



Model Kepemimpinan Tuan Guru di Pondok Pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB

Muhamamd Makki

muhammadmakki12@yahoo.co.id

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Mataram, Indonesia

Abstrak:

Penelitian ini fokus mengkaji sejarah kepemimpinan Kharismatik, model kepemimpinan, dan model manajerial/manajemen ketenagaan SDM oleh Tuanguru di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB, fokus ini bertujuan untuk: menemukan model kepemimpinan dan manajemen ketenagaan SDM yang tepat diterapkan di pondok pesantren. Kerangka teori yang digunakan teori tentang hirarki kepemimpinan, teori kepemimpinan spiritual, kepemimpinan manajerial. Untuk menganalisis fokus masalah, digunakan pendekatan fenomenologi. Penelitian ini menemukan: (a) berdirinya pondok pesantren dibangun dengan modal kepercayaan dan kharismatik, spiritualitas Tuanguru (b) Model kepemimpinan di pondok pesantren, model kepemimpinan yang kolektif-demokratis. (c) manajemen SDM dilakukan dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, kompetensi dan rasio kebutuhan pengembangan pondok Pesantren.

Kata Kunci: Tuan guru, Pondok Pesantren, Kepemimpinan, Manajerial, kharisma

Pendahuluan

Kehidupan manusia sebagai sebuah kenyataan sosiologis mengharuskan mereka melakukan interaksi antar sesama komunitasnya. Aktivitas interaktif ini bisa dalam bentuk interaksi sosial sebagai masyarakat dan interaksi dalam bentuk kepentingan tertentu, atau difahami dengan *transaksional*, semisal: berjual beli, bisnis maupun lainnya. Dengan kenyataan sosial berkumpul dalam bentuk perkumpulan kecil (masyarakat), manusia membentuk kesepakatan hidup bersama, serta memiliki kesepakatan dalam sebuah kepemimpinan. Karena setiap kelompok dan kepemimpinan memiliki karakter dan kultur kepemimpinan sendiri, tidak jarang banyak peneliti yang berusaha memahami kepemimpinan sebagai proses bersama yang melibatkan beragam orang, dalam tim atau organisasi tertentu. Nuradi (Vol. 11. 2018).

Dalam konsepsi kepemimpinan organisasi inilah kajian terhadap kepemimpinan dalam bidang agama -"pemimpin spiritual"- mendapatkan perhatian. Menjamurnya Lembaga keislaman dalam bidang: pendidikan, sosial, spiritual keagamaan (tarekat) dan lainnya di Indonesia menjadikan kajian tema kepemimpinan sebagai sebuah kajian



yang dapat dikupas dari sudut pandang ilmu sosial maupun *managerial*. Kenyataan ini barangtentu sebagai sebuah pengakuan bahwa bertahannya Pondok Pesantren sampai hari ini tidak lepas dari banyak faktor, termasuk dalam manajemen kependidikannya. Tersebarunya Pondok Pesantren secara merata hampir di seluruh Indonesia telah memberikan sebuah dampak sosial bagi Ummat Islam, berupa perubahan sosial kemasyarakatan yang lebih baik, masyarakat terdidik. Tidak terkecuali di daerah yang dikenal dengan pulau seribu Masjid, Lombok NTB. Peran Tuan Guru¹ tentu sangat sentral dalam Pendidikan keislaman di Lombok.

Sasak sebagai masyarakat religius, memerlukan sosok yang menjadi panutan berdasarkan ajaran agama (Islam) yang dianut. Hal tersebut ditemukan dalam diri tuanguru/kyai. Sosok yang dianggap sebagai *waratsat al-anbiyā'i* sekaligus sebagai penafsir *legitimate* ajaran agama sehingga apa yang difatwakan atau dilakukan tuanguru/kyai dijadikan *marāji'* oleh masyarakat Muslim Sasak. Kebenaran yang diterima dari tuanguru/kyai merupakan kebenaran otoritatif yang memiliki pengaruh yang kuat bagi para pengikutnya. Karena itu, tuanguru/kyai juga disebut sebagai '*ulamā* yang dalam perubahan sosial mengawali gerakannya secara kultural.²

¹ Istilah tuanguru/kyai berasal dari kata Tuan (haji) dan "guru" (mengajar), namun tidak semua "haji" yang mengajar adalah tuanguru/kyai. Karena sebutan tuanguru/kyai merupakan pengakuan masyarakat terhadap eksistensi seseorang berdasarkan ilmu serta perilakunya yang menjadi panutan baik dalam hal pemahaman keagamaan ataupun perilaku keagamaan. Tuanguru juga adalah Kyai tetapi tidak semua Kyai adalah tuanguru/kyai, karena menjadi Kyai (dalam komunitas Sasak Lombok) tidak mesti menjadi "Tuan" (Haji), banyak Kyai yang perannya adalah memimpin *roah* (*dhikir*) saja seperti *tahlilan* atau *serakalan*. Berkaitan dengan hal ini, Jamaludin menyatakan bahwa mereka yang disebut Kyai atau Kyai desa adalah orang yang dari segi umur termasuk tua atau orang yang dituakan karena jabatannya di desa, misal sebagai penghulu atau karena status sosial di masyarakat. Berbeda dengan tuanguru/kyai yang menurut Syakur, seorang tuanguru/kyai harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang bahasa Arab, al-Qur'an dan tafsirnya, ilmu hadis dan ilmu musthalahnya, ilmu fiqh dan ushul fiqh, sejarah nabi dan rasul (*tārīkh al-Anbiyā' wa al-rusul*) dan lainnya. (Muh Iwan, Vol 16. 2016).

