

**ESTAFET KEPEMIMPINAN KEPALA PESANTREN
(STUDI KASUS PADA PESANTREN MAHASISWA AL-HIKAM
DI KOTA MALANG)**

*Leadership Relay of Chief Pesantren
(Case Study at Pesantren Student Al-Hikam
Malang City)*

**Luthfi Zulfikar
Kusmintardjo
Asep Sunandar**

e-mail: luthfizulfikar25@gmail.com

Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang

Abstract: The purpose of this research is to describe the leadership of pesantren leader's leadership, the educational values in the relay and the problems encountered in the pesantren head's relay. This research uses qualitative approach, with research type of case study technique analysis. Data collection techniques used include: (1) in depth interview techniques; (2) participant observation techniques; (3) documentation study techniques. The results obtained from the researcher is the pesantren relay system in transforming the leadership of the headmaster of Al-Hikam Students of Malang, namely through appointment by the nanny father based on the lineage (nasab).

Key words: leadership relay, head of pesantren, pesantren Al-Hikam Malang

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan model estafet kepemimpinan kepala pesantren, nilai-nilai edukatif dalam estafet dan masalah yang dihadapi dalam estafet kepala pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian analisis teknik studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: (1) teknik wawancara mendalam; (2) teknik observasi partisipan; (3) teknik studi dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari peneliti adalah model estafet pesantren kepemimpinan kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu melalui penunjukan oleh bapak pengasuh berdasarkan garis keturunan (nasab).

Kata Kunci: estafet kepemimpinan, kepala pesantren, pesantren Al-Hikam Malang

Kepemimpinan bukan merupakan hal yang asing dalam kehidupan manusia. Kepemimpinan selalu dijumpai, baik di lingkungan organisasi atau lingkungan masyarakat pada umumnya. Dalam setiap institusi, atau bahkan setiap unit, baik institusi pemerintah maupun swasta, secara hierarki dipimpin oleh seseorang atau beberapa orang pemimpin. Demikian juga, di kalangan masyarakat, baik yang bersifat formal maupun nonformal, akan ditemukan seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam sebuah pesantren yang mana disebut kyai adalah salah satu sosok sentral yang menjadi panutan bagi santrinya dan menjadi figur sentral dalam tradisi pesantren. Beliau memegang kunci kekuasaan yang hampir mutlak.

Kasus yang ada di pesantren ketika seorang pemimpin itu wafat atau mengurusi yang lain, maka kekuasaan penuh pesantren berada di keluarganya atau masih berhubungan dengan genetis dari pemimpin. Hal itu sudah menjadi lumrah di kalangan pesantren, ketika pesantren tersebut di bawah kekuasaan keluarganya ada pesantren tersebut terus meningkat, bahkan ada pula malah pesantren tersebut malah mengalami sebuah kemerosotan, bahkan ada pula pesantren yang harus gulung tikar karena tidak mengerti cara manajemen pesantren. Untuk mengatasi titik lemah dari sentralisasi kyai dan keluarganya, sejumlah manajemen pesantren telah mengubah status pesantren menjadi sejenis badan wakaf yang tidak dapat diintervensi keluarga kyai atau mendirikan yayasan yang berada di pesantren tanpa otoritas kyai.

Dari paparan yang ada di atas, peneliti berinisiatif untuk meneliti pondok pesantren, dengan fokus kepemimpinan pesantren dilihat dengan sudut pandang estafet kepemimpinan kepala pesantren pada pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan. Kepemimpinan Menurut Wiyono (2013: 1) ditinjau dari sisi bahasa, istilah “kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, terjemahan dari Bahasa Inggris *leader*, yaitu orang yang menggerakkan, mengarahkan, atau mempengaruhi orang lain yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi”. Sedangkan Wahab dan Umiarso (2011: 89) mengemukakan “definisi kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan”. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan proses mempengaruhi orang lain secara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu bekerja sama dalam mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya organisasi maupun lembaga untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Kartono (2011: 33) disebutkan terdapat tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah:

