelolaan ma'had secara formal harus disahkan oleh rektor sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Selama penelitian ini berlangsung, pedoman tersebut belum disahkan oleh rektor. Peneliti mengamati bahwa pihak ma'had belum sepenuhnya memahami proses birokrasi, sehingga selama ini dianggap sebagai hambatan.

1. Kekuasaan, Ketua ma'had dalam ruang lingkup kampus menduduki posisi pada level middle leader. Sebagai middle leader ketua ma'had bertugas menjabarkan konsep pelaksanaan pembinaan di ma'had

berdasarkan SK Rektor no. 14 tahun 2013 tentang pemberlakuan pembinaan al-Qur'an sebagai prasyarat menempuh mata kuliah agama. Idealnya, mahasiswa yang akan menyelesaikan proses studi, harus mendapat rekomendasi dari ma'had. Namun hasil dari pemberlakuan SK ini belum bisa dilihat karena aturan ini mulai berlaku untuk mahasiswa angkatan 2012 yang sekarang masih berada di semester V. Ketua ma'had sebagai middle leader tidak bisa bekerja sendiri dalam mewujudkan tujuan ini. Penting untuk dijadikan bahan evaluasi, bahwa SK yang sudah terbit selama hampir satu tahun tersebut belum diiringi dengan petunjuk pelaksanaan teknis secara jelas. Wakil Rektor menginstruksikan kepada tiap fakultas hanya lewat lisan, sehingga timbul perbedaan penafsiran dalam pelaksanaannya. Sebagai contoh, pembinaan al-Qur'an di fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan dimasukkan dalam jadwal perkuliahan dengan nol SKS tanpa, pengawasan yang ketat, sehingga banyak diantara mahasiswa yang belum aktif mengikuti pembinaan. Sedangkan di jurusan Ekonomi sudah masuk dalam SKS, dan dikontrol dengan ketat oleh Ketua Jurusan. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua ma'had al-jami'ah, memang selama ini belum ada pembahasan secara intens tentang pembinaan al-Qur'an di ma'had yang melibatkan seluruh unsur

pimpinan mulai dari tingkat jurusan sampai tingkat rektorat, sehingga diperoleh kesamaan persepsi dalam menerapkan SK Rektor no. 14 tahun 2013 tersebut.

Bentuk lain dari keterbatasan wewenang pimpinan ma'had al-Jami'ah, adalah dari segi penyediaan sarana dan prasarana. Ma'had al-Jami'ah sebagai salah satu unit kampus yang baru dibentuk, belum mempunyai status yang jelas.¹ Ini berakibat segala bentuk kegiatan ma'had belum ada anggarannya. Padahal secara nyata dibutuhkan biaya operasional yang besar untuk menangani program pembinaan al-Qur'an yang diikuti oleh sekitar 2000 santri dengan 200 lebih kelas pembinaan. Sehingga sempat menjadi dilema bagi ma'had ketika mewajibkan mran terhadap mahasiswa, yang mendaftar untuk pembinaan al-Qur'an. Dan ketika dikomunikasikan dengan pimpinan rektorat, belum ada solusi. Demikian hasil wawancara penulis dengan ketua ma'had.²⁷

Berdasarkan paparan di atas, jika dilihat dari aspek hubungan antara pimpinan dan anggota dan struktur tugas dalam situasi kerja, maka kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon sudah cukup efektif. Namun jika dilihat dari aspek kekuasaan, maka kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah belum efektif karena belum ada sinergitas antara pimpinan ma'had, pimpinan fakultas dan pimpinan rektorat dalam mem-back up program-program ma'had.

¹ Status ma'had masih dalam proses pengusulan ke Pusat, berdasarkan hasil wawancara dengan wakil rektor bidang akademik, DR. Mohdar Yanlua, 3 Oktober 2014.
²⁷Wawancara dengan Ketua Ma'had Much.Muallim, Agustus 2014.

Penutup

Kesimpulan

Dan hasil penelitian dapat disimpulkan :

1. Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah berpola kepemimpinan birokratik, dimana otonomi kepemimpinan ma'had terbatas oleh kepemimpinan kampus.

2. Kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon sudah cukup efektif jika dilihat dari aspek hubungan antara pimpinan dan anggota dan struktur tugas dalam situasi kerja. Namun jika dilihat dari aspek kekuasaan, maka kepemimpinan Ma'had al-Jami'ah belum efektif karena belum ada sinergitas antara pimpinan ma'had, pimpinan fakultas dan pimpinan rektorat dalam mem-back up program-program ma'had.

Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Ma'had al-Jami'ah IAIN Ambon merupakan ujung tombak dan basis pembinaan al-Qur'an, maka harus didukung oleh seluruh elemen kampus.
2. Sangat perlu diupayakan adanya sinergitas antara pimpinan ma'had, pimpinan fakultas dan pimpinan rektorat dalam mem-ed up program-program ma'had untuk mewujudkan mahasiswa IAIN Ambon bebas buta baca tubs al-Qur'an.
3. Untuk itu perlu didukung regulasi yang jelas terkait dengan teknis pelaksanaan pembinaan al-Qur'an, demikian juga untuk

pemenuhan sarana dan prasarana, termasuk kesejahteraan Pembina al-Qur'an.

4. Masih terbuka peluang penelitian lanjutan terkait dengan kepemimpinan ma'had. Kepemimpinan pembelajaran, kaitannya dengan ketua ma'had sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran sebenarnya sangat menarik untuk diteliti.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Arruzz Media, 2012)
- DEPDIKBUD, *Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1988).
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012).
- Moloeng, Lexi J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2002).
- Shihab, Quraish, *Menabur Pesan Ilahi*, (Jakarta: Lentera Hati, 2006).
- Rivai, V. & Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).

Wahyudi, *Kepemimpinan Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*, (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2012).

Anwar US., Kasyful, *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi*, (Jurnal Penelitian Kontekstualita Vol.25 no. 2, IAIN Jambi, 2010).

Abuddin Nata, *Transformasi dan Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Makalah, Februari 2014, (diunduh dari www.Google.com, Juni 2014).

Alfian, dkk. *Implementasi Kepemimpinan Kyai Terhadap Budaya dan Iklim di Pesantren*. (Makalah: dipresentasikan pada tanggal 13 Desember 2013: Universitas Negeri Malang).

Dewan Asatidz, *Mengkaji Ulang Pondok Pesantren Mahasiswa*, <http://www.pesantrenvirtual.com>, diakses Juni 2014.