² Selain itu, dilihat dari perubahan sosial masyarakat muslim Sasak melalui pendidikan di pondok pesantren dan dakwah (ceramah, pengajian di tengah masyarakat atau lembaga pendidikan) dan bukan pada persoalan politik praktis. Di antara tuanguru yang berperan besar dalam perubahan sosial di pulau Lombok dari abad XX ini adalah tuanguru/kyai M. Zainuddin Abdul Madjid (Lombok Timur), tuanguru/kyai Muhammad Djuaini Mukhtar (Lombok Barat), tuanguru/kyai Safwan Hakim (Lombok Barat), tuanguru/kyai Turmuzi (Lombok Tengah) dan lain-lain. Peran tuanguru/kyai Abad XX ini perlu penegasan karena menurut Jamaludin, sebelum abad XX, telah muncul tuanguru/kyai di pulau Lombok dengan karakteristik masing-masing seperti tuanguru/kyai Umar Buntimbe (pertengahan abad 18), tuanguru/kyai Mustafa Sekarbela (akhir abad 18), tuanguru/kyai Amin Sesela (Akhir Abad 19) dan lain sebagainya. (Muh Iwan, Vol 16. 2016).



Pada umumnya gelar tuanguru diberikan oleh masyarakat kepada mereka yang sudah menunaikan ibadah haji dan memiliki tempat untuk memberikan pengajaran agama Islam, gelar tuanguru/kyai tersebut melekat mejadi tambahan di awal nama seperti gelar-gelar pada umunya. Jamaluddin (2015: Hal 47). Dalam Lembaga pengajaran Agama Islam, para tuan guru menjadi pemimpin di masyarakatnya -sebab pondok pesantren di Lombok umumnya berada ditengah masyarakat-. Tidak hanya pemimpin, mereka juga panutan, nasihat-nasihatnya didengarkan, perintah -yang baik-nya dilaksanakan, dan budi pekertinya serta prilakunya menjadi panutan.

Meskipun demikian, kepemimpinan tuanguru/kyai bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan tuanguru/kyai bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Model Kepemimpinan dalam hal ini tuanguru/kyai juga tidak berarti kepemimpinan dengan kekuatan gaib sebagaimana terkandung dalam istilah “tokoh spiritual” atau “penasihat spiritual”. Dalam konteks pendidikan Islam dengan berbagai persoalan yang menyertainya, kepemimpinan tuanguru/kyai adalah salah satu solusi yang efektif untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik pada organisasi pendidikan dan lingkungan sosial.

Penelitian ini akan mengkaji model kepemimpinan yang digunakan oleh tuanguru/kyai di pondok pesantren. Kepemimpinan tuanguru/kyai menarik untuk mejadi bahan kajian, mengingat pada masyarakat Lombok tuanguru/kyai memiliki peran yang sangat besar terhadap perkembangan masyarakat. Bisa dibilang *imām* bagi perubahan sosial adalah tuanguru. Untuk memperjelas penelitian ini, perlu ditegaskan dua hal yaitu: *Pertama*, tuanguru/kyai yang dimaksud di sini adalah para tuanguru/kyai yang berada di Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) dengan berbagai perannya dalam perubahan sosial sampai saat ini khusus nya dalam pondok pesantren. *Kedua*, tuanguru/kyai dalam kajian ini tidak dibahas secara personal, tetapi diarahkan pada peran kepemimpinannya pada pondok pesantren dan perkembangan serta perubahan pondok pesantren ke arah yang lebih baik.

Mengingat peran dan fungsi tuan guru menjadi *centra model* dalam mewujudkan masyarakat yang lebih baik, maka konsepsi kepemimpinannya perlu menjadi sebuah



kajian yang dapat dijadikan *role model* bagi pengembangan manajemen Pendidikan. Dengan mengambil lokus penelitian di Pondok Pesantren yang tersebar di Kabupaten Lombok Timur, dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren yang memiliki lembaga-lembaga pendidikan dari tingkat dasar hingga pendidikan menengah, bahkan ada pondok pesantren yang di Kabupaten Lombok Timur memiliki lembaga pendidikan hingga perguruan tinggi. Peneliti menginventaris beberapa poin fokus atau rumusan masalah dalam penelitian ini. Penelitian ini akan fokus mengkaji profil dan sejarah pondok pesantren beserta kharisma dan spritualitas tuangurunya, model kepemimpinan yang digunakan dan model manajemen ketenagaan SDM di pondok pesantren di bawah kepemimpinan tuanguru/kyai pada Kabupaten Lombok Timur NTB .

Kajian dan analisis pada fokus penelitian tersebut akan memberikan konsepsi pokok tentang model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren bertujuan untuk: menemukan model kepemimpinan dan manajemen ketenagaan SDM yang tepat diterapkan di pondok pesantren di bawah kepemimpinan tuanguru/kyai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap perluasan kajian tentang model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren. Temuan-temuan yang bersifat konstektual dari penelitian ini merupakan elemen penting untuk dijadikan sebagai landasan untuk mengembangkan teori-teori kepemimpinan baik tuanguru/kyai maupun pemimpin lainnya. Secara praktis penelitian ini akan memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi upaya perbaikan tentang kepemimpinan dalam meningkatkan pondok pesantren maupun lembaga pendidikan lain, menjadi acuan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan di masa depan Dengan penelitian ini diharapkan model manajemen ketenagaan SDM di pondok pesantren menjadi lebih baik, dan *available* dalam pengembangan manajemen Pondok Pesantren ke depan.

Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori tentang hirarki kepemimpinan, teori tentang kepemimpinan spiritual, kepemimpinan manajerial serta teori mengenai model-model kepemimpinan yang dikonsepsikan dalam ilmu manajemen modern. Pendidikan dan manajemen adalah dua mata uang yang harus



selaras untuk mewujudkan visi-misi atau tujuan Pendidikan yang digagas bersama. Keberhasilan sebuah lembaga Pendidikan, sebuah kepemimpinan dalam bidang Pendidikan -Pondok Pesantren- tidak lepas dari adanya kesadaran bersama untuk menyelaraskan visi-misi yang digagas dengan *ikhtiar* bersama melaksanakan manajemen yang baik.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis fenomenologi, memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendiskripsikan latar instraksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena dan kenyataan dibalik fenomena bersama. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi berarti memahami arti peristiwa dan instraksi dengan orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Pendekatan ini berupaya melakukan penyelidikan secara mendalam tentang bagaimana orang melakukan sesuatu pengalaman dan makna pengalaman bagi dirinya. Disisi lain fenomena dan makna individu dikuatkan dengan cara wawancara pada beberapa orang. Hasilnya dihubungkan dengan prinsip-prinsip filosofi fenomenologis dan diakhiri esensi dari makna.

Fokus pendekatan ini pada pengalaman yang dialami oleh warga pondok pesantren dan secara individu masing-masing, dalam hal ini model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB. Model pendekatan fenomenologi berupaya memberikan keleluasan bagi tuanguru/kyai, kepala madrasah, pengurus yayasan, dan guru untuk mengungkapkan pengalaman pribadinya secara alami, memaknai fenomena terkait dengan model kepemimpinan tuanguru/kyai dalam pengembangan, penempatan dan model manajemen ketenagaan sumberdaya manusia di pondok pesantren yang dipimpin oleh tuanguru/kyai, dengan harapan kepemimpinan tuanguru/kyai dapat membawa perubahan dan perkembangan pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Karena menggunakan pendekatan fenomenologi, maka langkah yang ditempuh yaitu mengumpulkan dan menganalisa berbagai data berkaitan dengan model kepemimpinan tuanguru/kyai di



pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB dengan memaknai dan memahami pandangan mereka serta menggali berbagai kemungkinan untuk mengembangkan model kepemimpinan tuanguru/kyai secara optimal dan proporsional.

Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data diperoleh. Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data berupa manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci. Adapun subyek dalam penelitian ini adalah seluruh warga pondok pesantren yang menjadi tempat lokasi penelitian antara lain yaitu tuanguru/kyai, pengurus yayasan, kepala madrasah/sekolah, guru dan warga pondok pesantren yang menjadi tempat peneliti melakukan penelitian. Penentuan subyek penelitian atau informan dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa kriteria: 1) Subyek yang masih aktif pada lingkup sasaran penelitian yaitu lingkup pondok pesantren, 2) Subyek yang tidak aktif pada lingkungan pondok pesantren, akan tetapi pernah menjadi tenaga pengajar atau pengurus pada lingkungan pondok pesantren, 3) Subyek memiliki informasi dan pemahaman terhadap masalah yang sedang diteliti.

Sehubungan dengan kriteria pemilihan subyek penelitian, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan pertimbangan tertentu. Pemilihan subyek dalam penelitian ini antara lain : Tuanguru/kyai selaku pimpinan, Pengurus Yayasan pada pondok pesantren, Kepala madrasah/sekolah, rektor dan guru serta dosen di perguruan tinggi yang bernaung di pondok pesantren dan Warga pondok pesantren yang menjadi bagian dari pondok pesantren Darunnahdlatain NW pancor, pondok pesantren Maraqitta'limat dan pondok pesantren Darul Kamal Lombok Timur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara: Observasi dengan teknik wawancara fokus -dan *open minded*- dan dan dokumentasi.

Pembahasan

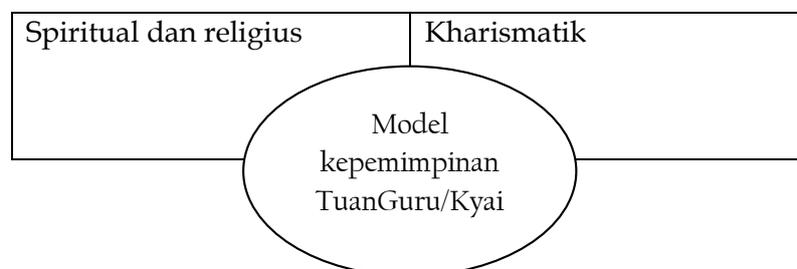
Berdasarkan hasil penelitian selama dilapangan melalui hasil wawancara dan observasi di beberapa pondok pesantren di Kabupaten Lombok Timur ditemukan bahwa model kepemimpinan tuanguru/kyai merupakan figur pemimpin yang

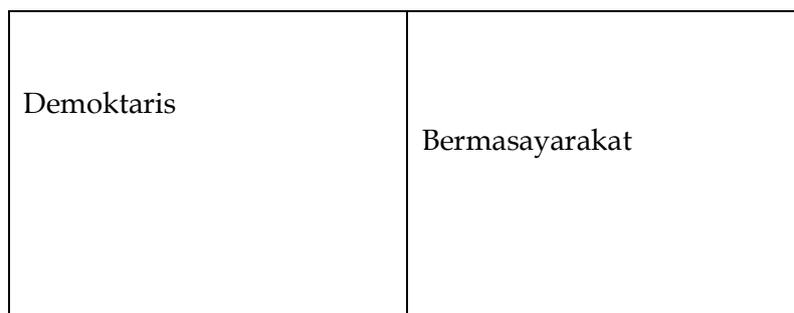


memiliki kharismatik, religius dan demokratis serta sangat dipercaya dan menjadi panutan bagi masyarakat. Kepemimpinan tuanguru/kyai dalam merencanakan dan melaksanakan setiap program tidak lepas dari nilai-nilai keagamaan, sehingga dengan model kepemimpinan seperti demikian menjadikan kepercayaan dan keyakinan masyarakat kepada tuanguru/kyai sangat tinggi, bahkan masyarakat menjadikan tuanguru/kyai sebagai teladan dalam menjalankan kehidupan.