1. Teori Genetis
 - a) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya;
 - b) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga;
 - c) Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.
2. Teori Sosial (lawan teori genetis)
 - a) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja;
 - b) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri;
3. Teori Ekologis atau *Sintesis* (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa munculnya pemimpin itu terdiri dari 3 teori yaitu teori genetis yang mana berasal dari keturunan, teori ini biasanya hidup di kalangan bangsawan dan kerajaan. Teori sosial pemimpin itu disiapkan, dididik dan dibentuk, teori ini semua orang bisa menjadi pemimpin asal mempunyai bakat-bakat yang cukup dan dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman, dan latihan didalam organisasi. Sedangkan teori ekologis mempunyai bakat menjadi seorang pemimpin dengan dikembangkan dengan pengalaman serta pendidikan.

Adapun pemimpin yang mempunyai karakteristik pemimpin Islam, menurut Rivai dan Arifin (2009: 248), adalah:

1. Beriman dan bertakwa kepada Allah. Karena kepemimpinan itu terkait erat dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus berada di dalam genggaman tangan seorang pemimpin beriman kepada Allah;
2. Jujur dan bermoral. Pemimpin Islami haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan antara perkataan dengan perbuatannya;
3. Kompeten dan berilmu pengetahuan. Seorang pemimpin yang Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang yang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya;
4. Peduli terhadap rakyat. Seorang pemimpin merasa tidak senang jika umatnya ditimpa sesuatu yang tidak diinginkan, seperti ditimpa kehinaan karena dikuasai dan diperhamba oleh musuh-musuh kaum muslim;
5. Inspiratif. Pemimpin Islami harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman serta menimbulkan rasa optimis terhadap pengikutnya;
6. Sabar. Seorang pemimpin Islami haruslah mampu bersikap sabar dalam menghadapi segala macam persoalan dan keterbatasan serta tidak bertindak tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan;
7. Rendah hati. Seorang pemimpin Islami perlu memiliki sikap rendah hati, dengan tidak suka menampakkan kelebihanannya dan menjaga agar tidak merendahkan orang lain;
8. Musyawarah. Pemimpin yang Islami haruslah mencari dan mengutamakan cara-cara dan jalan musyawarah untuk memecahkan setiap persoalan.

Berdasarkan paparan di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa secara keseluruhan semua nilai karakteristik seorang pemimpin Islam harus sesuai dengan syariat-syariat Islam dan sosial sehingga nilai kepemimpinan tersebut dapat bermanfaat bagi pemimpin dan masyarakat.

Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pembuatan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori *real life choise*, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-sehari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan diantara sejumlah alternatif. Setelah seseorang berada dalam situasi pembuatan keputusan maka selanjutnya dia akan melakukan tindakan untuk mempertimbangkan, menganalisis, berdasarkan suatu bentuk

hubungan tertentu. Salah satu dengan prinsip pembuatan keputusan juga bisa dimaknai sebagai prinsip pemecahan masalah sebagaimana dalam dokumen Gdrc.org (dalam Mustiningsih, 2015: 19) yang menyatakan ada sebelas prinsip pemecahan masalah secara kolaboratif. Kesebelas prinsip tersebut sebagai berikut.

1. Menggerakkan pencapaian tujuan. Orang perlu alasan untuk berpartisipasi dalam proses;
2. Inklusif, tidak eksklusif. Semua pihak yang memiliki minat yang signifikan dalam isu-isu harus terlibat dalam proses kolaboratif;
3. Pendidikan. Proses ini bergantung pada pendidikan semua anggota;
4. Sukarela. Para pihak yang berpengaruh atau tertarik berpartisipasi secara sukarela;
5. Dirancang oleh semua anggota. Semua pihak memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam merancang proses kolaboratif. Proses ini harus dijelaskan dan dirancang untuk memenuhi keadaan dan kebutuhan sesuai situasi lembaga pendidikan;
6. Fleksibilitas. Harus dirancang ke dalam proses untuk mengakomodasi isu-isu yang berkembang, kebutuhan data, lingkungan politik, dan kendala program seperti pengaturan waktu dan pertemuan;
7. Egaliter. Semua pihak memiliki akses yang sama terhadap informasi yang relevan dan kesempatan untuk berpartisipasi secara efektif selama proses berlangsung;
8. Menghormati nilai-nilai. Penerimaan nilai-nilai yang beragam, minat, dan pengetahuan tentang pihak yang terlibat dalam proses kolaboratif secara penting;
9. Akuntabel. Bertanggung jawab baik terhadap konstitusi mereka dan kepada proses mereka sesuai kesepakatan;
10. Waktu terbatas. Target waktu yang realistis diperlukan selama proses berlangsung;
11. Komitmen dicapai. Dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan tuntutan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan paparan di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa prinsip yang sangat dibutuhkan bagi pemimpin Pesantren Mahasiswa Al-Hikam untuk mempertimbangkan, menganalisis dalam memilih seseorang untuk meneruskan kepemimpinan kepala pesantren sesuai dengan prinsip budaya pesantren.