Dalam teori kepemimpinan, secara sederhana arti dari kata *role model* adalah teladan. Menurut Wikipedia, *role model* adalah seseorang yang memberikan teladan dan berperilaku yang bisa diikuti oleh orang lain. Oleh karena itu, pada pondok pesantren selain tuanguru/kyai selaku pemimpin juga sebagai teladan dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh warga pondok pesantren dan masyarakat. Hal demikian menjadi perbedaan dari kepemimpinan tuanguru/kyai dengan pemimpin lainnya. Model kepemimpinan tuanguru/kyai seperti dijelaskan di atas, menjadi ciri has bagi setiap pondok pesantren yang dipimpin oleh tuanguru/kyai. Kepemimpinan tuanguru/kyai tidak memiliki kekuatan secara formal, seperti tidak memiliki SK khusus seperti pemimpin formal lainnya, akan tetapi, pengaruh yang dimiliki oleh tuanguru/kyai yang kuat dapat merubah dan mempengaruhi kehidupan bermasyarakat.

Meskipun sebagai pimpinan tertinggi, tuanguru/kyai di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur tidak melakukan kepemimpinan secara otokratik, melainkan kepemimpinan dari tuanguru/kyai dilakukan dengan sangat demokratis dan berlandaskan asas-asas keagamaan. Sehingga model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 1 :
Model Kepemimpinan Tuan Guru di pondok pesantren
Kabupaten Lombok Timur

Berdasarkan gambar model kepemimpinan tuanguru/kyai di atas disebabkan empat faktor yaitu: keluasan wawasan keilmuan, kepribadian tuanguru/kyai, pengaruh kharismatik, kebijaksanaan dalam mengambil kebijakan/keputusan. Dalam mengambil sikap maupun memutuskan suatu persoalan selalu atas dasar pertimbangan keagamaan, sehingga bagi masyarakat Lombok pada umumnya memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa setiap yang diputuskan oleh tuanguru/kyai sudah sangat adil tanpa merugikan salah satu pihak, sehingga kepercayaan masyarakat dan warga pondok pesantren pada kepemimpinan tuanguru/kyai sangat demokratis.³

Model kepemimpinan Spiritual menurut Tobroni (2015) adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian ke dimensi keilahian. Karena itu, kepemimpinan spiritual disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan etika religius dan kecerdasan spiritual yang berdasarkan pada iman dan hati nurani. Ada dua model kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan spiritual substantif dan kepemimpinan spiritual instrumental. Kepemimpinan spiritual substantif adalah kepemimpinan yang lahir dari penghayatan spiritual sang pemimpin dan kedekatan pemimpin dengan realitas Ilahi. Model kepemimpinan spiritual muncul dengan sendirinya dan menyatu dalam kepribadian dan perilaku kesehariannya dan itu bersifat tetap. Kepemimpinan instrumental yaitu kepemimpinan yang dipelajari dan kemudian dijadikan sebagai model atau gaya kepemimpinan.

³ Ada beberapa karakteristik dari kepemimpinan demokratis yaitu; (a) Anggota kelompok didorong untuk berbagi ide dan opini, meskipun pemimpin mempertahankan kata akhir atas keputusan, (b) Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses, dan (c) Kreativitas didorong dan dihargai.



Adapun model kepemimpinan Kharismatik menurut Zazin (2010:10) adalah kepemimpinan yang memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya dan pengikutnya sangat setia dan patuh mengabdikan padanya. Dengan demikian, model kepemimpinan seperti demikian lebih banyak bersifat informal, karena tidak perlu diangkat secara formal serta tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. kepemimpinan kharismatik adalah secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa terutama dalam mempengaruhi orang lain tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar. Yulk (2010:290).

Model Kepemimpinan Tuan Guru di Lombok Timur

Lahirnya pondok pesantren di Lombok timur menandakan lahirnya sebuah jalur perjuangan dalam merubah masyarakat. Dalam catatan sejarah, masa-masa awal lahirnya pondok pesantren di Lombok, tidak jarang menghadapi situasi yang sulit, kondisi sosial politik, penjajahan dan lainnya. Seorang tokoh atau pemimpin banyak ditentukan oleh model kepemimpinannya. Kearifan seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya akan menentukan keberhasilan dalam perjuangannya.

Tuanguru/kyai MZAM dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren Darunnahdatain selalu menggunakan pendekatan yang memiliki nilai *pedagogik*, nilai pendidikan dan perjuangan. Tuanguru/kyai MZAM selalu bertindak sebagai pengayom yang berada ditengah-tengah masyarakat. Demikian juga halnya ketika beliau memberikan fatwanya selalu disesuaikan dengan kondisi dan jangkauan pemahaman dari murid dan santrinya. Hal tersebut dibenarkan oleh ANS yang merupakan murid dan pengajar pada pondok pesantren yang tuanguru/kyai pimpin:

“Selama saya menjadi murid dan pengajar pada pondok pesantren Darunnahdatain NW Pancor yang dipimpin oleh Bapak Maulana Syeh, menurut saya pembawaan dan sikap dalam menjalankan kehidupan selalu menunjukkan kesederhanaan. Hal demikian yang membuat beliau selalu dekat dengan masyarakat, jama’ah, dan murid-muridnya dengan tidak mengurangi kewibawaan dan kharisma yang tuanguru/kyai miliki. Adapaun keluhan yang diberikan oleh warga masyarakat, dan muridnya ditampung, di dengar, dan dicarikan cara



penyelesaiannya dengan penuh rasa kearifan dan kebijaksanaan dengan tidak merugikan salah satu pihak manapun”.