METODE

Peneliti menggunakan kualitatif, dikarenakan dalam penelitian fokus atau masalah yang akan diteliti lebih banyak menyangkut tentang kepemimpinan kepala pesantren untuk mengetahui model estafet di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Oleh karena itu, dalam pengambilan data peneliti melakukan penelitian langsung terhadap informan yang mampu memberikan data dan informasi kepada peneliti.

Sumber data penelitian ini berjumlah lima orang informan kunci yang terdiri dari pengasuh, kepala pesantren, ustad kedirosahan, ustad kepengasuhan, dan ustad kesiantrian. Data diperoleh secara langsung dari hasil pengamatan di lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi dengan informan. Selain informan kunci, peneliti melibatkan informan pendukung atau informan sekunder yaitu ustad Ali Rifan selaku sekretaris kedirosahan, sahabat Hasyim selaku santri, dan sahabat bastiar selaku santri.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: (1) teknik wawancara mendalam; (2) teknik observasi partisipan; (3) teknik studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian/display data, dan verifikasi data. Ketiga analisis data tersebut digunakan untuk memadatkan dan mengklasifikasi data sesuai fokus penelitian sehingga dapat ditarik kesimpulan.

HASIL

Model Estafet Kepemimpinan Kepala Pesantren

Hasil penelitian mengenai sistem estafet yaitu: (a) model estafet kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, dalam memimpin pesantren masih melalui model penunjukan oleh bapak pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Model ini masih menggunakan tradisi ketaatan terhadap kyai dan masih menggunakan model kekeluargaan (duriah). Kepemimpinan kepala pesantren

Mahasiswa Al-Hikam Malang terdapat garis keterunan (nasab) dalam pemilihannya, karena belum adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART); (b) tradisi nasab dalam memilih kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, mengutamakan kompetensi dan kemampuan dalam mengelola pesantren. Seperti halnya penunjukan ustad Muhammad Na'fi menjabat pada tahun 1992-2015 dan ustad Hilman Wajdi menjabat pada tahun 2015-Sekarang. Karena kewenangan dan kebijakan penunjukan itu sepenuhnya ada di bapak pengasuh, semuanya itu mengikuti apa berdasarkan keputusan dari bapak pengasuh, jadi yang lain-lain itu mengikuti.

Nilai-nilai yang Melandasi Estafet Kepemimpinan Kepala Pesantren

Hasil penelitian nilai-nilai yang melandasi sistem estafet yaitu: (a) Nilai keagamaan, artinya kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang harus memiliki nilai *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabliq* (menyampaikan), *fatonah* (pintar) dan nilai Ruhul Ma'had seperti *Al-Ikhlash* (keikhlasan), *Al-Bisathoh* (kesederhanaan), *Al-I'timad 'alan-Nafs* (kemandirian), *At-Tho'ah* (ketaatan), *Ukhuwah* (persaudaraan); (b) Nilai pendidikan, artinya kepala pesantren harus memiliki kriteria yang digunakan oleh pengasuh, yaitu: kapasitas manajerial dan kapabilitas mengajar. Karena kepala pesantren dituntut untuk mengajar di pesantren; (c) Nilai sosial, artinya kepala pesantren harus memiliki hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan dengan kyai yang lain, serta pondok pesantren yang lain dan kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam aktif berorganisasi di Nahdlatul Ulama (NU) dan sekarang menjabat sebagai wakil sekretaris PCNU Kota Malang.

Masalah yang dihadapi dalam Estafet Kepala Pesantren

Menjadi masalah dalam sistem estafet, yaitu: (a) Belum adanya kriteria tertulis atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), yang dijadikan tolak ukur nasab untuk menjadi kepala pesantren; (b) Terjadinya estafet kepala pesantren dilihat dari kurang perhatiannya pengasuh, karena pengasuh merintis pondok pesantren Al-Hikam Depok dan menjadi Dewan Pertimbangan Presiden. Sehingga ustad Muhammad Na'fi ditarik menjadi wakil pengasuh dan ustad Hilman Wajdi sebagai kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang.

PEMBAHASAN

Model Estafet Kepemimpinan Kepala Pesantren.

Berdasarkan temuan penelitian model estafet yang dilakukan di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, maka ada dua cara dalam sistem estafet kepemimpinan kepala pesantren, yaitu: (1) model estafet kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, dalam memimpin pesantren masih melalui sistem penunjukan oleh bapak pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Sistem ini masih menggunakan model tradisi ketaatan terhadap kyai dan masih menggunakan model kekeluargaan (duriah). Kepemimpinan kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang terdapat faktor nasab dalam pemilihannya, karena belum adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART); (2) tradisi nasab dalam memilih kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, mengutamakan kompetensi dan kemampuan dalam mengelola pesantren. Seperti halnya penunjukan ustad Muhammad Na'fi menjabat pada tahun 1992-2015 dan ustad Hilman Wajdi menjabat pada tahun 2015-Sekarang. Karena kewenangan dan kebijakan penunjukan itu sepenuhnya ada di bapak pengasuh, semuanya itu mengikuti apa berdasarkan keputusan dari bapak pengasuh, jadi yang lain-lain itu mengikuti.

Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang ini adalah rintisan generasi pertama mulai 4 orang yang tidak membutuhkan manajemen sampai sekarang 300 orang. Fungsi- fungsi kepemimpinan dan manajerial ini juga berkembang sesuai dengan tahapan pesantren, karena itu membutuhkan pembagian-pembagian kerja. Sehingga dibentuk semacam organisasi sampai akhirnya ada istilah pengasuh, kepala pesantren, ada unit-unit, kepala dirosah, kesartrian dan kepengasuhan. Dalam hal ini kepala pesantren adalah kepanjangan dari pengasuh, kepala pesantren yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasi semua kegiatan yang ada di pesantren.

Berdasarkan teori kepemimpinan pesantren, Maksun (2007: 64) “kepemimpinan pesantren adalah kepemimpinan yang terdiri dari kyai yang menjadi pengasuh, para guru (ustad) dan para santri. Seorang kyai di pesantren mempunyai corak kharismatik, dan pola kepemimpinan kyai juga bercorak paternalistik (keistimewaan yang berbentuk kedermawaan). kepemimpinan

hereditas adalah pemimpin yang muncul berdasarkan warisan atau keturunan yang berupa penurunan sifat-sifat dari induk keketurunannya melalui gen, untuk menggerakkan, mengarahkan, atau mempengaruhi orang lain yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi. Sistem estafet kepala pesantren dalam mentransformasikan masih menggunakan sistem penunjukan oleh bapak pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Hal ini masih menggunakan sistem tradisi ketaatan terhadap kyai dan masih menggunakan sistem kekeluargaan (duriah). Kepemimpinan kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang terdapat faktor nasab dalam pemilihannya, karena belum adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART).