Bapak Maulana Syeh (tuanguru/kyai MZAM) dalam menerima dan menghadapi murid, santri, dan warga Nahdlatul Wathan, beliau tidak pernah membedakan antara jama'ah atau santri yang satu dengan yang lainnya. Semua murid dan santrinya serta warga Nahdlatul Wathan diberikan perhatian dan kasih sayang yang sama besarnya, bagaikan cinta dan kasih sayang orang tua terhadap anak-anaknya. Yang menjadi pembeda murid dan santrinya di hadapan beliau adalah kadar perjuangan bersama beliau baik bagi pondok pesantren maupun bagi organisasi Nahdlatul Wathan. Seperti yang sering beliau sampaikan kepada kami secara langsung maupun pada pengajiannya adalah “sebaik-baik kalian dihadapanku adalah yang memberi mamfaat besar bagi Nahdlatul Wathan, dan seburuk-buruk kalian dihadapanku adalah yang merusak Nahdlatul Wathan”.

Model kepemimpinan tuanguru/kyai MZAM dari sejak pendirian pondok pesantren al-Mujahidin pada tahun 1934 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (a) kepemimpinannya di pondok pesantren dijalankan dengan kearifan dan bijaksanaan, (b) kepemimpinan pada pondok pesantren menjadi awal kepercayaan dari masyarakat, (c) kepemimpinannya pada pondok pesantren diarahkan untuk kepentingan umat, dan (d) Pengaruh dan kharismatik dari tuanguru/kyai membuat kepercayaan dari masyarakat begitu besar dalam waktu singkat. Kepemimpinan tuanguru/kyai MZAM baik di pondok pesantren maupun organisasi Nahdlatul Wathan memberikan dampak yang sangat besar terhadap perubahan masyarakat di pulau Lombok baik pada bidang keagamaan maupun bidang pendidikan.

Adapun Kepemimpinan tuanguru/kyai ZA di pondok pesantren Maraqitta'limat berlangsung sejak tahun 1951 hingga tahun 1991. Kepemimpinan tuanguru/kyai di Pondok pesantren seringkali diidentikkan dengan sebutan kepemimpinan kharismatik, meskipun telah lahir pemetaan dan fungsi dalam struktur organisasi pondok pesantren. Dengan figur kharismatik ini, berbagai pendapat mengatakan bahwa tuanguru/kyai di pondok pesantren, dulu dan sekarang merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga



muslim secara khusus di Lombok. Pengaruh tuanguru/kyai sendiri baik terhadap bawahannya di pondok pesantren maupun pada masyarakat tidak terbatas hanya saat dilingkungan pondok pesantren saja, melainkan pengaruh itu tetap berlaku baik diluar lingkungan pondok pesantren bahkan seumur hidup.

Menjadi seorang tuanguru/kyai yang memiliki kharismatik, disamping tuanguru/kyai memiliki ilmu agama yang luas, juga mempunyai berbagai kelebihan lain dibandingkan masyarakat pada umumnya. Tingkat keikhlasan serta semangat berkorban harta, tenaga, bahkan jiwa raga demi kepentingan umum dan lembaga yang pimpinnya sudah menjadi ciri has dari seorang tuanguru/kyai. Terkait dengan hal tersebut diperkuat hasil wawancara dengan pengurus yayasan, ust. AKBR:

“Bapak tuanguru/kyai bukan hanya bermodal semangat dalam mendirikan dan membangun pondok pesantren ini, akan tepapi lebih dari itu beliau berkorban berupa harta, tenaga dan waktu. Pada saat awal pendirian pondok pesantren ini, lahan yang digunakan sebagai tempat mendirikan lembaga pendidikan yaitu MI saat ini, merupakan lahan atau sawah tempat bernani beliau, dan itu semua diserahkan secara ikhlas kepada pondok pesantren dan masyarakat. Itulah cikal bakal dan modal awal dari pendirian pondok pesantren ini, dan Alhamdulillah hingga saat pondok ini sudah memiliki luas lahan ratusan hektar yang tersebar diseluruh wilayah yang ada di pulau Lombok Ini”.

Model kepemimpinan tuanguru/kyai ZA dari sejak pendirian pada tahun 1952 hingga beliau wafat dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Tuanguru/kyai memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan dengan masyarakat lain, (2) model kepemimpinan tuanguru/kyai atas dasar Agama dan kharismatik, (3) kelebihan-kelebihan yang dimiliki tuanguru/kyai digunakan untuk hal-hal yang bermamfaat. Peneliti mendapat keterangan tersebut dari hasil wawancara dengan uztadz AZH, salah satu pengurus yayasan pondok pesantren Maraqitta’limat Mamben Lauk:

“Bapak tuanguru/kyai adalah pemimpin yang sangat mngutamakan akhlak. Ketika melaksanakan pengajian Jum’at subuh, tuanguru/kyai selalu menasehati santri-santrinya dan jama’ah nya untuk selalu rendah hati, tawadhu, kepada semua orang, jujur dan harus bisa menjaga amanah. Meskipun beliau sorang tuanguru/kyai, beliau selalu bersikap rendah hati, sopan dan tawadhu. Kepada jama’ah yang lebih tua dari beliau, tuanguru/kyai selalu memberlakukan dengan baik, bahkan beliau menganggab seperti orang tuanya sendiri”.



Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi diatas terhadap kepemimpinan tuanguru/kyai HH di pondok pesantren Mara qitta' limat dapat disimpulkan: (1) Tuanguru/kyai sebagai pemimpin melibatkan semua unsur yang terkait dengan pondok pesantren, (2) Tuanguru/kyai dalam mengembangkan dan memajukan pondok pesantren dibantu oleh bawahan yang memiliki kepercayaan dari santri dan masyarakat, (3), Tuanguru/kyai tetap menjaga tradisi pondok pesantren yang sudah ada dari sejak berdiri, dan (4) Tuanguru/kyai dalam memimpin pondok pesantren selalu menjaga komunikasi yang baik.