Munculnya pemimpin menurut Kartono (2011: 33) disebutkan terdapat tiga teori yang menonjol, yaitu: (1) Teori genetis, yang mana berasal dari keturunan, teori ini biasanya hidup di kalangan bangsawan dan kerajaan, (2) Teori sosial, pemimpin itu disiapkan, dididik dan dibentuk, teori ini semua orang bisa menjadi pemimpin asal mempunyai bakat-bakat yang cukup dan dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman, dan latihan di dalam organisasi, (3) Teori ekologis, mempunyai bakat menjadi seorang pemimpin dengan dikembangkan dengan pengalaman serta pendidikan. Dalam penelitian ini pengasuh mengedepankan kemampuan dan kualitas kepala pesantren di bidang pendidikan, pengalaman, dan latihan di dalam organisasi pesantren untuk bersama-sama meningkatkan pendidikan pesantren. Dalam hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Soekanto (2010: 210-211), mengenai *Achieved Status* yaitu kedudukan yang dicapai oleh seseorang dengan usaha-usaha yang disengaja. Kedudukan ini tidak diperoleh atas dasar kelahiran. Akan tetapi, bersifat terbuka bagi siapa saja, tergantung dari kemampuan masing-masing dalam mengejar serta mencapai tujuan-tujuannya.

Berdasarkan teori, hasil penelitian ini dikomentari, bahwa sistem estafet Kepala Pesantren masih menggunakan sistem penunjukan oleh pengasuh berdasarkan garis keturunan atau nasab dengan mengutamakan kompetensi dan kemampuan dalam mengelola pesantren. Jadi, ada pola kepemimpinan hereditas yang diperbarui di dalam Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Munculnya Kepala Pesantren menggunakan teori ekologis, yang artinya bahwa seorang akan

sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya. Jadi gabungan antara nasab dan kemampuan salah satu munculnya Kepala Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang.

Nilai-nilai yang Melandasi Estafet Kepemimpinan Kepala Pesantren

Berdasarkan temuan penelitian nilai-nilai yang melandasi sistem estafet kepemimpinan Kepala Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, maka ada tiga nilai-nilai yang melandasi, yaitu: (1) Nilai keagamaan, artinya kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang harus memiliki nilai *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabliq* (menyampaikan), *fatonah* (pintar) dan nilai Ruhul Ma'had seperti *Al-Ikhlash* (keikhlasan), *Al-Bisathoh* (kesederhanaan), *Al-I'timad 'alan-Nafs* (kemandirian), *At-Tho'ah* (ketaatan), *Ukhuwah* (persaudaraan); (2) Nilai pendidikan, artinya kepala pesantren harus memiliki kriteria yang digunakan oleh pengasuh, yaitu: kapasitas manajerial dan kapabilitas mengajar. Karena kepala pesantren dituntut untuk mengajar di pesantren; (3) Nilai sosial, artinya kepala pesantren harus memiliki hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan dengan kyai yang lain, serta pondok pesantren yang lain dan kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam aktif berorganisasi di Nahdlatul Ulama (NU) dan sekarang menjabat sebagai wakil sekretaris PCNU Kota Malang.

Berdasarkan teori nilai-nilai kepemimpinan, menurut Rivai dan Arifin (2009: 248) ada delapan karakteristik pemimpin Islam, yaitu: (1) Beriman dan bertakwa kepada Allah, (2) Jujur dan bermoral, (3) Kompeten dan berilmu pengetahuan, (4) Peduli terhadap rakyat, (5) Inspiratif, (6) Sabar, (7) Rendah hati, (8) Musyawarah. Selain itu, menurut Soebahar (2013:78) terdapat tiga ranah kompetensi yang perlu dipersiapkan sedini mungkin oleh calon pemimpin, yaitu kompetensi ilmu, pengalaman, dan moralitas. Dalam pandangan Islam, setiap pemimpin termasuk pemimpin pesantren, perlu menerapkan paradigma kepemimpinan Islam, seperti yang ditunjukkan oleh pola kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Pola ini biasanya disebut dengan paradigma “kepemimpinan STF-AI”, yaitu *Shiddiq*, *Tabligh*, *Fathonah*, *Amanah*, dan *Istiqomah*. Sudah mestinya apa yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam memimpin

dapat dijadikan teladan bagi pengembangan kompetensi kepemimpinan di pesantren.

Berdasarkan teori, hasil penelitian ini dikomentari, bahwa kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang memenuhi semua karakteristik tersebut, dari bagaimana bertakwa kepada Allah, jujur dan bermoral, kompeten dan berilmu pengetahuan, peduli terhadap rakyat, inspiratif, sabar, rendah hati, musyawarah. Semua karakteristik tersebut di rangkum dalam nilai pendidikan, nilai keagamaan, dan nilai sosial masyarakat. Semua nilai- nilai tersebut harus dimiliki oleh kepala pesantren, karena ada tuntutan manajerial dan mengajar kepala pesantren harus cakap, karena memimpin lembaga pendidikan, karena ada tuntutan *uswah* (suri tauladan) kepala pesantren harus religius di bidang keagamaan, jadi kepala pesantren juga harus mempunyai kapasitas keagamaan, Secara sosial kepala pesantren harus mempunyai hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan dengan kyai yang lain serta pondok pesantren yang lain untuk pengembangan pesantren

Kepala pesantren Al-Hikam mempunyai dan menerapkan paradigma kepemimpinan Islam dalam pelaksanaannya. Pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang juga mempersiapkan kompetensi anak-anaknya dalam mengelola pesantren contohnya dengan menjadi ketua yayasan yang di pimpin oleh Abdul Hakim Hidayat putra pertama dari KH. Hasyim Muzadi, menjadi kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang yang di pimpin oleh Hilman Wajdi putra ketiga dari KH. Hasyim Muzadi, menjadi bendahara yayasan Al-Hikam Malang oleh Alfi Rahmawati putri keempat dari KH. Hasyim Muzadi, dan menjadi wakil pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Depok yang di pimpin oleh Muhammad Yusron Shidqi putra keenam dari KH. Hasyim Muzadi.

Masalah yang dihadapi dalam Estafet Kepala Pesantren

Berdasarkan temuan penelitian mengenai masalah yang dihadapi dalam estafet kepala pesantren. Ada beberapa masalah, yaitu: (1) menjadi masalah dalam sistem estafet, belum adanya kriteria tertulis atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), yang dijadikan tolak ukur nasab untuk menjadi kepala pesantren; (2) terjadinya estafet kepala pesantren dilihat dari kurang perhatiannya pengasuh, karena pengasuh merintis pondok pesantren Al-Hikam Depok dan menjadi Dewan Pertimbangan Presiden. Sehingga ustad Muhammad Na'fi ditarik

menjadi wakil pengasuh dan ustad Hilman Wadjdi sebagai kepala pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang.

Dalam kasus ini, sesuai teori prinsip pembuatan keputusan juga bisa dimaknai sebagai prinsip pemecahan masalah, sebagaimana dalam dokumen Gdrc.org (dalam Mustiningsih, 2015: 19) yang menyatakan ada sebelas prinsip pemecahan masalah secara kolaboratif, yaitu: (1) Menggerakkan pencapaian tujuan, (2) Inklusif, (3) Pendidikan, (4) Sukarela, (5) Dirancang oleh semua anggota, (6) Fleksibilitas, (7) Egaliter, (8) Menghormati nilai-nilai, (9) Akuntabel, (10) Waktu terbatas, (11) Komitmen dicapai.

Berdasarkan teori, hasil penelitian ini dikomentari, bahwa Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, menerapkan prinsip pembuatan keputusan dari mulai menggerakkan pencapaian tujuan, inklusi, pendidikan, sukarela, dirancang oleh semua anggota, fleksibilitas, menghormati nilai-nilai, akuntabel, komitmen dicapai. Ada prinsip pembuatan keputusan yang tidak diterapkan oleh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu tidak ada jangka waktu menjabat kepala pesantren, dikarenakan belum adanya kriteria tertulis atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) yang dijadikan tolak ukur untuk menjadi kepala pesantren. Dalam pencapaian tujuan pesantren dalam menggerakkan anggotanya, Jadi menunjuk ustad Muhammad Na'fi sebagai wakil pengasuh dan kepala pesantren digantikan oleh ustad Hilman Wadjdi. Dikarenakan pengasuh yaitu KH. Hasyim Muzadi merintis pondok pesantren Al-Hikam Depok dan menjadi Dewan Pertimbangan Presiden. Sehingga pengasuh atau kyai Hasyim Muzadi berbagi pikiran untuk mengurusinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan: (1) model Estafet Kepemimpinan Kepala Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu: (a) model estafet kepala pesantren, melalui penunjukan oleh kyai (pengasuh). Sistem ini masih menggunakan sistem tradisi ketaatan terhadap kyai dan masih ada garis keturunan (nasab) dari pengasuh; (b) dasar penunjukkan kepala pesantren oleh kyai adalah kompetensi dan kemampuan dalam mengelola pesantren. (2) Nilai-