Kepemimpinan tuanguru/kyai HH selama memimpin pondok pesantren dan masyarakat dapat diwujutkan dalam bentuk keinginan untuk terus menerus mengembangkan dan memajukan pondok pesantren. Sehingga, kepemimpinan tuanguru/kyai pada pondok pesantren semata-mata untuk kepentingan masyarakat dan jama'ahnya, dan tidak ada kepentingan untuk pribadi maupun keluarganya. Pondok pesantren yang didirikan dijadikan sebagai tempat menyebarkan agama dan melawan kebodohan bagi masyarakat, dan dengan demikian masyarakat yang berada pada lingkungan pondok pesantren mendapatkan pendidikan yang layak.

Sedangkan di Pondok Darul Kamal, berdasarkan penjelasan dan pernyataan dari Ustazd HY berkaitan dengan kepemimpinan tuanguru/kyai Ruslan dalam mengajak masyarakat membangun madrasah sebagai berikut:

“Setelah beliau (tuanguru/kyai MRZ) mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat, kemudian tuanguru/kyai mengajak tokoh-tokoh agama dan masyarakat melakukan musyawarah dalam hal yang berkaitan dengan niat beliau untuk mendirikan lembaga pendidikan yaitu madrasah. Setelah melakukan musywarah beberapakali dirumah orang tua tuanguru/kyai, kemudian tercapai kesepakatan bahwa seluruh tokoh agama dan masyarakat yang mengikuti musyawarah dengan tuanguru/kyai menyambut baik dan setuju dengan niat tuanguru/kyai untuk mendirikan madrasah”.

Kemampuan tuanguru/kyai MRZ dalam menghadapi pihak-pihak yang tidak setuju dengan pendirian madrasah, dihadapi dengan bijaksanaan dan secara kekeluargaann . Dengan cara demikian membuat tokoh atau pihak-pihak yang mencoba



menghalangin tuanguru/kyai untuk mendirikan madrasah secara cepat dapat diselesaikan dengan baik, dan semua pihak tersebut dapat menerima penjelasan dan mendukung dengan niat tuanguru/kyai untuk mendirikan madrasah. Pernyataan dari Ustazd ZYDN:

“Dalam mendirikan madrasah, tuanguru/kyai MRZ tidak pernah mengambil keputusan secara sepihak, setiap rencana dan keputusan yang dibuat selalu berdasarkan kesepakatan yang diambil dalam musyawarah dengan tokoh agama, masyarakat dan lain-lain. Sehingga bisa juga saya katakan, tuanguru/kyai selain orang yang agamis dan religius, beliau juga bisa dikatakan pemimpin yang demokratis”.

Berdasarkan keterangan dan data dari berbagai narasumber berkaitan dengan model kepemimpinan tuanguru/kyai pada awal mendirikan madrasah sebagai berikut; (1) Tuanguru/kyai mendirikan madrasah dengan melibatkan semua unsur yang ada dimasyarakat, (2) seluruh keputusan dalam mendirikan madrasah disepakati dalam musyawarah, (3) pihak-pihak yang menolak dihadapi dengan bijaksana dan secara kekeluargaan, dan (4) kepemimpinan pada lembaga pendidikan di pondok pesantren diserahkan kepada masing-masing lembaga dan kemudian dilaporkan hasil dari pemilihan kepada tuanguru/kyai setelah ada yang terpilih.

Tuanguru/kyai bukan hanya mengajak masyarakat dalam hal mendirikan dan membangun madrasah, melainkan tuanguru/kyai mengajak masyarakat menyekolahkan anak-anak mereka, mengingat pendidikan begitu penting untuk kehidupan dalam masyarakat. Dengan pendidikan akan menciptakan masyarakat yang rukun dan sejahtera. Untuk itu, tuanguru/kyai secara terus menerus menyadarkan masyarakat atas pentingnya pendidikan, dan hingga saat ini ajakan tuanguru/kyai seperti demikian sudah terbukti dimasyarakat, bahkan dengan kondisi ekonomi jauh berbeda dengan masyarakat perkotaan, tetapi sudah sangat banyak yang sudah menempuh studi pada jenjang S1, S2 dan S3. Berkaitan dengan hal tersebut dibenarkan oleh pendapat Ustazd APDN sebagai berikut:

“Ajakan tuanguru/kyai MRZ dari sejak awal mendirikan madrasah adalah agar seluruh warga yang ada dilingkungan beliau dapat mendapatkan pendidikan agama dan pendidikan lainnya baik pada pondok pesantren dan madrasah. Dan ajakan tersebut mendapatkan respon yang positif hingga saat ini sudah dapat terbukti hasilnya dengan banyaknya warga



masyarakat yang lulus S1 bahkan sampai dengan S3, dan berbagai macam profesi mulai dari PNS Guru, Dosen dan menjadi tenaga pada bidang lainnya. Itu semua tidak lepas dari peran dan pengaruh tuanguru/kyai serat murid dari beliau sudah ada yang menjadi PNS dosen di PTN Islam dan lain sebagainya”.

Berdasarkan keterangan di atas dari berbagai narasumber berkaitan dengan model kepemimpinan tuanguru/kyai pada awal mendirikan lembaga pendidikan Madrasah dapat disimpulkan: (a) Tuanguru/kyai melibatkan semua unsur masyarakat dalam mendirikan madrasah, (b) Seluruh keputusan yang dibuat oleh tuanguru/kyai disepakati dalam musyawarah. (c) Dalam mendirikan madrasah mendapatkan dukungan dan kepercayaan dari masyarakat. (d) Selain mendirikan madrasah, tuanguru/kyai menyadarkan masyarakat atas pentingnya pendidikan (e) Tuanguru/kyai melalui lembaga pendidikan yang didirikan mengajak masyarakat untuk sadar pendidikan dan peningkatan kesejahteraan dalam keluarga.