nilai yang melandasi estafet kepemimpinan kepala Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu: (a) nilai pendidikan, artinya kepala pesantren harus memiliki kriteria yang meliputi: kapasitas manajerial dan kapabilitas mengajar. Karena kepala pesantren dituntut untuk mengajar di pesantren; (b) nilai keagamaan, artinya kepala pesantren harus memiliki nilai Ruhul Ma'had seperti *Al-Ikhlās* (keikhlasan), *Al-Bisathoh* (kesederhanaan), *Al-Itimad 'alan-Nafs* (kemandirian), *At-Tho'ah* (ketaatan), *Ukhuwah* (persaudaraan); (c) nilai sosial, artinya kepala pesantren harus mempunyai hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan dengan kyai yang lain serta pondok pesantren yang lain. (3) Masalah yang dihadapi dalam estafet kepala pesantren mahasiswa Al-Hikam Malang, yaitu: (a) Belum adanya kriteria tertulis atau anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), yang dijadikan tolak ukur nasab untuk menjadi kepala pesantren; (b) Kesibukan pengasuh merintis pondok pesantren Al-Hikam Depok dan menjadi Dewan Pertimbangan Presiden. Sehingga ustad Muhammad Na'fi ditarik menjadi wakil pengasuh dan ustad Hilman Wajdi sebagai kepala pesantren mahasiswa Al-Hikam Malang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran dari peneliti diberikan kepada: (1) Bagi pengasuh (kyai), Pengasuh agar menyusun anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), sesuai dengan budaya pesantren secara tertulis dan disepakati oleh pesantren, agar landasan dan aturan dapat dijalankan. (2) bagi Kepala Pesantren, Kepala pesantren agar selalu meningkatkan nilai keagamaan, pendidikan, dan sosial kepada seluruh ustad, staf pesantren, unit-unit usaha, dan santri. Agar spritual pesantren dan tradisi pesantren tetap terjaga. (3) bagi Santri, Santri mendapatkan informasi mendalam tentang sistem estafet kepala pesantren, nilai-nilai yang melandasi, dan masalah dalam sistem estafet kepala pesantren. (4) Bagi Pesantren lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman atau strategi dalam penunjukan kyai, kepala pesantren, maupun lurah pondok dalam memimpin pesantren. (5) bagi Jurusan Administrasi Pendidikan, Menambah pengetahuan dan informaaasi mengenai kepemimpinan pesantren, khususnya mengenai sistem estafet pesantren, dan (6) bagi peneliti selanjutnya, Hasil peneliti ini dapat dijadikan sebagai inspirasi untuk melakukan penelitian sejenis tapi

dengan tempat yang berbeda dan bisa dijadikan bahan rujukan, dan bahan bacaan yang berkaitan dengan kepala pesantren, dalam sistem estafet kepemimpinan pesantren, nilai-nilai yang melandasi, dan masalah dalam sistem estafet.

DAFTAR RUJUKAN

- Kartono, K. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Maksum, M. 2007. *Refleksi Pesantren : Otokritik dan Prospektif*. Jakarta. Ciputat institut.
- Mustiningsih. 2015. *Pembuatan Keputusan dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Soekanto, S. 2010. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Rivai, V dan Arifin, A. 2009. *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spritual)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahab, A. & Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Jogjakarta: AR_RUZZ MEDIA.
- Wiyono, B. B. 2013. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Konsep, Pengukuran, dan Pengembangan*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.