Berkaitan dengan kepemimpinan tuanguru/kyai MRZ dalam mendirikan lembaga-lembaga pendidikan pada pondok pesantren Darul Kamal dapat diambil kesimpulan, bahwa: (a) pendirian lembaga pendidikan madrasah dan sekolah secara terus menerus dilakukan oleh tuanguru/kyai, (b) untuk menjaga legalitas dari pondok pesantren yang dipimpin, kemudian tuanguru/kyai pada tahun 1984 membuat akta pendirian, (c) Tuanguru/kyai dalam setiap pendirian lembaga pendidikan secara aktif ikut terlibat memimpin bawahannya, dan (d) atas dasar peran kepemimpinannya tuanguru/kyai pondok pesantren Darul kamal memiliki lembaga pendidikan dari tingkat taman-kanak-kanak hingga perguruan tinggi.

Jika ditarik pada simpul yang lebih luas, kabupaten Lombok timur -mengingat tiga pondok pesantren ini memiliki pengaruh dalam perkembangan pendidikan di lombok timur-, berbagai informasi dan data di atas berkaitan dengan keterlibatan tuanguru/kyai dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di pondok pesantren maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa: (a) Tuanguru/kyai sebagai pimpinan utama harus mengetahui setiap persoalan yang terjadi dipondok pesantren, (b) Arahan dan fatwa dari tuanguru/kyai diyakini dapat menyelesaikan masalah dengan cepat, (c) Kesepakatan yang diambil dalam rapat pengurus maupun dewan guru



harus sampai ke tuanguru/kyai, dan (d) Dengan kharisma tuanguru/kyai dapat membuat keluarga besar pondok pesantren dapat menjalankan tugas dengan baik dan ikhlas.

Benar jika tesis yang mengatakan bahwa kepemimpinan tuanguru/kyai di Pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur Provinsi NTB seringkali diidentikkan dengan sebutan kepemimpinan kharismatik, religius dan demokratis. Meskipun telah lahir pemetaan dan fungsi dalam struktur organisasi pondok pesantren, dengan figur kharismatik ini, berbagai pendapat mengatakan bahwa tuanguru/kyai di pondok pesantren dulu dan sekarang merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga muslim secara khusus di Lombok.

Oleh karena itu, setiap warga dari pondok pesantren yang dipimpin oleh tuanguru/kyai baik civitas akademik maupun jama'ah dari pondok pesantren dan tuanguru/kyai memiliki ketaatan yang luar biasa, hal tersebut bisa dibuktikan terhadap setiap ajakan dan perintah dari tuanguru/kyai selalu dilaksanakan dengan baik dan ikhlas. Kepemimpinan dari tuanguru/kyai memiliki dampak yang besar terhadap perubahan terutama pada bidang agama maupun dalam menjalankan kehidupan bermasyarakat yang sesuai dengan tuntutan agama, karena hal demikian merupakan cirri khas dari seorang tuanguru/kyai yang tidak lepas dari prinsip keagamaan. Pengaruh tuanguru/kyai sendiri baik terhadap bawahannya di pondok pesantren maupun pada masyarakat tidak terbatas hanya saat dilingkungan pondok pesantren saja, melainkan pengaruh itu tetap berlaku baik diluar lingkungan pondok pesantren bahkan seumur hidup.

Selain itu, pengaruh dari kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren pada Kabupaten Lombok Timur NTB bukan hanya pada keluarga besar dari pondok pesantren, melainkan datang dari instansi pemerintah maupun instansi lainnya. Setiap program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah baik Kabupaten maupun Provinsi seringkali meminta pendapat dan persetujuan dari tokoh agama yaitu tuanguru/kyai. mengingat kondisi sosial masyarakat Pulau Lombok khususnya pada Kabupaten Lombok Timur sangat kuat teradisi keagamaan dan kepercayaan kepada sosok



tuanguru/kyai, sehingga pemerintah akan lebih mudah melaksanakan program yang dibuat apabila mendapatkan dukungan dari tuanguru/kyai.

Kesimpulan

Dari pemaparan dan analisis data lapangan, wawancara dan pengolahan berbagai sumber data, menggunakan analisis yang terukur, peneliti menyimpulkan Model kepemimpinan Tuan Guru di Pondok Pesantren Lombok Timur ke dalam dua simpulan besar :

Pertama, Model kepemimpinan di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB di bawah kepemimpinan tuanguru/kyai tampak pada model kepemimpinan yang kolektif. Hal ini diketahui bahwa secara implemetasi kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren dilakukan secara bersama-sama dengan warga pondok pesantren yang terdiri dari pengurus yayasan, kepala madrasah, dewan guru dan masyarakat sebagai jama'ahnya baik dalam mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren. Di samping itu, model kepemimpinan tuanguru/kyai di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB bersifat kharismatik, spiritual dan demokratis, hal ini berdasarkan pada individu tuanguru/kyai yang tidak saja menjadi pimpinan pada pondok pesantren melainkan menjadi pimpinan pada kegiatan kegamaan. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan dan kebijakan tuanguru/kyai di pondok pesantren bersifat lebih fleksibel, artinya di sesuaikan dengan kondisi yang ada serta dilakukan secara bijaksana dan bersama-sama dengan seluruh pihak yang terkait dengan pondok pesantren dan tuanguru/kyai.

Kedua, Model manajemen ketenagaan dan mengembangkan sumberdaya manusia yang dilaksanakan di pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB di bawah kepemimpinan tuanguru/kyai terdiri dari penempatan, pemberdayaan dan pengembangan. Penempatan ketenagaan SDM dilakukan dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, rasio kebutuhan guru dan jam mengajar di madrasah yang bernaung di pondok pesantren. Hal tersebut terlihat setiap awal tahun pelajaran selalu dilakukan pada kegiatan rapat yayasan maupun pada lembaga pendidikan. Pemberdayaan ketenagaan pada pondok pesantren Kabupaten Lombok Timur NTB dilaksanakan dengan baik dikarenakan kemampuan masing-masing SDM dan



keunggulan kompetensi mereka serta adanya kesempatan yang diberikan oleh tuanguru/kyai selaku pimpinan dan yayasan untuk menyesuaikan dengan kompetensi masing-masing.

Daftar Referensi

- Abdurrachman Mas'ud. (2002) *Dinamika pesantren dan madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Alan, K. (2011). Leadership in the college classroom: The use of charimastic leadership as a deterren to student resistance strategies. *Journal of Classroom Interaction*. ISSN 0/49-4025, Vol. 46.2, pp 4-6, doi: 04.1018/0875348555532707
- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management*. 4th. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Amstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice* 10th. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Bahri, G, M. (2001). *Pendidikan pesantren berwawasan lingkungan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Bertocci, I. D. (2009). *Leadership in organization, there is different between leaders and mangers*. America: University Press of America.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1992). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage Publication.
- Cooper, K., & White, R. E. (2012). *Qualitative research in the post-modern era contexts of qualitative research*. London and New York: Springer.
- Ching-Lin. (2016). A Study on the relationship between chinese and western leaders' models and school effectiveness: Take the structural equation model verification as an example. *School Administrators Reseach Association*. R,O,C. Vol. 10, No. 4 pp 28-31, doi: 10.3966/160683002016110106003
- Chung, A. (2011). Charismatic leadership and self-leadership. *Journal of Organization Change Management*, Vol. 24, No 23. Hal. 301-303. doi: 10.1108/095348111111132703



- Creswell, J. W. (2008). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approach*. London: Sage publication
- Dominic, K., & Nelson, A. (2016). Ready to take off with 21st century leadership styles to influence teacher commitment in the central region of Ghana. *Journal California University*. Vol. 4, No. 2, pp. 47-52 doi: 10.2053-5694.pdf.semanticscholar.org
- Eiliv, H. T. (2014). *Tools and practices in shared school leadership development*. Published online: 27 February 2014 springer science+business media dordrecht 2014.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian kualitatif: dasar-dasar dan aplikasi*. Malang: YA3
- Hadari Nawawi. (2006). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Haidar Putra Daulay. (2009) *Sejarah pertumbuhan dan pembaruan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Helmi Avin Fadilla., & Iman Arisudana. (2009). Kepemimpinan transformasional, kepercayaan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi. *Journal Psikologi* Vol 36. No 2, pp 95-105, doi: 7888-13996-1-PB
- Hanfsting, B., Andreitz, I., Mullwe, F.H., & Thomas, A. (2010). Are self-regulation and self-control mediators between psychological basic needs and intrinsic teacher motivation. *Journal for educational research online*. retrieved from <http://www.j.e.r.o.com/index.php?jero/articleview/113>.
- Ivancevich. (2008). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Terjemahan Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kartini, Kartono. (2005). *Pemimpin dan kepemimpinan apakah kepemimpinan abnormal itu*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ki Hadjar Dewantara. (1977). *Pendidikan*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- Kowalski, T. T. (2010). *The school principal*. New York: Routledge
- Lindberg, E. (2016). School-based management with or without instructional leadership. experience from Sweden. *Journal of Educational and Learning* Vol.2. No 3, doi: 10.5539/jel.v2n3p39



- Lincon, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly hills: California sage publication.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2017). *Qualitative data analysis*. London: Sange Publication.
- Mulford, B., Edmunds, B., Ewington, J., Kendall, D., & Silins, H. (2009). Successful school principalship in late-career. *Journal of Educational Administration*. Vol. 47 No. 1., doi: 10.1108/09513541111100125 Retrieved from <http://print.kompas.com>
- Munroe, M. D. (2009). *Correlation of emotional intelligence and instructional leadership behaviors*. University of Phoenix. 3401625.
- Patton, M. Q. (2006). *How to use qualitative methods in evaluation*. (Terjemahan: Budi Puspo Priyadi). *Metode evaluasi kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Permendiknas. (2007). *Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar Pengelolaan Sekolah*.
- Rahmawati, A. (2016). Model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *Jurnal IQTISHADIA* Vol 9. No 2. doi: 10.21043/iqtishadia.v9i2
- Rocco, P. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit Sector. *Journal of nonprofit education and Leadership*, Vol. 6, No. 2, pp. 81-98, doi: 10.18666
- Sastrohadiwiryono, B. S. (2002). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2007). *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sompongtham, P. (2016). *A mixed method study on the influence of principal's transformational leadership on teacher efficacy*. St. John's University New York School of Education and Human Services. 10.098970.
- Surya, Darma. (2011). *Manajemen kinerja falsafah teori dan penerapannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Supriadi. (2015). Lanjut usia dan permasalahannya. *Jurnal PPKn & hukum*. Retrieved from <http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JPB/article>. Vol. 10 No. 2, pp 84-90, doi: 10.11057/r.v8i5



- Strickland, O. J. (2010). The Relationship between charismatic leadership work engagement, and organization citizenship behaviors. *Journal of Psychologi*. Vol. 144, hal. 314-315. doi: CA.10.95819/USA.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research*. California: Sage Publication.
- Syaiful, Sagala. (2009). *Kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan*. Medan: Alfabeta.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M, L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and research*. 4th edition. New Jersey. Wiley: New York.
- Veisi, S., Azizifar, A., Gowhary, H., & Jamalinesari, A. (2015). The relationship between Iranian EFL teachers' empowerment and teachers' self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Retrieved from <http://www.Sciencedirect.com/science/article>.
- Umiarso., & Nur Zazin. (2011) *Pesantren di tengah arus mutu pendidikan*. Semarang: RaSAIL Media Group
- Usman, H. (2016). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara