

MANAJEMEN SUKSESI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN

(Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo)

DISERTASI



OLEH :
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
NIM : 0841919018
J E M B E R

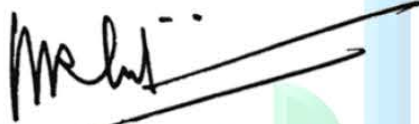
PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2022

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Manajemen Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabrar Ponorogo)” yang ditulis oleh Ivana Septia Maharani NIM : 0841919018 ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, 08 September 2022

Promotor



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
NIP. 195310111979032001

Co. Promotor



Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Mengetahui
Ketua Program Studi MPI S3

J E M B E R

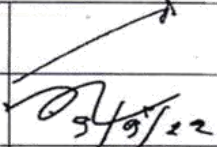

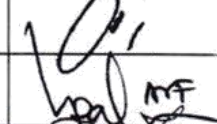






Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.
NIP. 196507201992031003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "Manajemen Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo), yang ditulis oleh Ivana Septia Maharani, NIM 0841919018 telah direvisi sesuai saran-saran dan dewan penguji dalam Sidang Terbuka Promosi Doktor yang dilaksanakan pada hari Sabtu, 13 Agustus 2022.

DEWAN PENGUJI

1.	Ketua Sidang	Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.	
2.	Penguji Utama	Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag	
3.	Penguji	Prof. Dr. H. Syamsun Ni'am, M.Ag	
4.	Penguji	Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.	
5.	Penguji	H. Moch. Imam Machfudi, SS., M.Pd., Ph. D.	
6.	Penguji	Prof. Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I	
7.	Promotor	Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.	
8.	Co-Promotor	Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.	

Jember, 08 September 2022

Mengesahkan

Pasopasarjana UIN KHAS Jember

Direktur



Prof. Dr. Moch. Dahlan, M.Ag

NIP. 197803172009121007

ABSTRAK

Ivana, 2022, **MANAJEMEN SUKSESI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN**. (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo) Disertasi Progran Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH.Achmad Siddiq Jember.

Promotor Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd dan Co-Promotor, Dr. H. Moch Chotib, M.M

Kata Kunci : *Manajemen Suksesi, Pondok Pesantren*

Suksesi kepemimpinan merupakan peristiwa yang niscaya terjadi dan akan selalu dihadapi oleh setiap organisasi atau lembaga, baik itu organisasi atau lembaga bisnis maupun organisasi atau lembaga non profit seperti pesantren. Pondok pesantren Wali Songo adalah salah satu pondok modern yang berada di Ngabar Ponorogo Jawa Timur dengan model kepemimpinan kolektif kolejial (Trimurti). Faktor kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang menentukan kesuksesan dan kontinyuitas organisasi, salah satunya dengan manajemen suksesi. Focus penelitian ini untuk mengungkap; *Pertama* bagaimanakah rekrutmen dan seleksi calon pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?. *Kedua*, bagaimanakah Proses suksesi kepemimpinan multigenerasi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?. *Ketiga*, bagaimana Evaluasi suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar? Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis rekrutmen, seleksi serta proses dan evaluasi suksesi kepemimpinan di pondok pesantren wali songo ngabar ponorogo.

Ketiga focus tersebut diteliti dengan teori Willian J Rothwell dalam *Effective Succession Planning Forth Edition* dan didukung oleh R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management Fourteen Edition* serta beberapa teori lain yang mendukung. Jenis penelitian ini menggunakan studi kasus. Penggalan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan fotografi. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai dengan teori Milles, Hubberman yaitu menganalisis data dengan tiga langkah : kondensasi data, penyajian data, dan menarik simpulan atau verifikasi.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa, manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren merupakan pengembangan dari teori William J Rothwell, R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, yaitu langkah-langkah manajemen suksesi pondok pesantren dapat di uraikan sebagai berikut : *Pertama*, Rekrutmen dilakukan melalui proses analisis kompetensi kandidat pemimpin, analisis kebutuhan rekrutmen pemimpin, identifikasi sumber kandidat pemimpin. Seleksi dilakukan dengan cara penyaringan awal kandidat pemimpin, resume aplikasi pemimpin, tes seleksi pemimpin, pemilihan kandidat potensial. *Kedua*, proses suksesi kepemimpinan multigenerasi dilakukan dengan persiapan suksesi kepemimpinan, keterlibatan suksesor, implementasi suksesi kepemimpinan. *Ketiga*, evaluasi suksesi kepemimpinan dilakukan dengan evaluasi anekdot, evaluasi berkala dan evaluasi terprogram.

ABSTRACT

Ivana, 2022, **LEADERSHIP SUCCESSION MANAGEMENT OF BOARDING SCHOOL** (Case Study of Wali Songo Islamic Boarding School Ngabar Ponorogo). Dissertation Islamic Education Management Study Program. Postgraduate of State Islamic University of KH Achmad Siddiq Jember.

Promoter : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd and Co-Promotor, Dr. H. Moch Chotib, M.M

Keywords : *Succession Management, Boarding School.*

Wali Songo Islamic Boarding School is one of the modern boarding schools located in Ngabar Ponorogo, East Java with a collegial collective leadership model (Trimurti). The leadership factor is one aspect that determines the success and continuity of the organization, one of which is succession management. The focus of this research is to reveal; First, how is the recruitment and selection of prospective leaders at the Wali Songo Ngabar Islamic Boarding School? Second, how is the multigenerational leadership succession process at the Wali Songo Ngabar Islamic Boarding School? Third, how is the evaluation of leadership succession at the Wali Songo Ngabar Islamic Boarding School? The purpose of this study was to describe and analyze the recruitment and selection, process and evaluation of leadership succession at the Wali Songo Ngabar Islamic Boarding School, Ponorogo.

The three focuses were researched with Willian J Rothwell's theory in Effective Succession Planning Forth Edition and supported by R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, Human Resource Management Fourteen Edition and several other supporting theories. This type of research uses case studies. Data mining through observation, interviews, documentation and photography. Furthermore, the data was analyzed using several steps in accordance with the theory of Milles, Hubberman, namely analyzing the data with three steps: data condensation, data presentation, and drawing conclusions or verification.

In this study, namely the steps of succession management of Islamic boarding schools can be described as follows: *First*, Recruitment is done through an analytical process competency of leader candidates, analysis of leader recruitment needs, identification of sources of leader candidates. Selection is carried out by means of preliminary screening of leader candidates, leader application resumes, leader selection tests, and selection of potential candidates. *Second*, the multigenerational leadership succession process is carried out by preparing for leadership succession, successor involvement, and implementing leadership succession. *Third*, the evaluation of leadership succession is carried out by means of anecdotal evaluations, periodic evaluations and programmed evaluations.

ملخص البحث

إيفانا، ٢٠٢٢. إدارة نجاح القيادة للمعهد الإسلامي (دراسة حالة في المعهد والي سونجو نجبار بونوروجو) رسالة الدكتوراه رسالة الدكتوراه بقسم إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الترويج: (١) الأستاذة الدكتورة تيتيك راحانة الحاجة الماجستير، و(٢) الدكتور محمد خطيب الحاج الماجستير.

إن المعهد والي سونجو الإسلامي هي من إحدى المعاهد الإسلامية واحدة من التي تقع في نجبار بونوروجو، بجاوى الشرقية واستخدام هذا المعهد نموذج القيادة الزمالة الجماعية (تريموكتي). وكانت القيادة هي من العوامل التي تحدد نجاح واستمرار المؤسسة، منها إدارة النجاح. يركز هذا البحث على الكشف ما يلي: أولاً، كيف التوظيف واختيار القادة المرشحين في المعهد والي سونجو الإسلامي نجبار؟ وثانياً، كيف عملية نجاح القيادة متعددة الأجيال في المعهد والي سونجو الإسلامي نجبار؟ وثالثاً، كيف تقويم نجاح القيادة في المعهد والي سونجو الإسلامي نجبار؟ أما الأهداف من هذه البحث هي الوصف وتحليل التوظيف والاختيار والعملية والتقويم على نجاح القيادة في المعهد والي سونجو نجبار بونوروجو.

تم البحث في التركيز السابق باستخدام نظرية ويليان جي روثويل في الإصدار الرابع لتخطيط النجاح الفعال وبدعم من ر. واين موندي وجوزيف جي مارتوشيو، إدارة الموارد البشرية الإصدار الرابع عشر وكذلك مع بعض النظريات الداعمة الأخرى. واستخدمت الباحثة في هذا البحث دراسة الحالة. وجمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق والتصوير، وتم تحليل البيانات باستخدام عدة خطوات وفقاً لنظرية ميلز وهوبرمان، يعني تحليل البيانات بثلاث خطوات: تكثيف البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج أو التحقق.

أما نتائج هذا البحث فهي: أن إدارة نجاح القيادة للمعهد الإسلامي هي التطوير لنظرية ويليام جي روثويل، ر. واين موندي وجوزيف جي مارتوشيو، يعني خطوات إدارة نجاح القيادة للمعهد الإسلامي يمكن وصفها على النحو التالي: أولاً، تم التوظيف من خلال كفاءة العملية التحليلية للقادة المرشحين، وتحليل احتياجات توظيف القادة، وتحديد مصادر القادة المرشحين. وتم الاختيار عن طريق الفحص الأولي للقادة المرشحين، واستئناف تطبيق القادة، واختبارات اختيار القادة، واختيار القادة المرشحين. وثانياً، تم تنفيذ عملية نجاح القيادة متعددة الأجيال من خلال الإعداد لنجاح القيادة، وإشراك الخليفة، وتنفيذ نجاح القيادة. وثالثاً، تم تقويم نجاح القيادة عن طريق التقويمات القصصية والتقويمات الدورية والتقويمات المبرجة.

KATA PENGANTAR



Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang maha kuasa dan pengatur alam semesta. Dengan pertolongan Allah SWT, peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Manajemen Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo)” telah melalui telaah secara sungguh-sungguh dan mendalam.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalah Islam sebagai pencerahan pada umat dalam aqidah, syari’ah, akhlak, dan aspek kehidupan lainnya. Ungkapan rasa syukur dan terima kasih disampaikan sedalam-dalamnya sebagai bentuk penghormatan dan pengakuan atas jasa beliau yang selalu menjaga dan mencintai ummat terkasihnya. Dari pada itulah peneliti haturkan semoga sholawat beriring salam sejahtera senantiasa mengiringi Rosulullah beserta keluarga, sahabat dan para pejuang agam *liizzil islam wal muslimin*.

Terwujudnya disertasi ini karena dukungan dan bantuan banyak pihak. Karena itu, peneliti menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Yang Tercinta Kedua orang tua Bapak H. Suhar Abdi dan Ibu Hj. Siti Chotimah, S.Pd.I serta yang Terkasih Ananda Aliyah Zakira yang tidak pernah putus melangitkan do’a-do’a terbaiknya serta memberi restu, dukungan juga penguatan kepada peneliti sehingga selama menempuh

Pendidikan Program Doktor ini peneliti banyak mendapatkan kemudahan dan kelancaran.

2. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, MM., selaku Rektor UIN Kh.Achmad Siddiq Jember dan segenap jajaran pimpinan Wakil Rektor Uin Kh.Achmad Siddiq Jember.
3. Direktur Program Pascasarjana dan segenap civitas akademika Program Doktor Pascasarjana UIN Kh.Achmad Siddiq Jember terutama bapak Direktur yakni Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag., beserta wakil Direktur yaitu bapak Dr. H. Ubaidillah, M.Ag dan segenap pengelola yang telah memberikan kemudahan, fasilitas, sarana dan prasarana dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd., selaku ketua program studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di UIN Kh. Achmad Siddiq Jember.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd., selaku promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.
6. Bapak Dr. H. Moch. Chotib, MM., selaku co-promotor yang juga dengan sabar dalam memberikan arahan dan masukan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.
7. Ustadz KH. Moh. Ihsan, M.Ag., KH. Moh. Heru Syaiful Anwar, MA dan KH. Moh. Tolhah, M.Ag selaku Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo

Ngabar Ponorogo yang telah berkenan memberikan izin, kemudahan, waktu, kesempatan, sarana dan fasilitas bagi peneliti untuk menggali data sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

8. Ustadz Mohammad Zaki Su'aidi, Lc, M.PI sebagai ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf (YPPW-PPWS) yang telah berkenan meluangkan waktu dan banyak memberi kemudahan bagi peneliti sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Bapak Ibu Dosen Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Kh.Achmad Siddiq Jember yang telah membekali ilmu dan amal kepada peneliti.
10. Rekan-rekan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember yang telah memberikan support kepada peneliti.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2019 khususnya kelas S3 MPI A Dr. Hj. Istifadah, M.Pd, Dr. Hariyanto, M.Pd, Dr. Badrut Tamam, M.Pd, Dr. Siti Halimah, M.Pd, Dr. Moh. Ishomudin, M.Pd, Dr. Abdul Ghoffar, M.Pd, Cand. Dr. Luluk Maktumah, M.Pd, Cand. Dr. Kurniyatul Faizah M.Pd dan Cand. Dr. Sandiko, M.Pd dan juga sahabatku Cand. Dr. Nur Aini Mayasiana, M.Si, Cand. Dr. Rina Sugiarti Dwi Gita, S.Pd, M.Si dan juga mba Wati yang telah memberi support system kepada peneliti.

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
E. Definisi Istilah.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Kajian Teori	27
1. Manajemen Suksesi Kepemimpinan.....	28
a. Definisi Suksesi Kepemimpinan.....	28
b. Konsep Dasar Kepemimpinan.....	31
c. Model dan Tipologi Kepemimpinan.....	38
1) Model Kepemimpinan Fiedler	38
2) Model Kontingensi Hersey dan Blanchard	40
3) Model Path-Goal Theory.....	41
2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	44
a. Khalifah	44
b. Imam	47
c. Ulil Amri	49
d. Kepemimpinan Prophetik Rosulullah SAW	50
3. Langkah-langkah Manajemen Suksesi Kepemimpinan	54
a. Rekrutmen Kandidat Pemimpin.....	54
1) Rekrutmen Internal.....	57
a) Database Sumber Daya Manusia	58
b) Job Posting dan Job Bidding	59
c) Referensi Karyawan	59
2) Rekrutmen Eksternal.....	60

a) Analisis Kompetensi Kandidat.....	62
b) Analisis Kebutuhan Kandidat	63
c) Identifikasi Sumber Kandidat	64
b. Seleksi Kandidat Pemimpin	64
1) Penyaringan Awal Kandidat	64
2) Resume Aplikasi Pekerjaan.....	67
3) Tes Seleksi (<i>selection tests</i>) Kandidat.....	79
4) Pemilihan Kandidat Test.....	70
4. Proses Suksesi Kepemimpinan	71
a. Persiapan Suksesi Kepemimpinan	71
b. Keterlibatan suksesor	71
c. Implementasi Suksesi Kepemimpinan	72
5. Evaluasi Suksesi Kepemimpinan	73
a. Evaluasi Anekdot	79
b. Evaluasi Berkala.....	80
c. Evaluasi Terprogram.....	81
6. Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren	82
a. Prinsip Dasar Kepemimpinan Pondok Pesantren.....	82
b. Tipologi Kepemimpinan di Pondok Pesantren	84
c. Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren.....	87
1) Gaya Kepemimpinan Kharismatic	88
2) Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	89
3) Gaya Kepemimpinan Manajerialistik	89
4) Gaya Kepemimpinan Transformatif	90
5) Gaya Kepemimpinan Melayani (<i>Servant</i>).....	91
6) Gaya Kepemimpinan Autentik.....	92
7) Gaya Kepemimpinan Kultural	93

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	95
B. Lokasi Penelitian.....	95
C. Kehadiran Peneliti.....	96
D. Subjek Penelitian.....	96
E. Data dan Sumber Data	96
F. Teknik Pengumpulan Data	97
1. Dokumentasi	99
2. Catatan Arsip (<i>archival records</i>)	99
3. Wawancara (<i>interview</i>)	100
a. <i>Direct Observation</i> (Observasi Langsung)	104
b. <i>Participant Observation</i> (Observasi Partisipan)	104
c. <i>Physical Artifacts</i> (Artefak Fisik)	105

G. Analisis Data	106
1. Kondensasi Data (<i>Data Condensation</i>).....	109
2. Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	111
3. Kesimpulan atau Verivikasi (<i>conclusion Drawing/Verification</i>).....	111
H. Keabsahan Data.....	112
1. Derajat Kepercayaan (<i>credibility</i>)	113
2. Keteralihan (<i>transferability</i>).....	114
3. Kebergantungan (<i>dependability</i>).....	114
4. Kepastian (<i>confirmability</i>)	114
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	115
1. Tahapan Persiapan	115
2. Tahapan Lapangan	116
3. Tahapan Pengolahan Data.....	117
 BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	
A. Paparan Data	118
1. Langkah-langkah Manajemen Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren	119
a. Rekrutmen Kandidat Pemimpin Pesantren	121
1) Analisis Kompetensi Kandidat Pemimpin	122
a) Klarifikasi Nilai.....	125
b) Klarifikasi Etika	126
2) Analisis Kebutuhan Rekrutmen Pemimpin Pesantren ..	128
3) Identifikasi Sumber Kandidat Pemimpin Pesantren	130
b. Seleksi Kandidat Pemimpin Pesantren.....	132
1) Penyaringan Awal Kandidat Pemimpin Pesantren	132
2) Resume Aplikasi emimpin Pesantren.....	134
3) Tes Seleksi Pemimpin Pesantren	135
4) Pemilihan Kandidat Potensial	136
2. Proses Suksesi Kepemimpinan Pesantren.....	141
a. Persiapan Suksesi Kepemimpinan	142
b. Keterlibatan Suksesor.....	144
c. Implementasi Suksesi Kepemimpinan	145
3. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren.....	150
a. Evaluasi Anekdot	150
b. Evaluasi Berkala.....	152
c. Evaluasi Terprogram.....	155
B. Temuan Penelitian.....	158
 BAB V PEMBAHASAN	
A. Langkah-langkah Suksesi Kepemimpinan.....	167

1. Rekrutmen Kandidat Pemimpin.....	167
a. Analisis Kompetensi Kandidat.....	170
1) Klarifikasi Nilai.....	173
2) Klarifikasi Etika	173
b. Analisis Kebutuhan Rekrutmen	176
c. Identifikasi Sumber Kandidat	177
2. Seleksi Kandidat Pemimpin	179
a. Penyaringan Awal Kandidat	180
b. Resume Kandidat Pemimpin.....	181
c. Tes Seleksi Pemimpin Pesantren	182
d. Pemilihan Kandidat Potensial	183
B. Proses Sukses Kepemimpinan Pesantren.....	187
1. Persiapan Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren.....	188
2. Keterlibatan Suksesor.....	190
3. Implementasi Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren	191
C. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren.....	193
1. Evaluasi Anekdote	194
2. Evaluasi Berkala.....	195
3. Evaluasi Terprogram	196
D. Rangkuman Hasil Penelitian.....	199
BAB VI PENUTUP	
A. Penutup.....	202
B. Saran dan Rekomendasi	203
C. Keterbatasan Penelitian.....	207
DAFTAR PUSTAKA	208

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Suksesi kepemimpinan (*leadership succession*) adalah peristiwa yang niscaya terjadi dan akan selalu dihadapi oleh setiap organisasi atau lembaga, baik itu organisasi atau lembaga bisnis maupun organisasi atau lembaga non profit. Tentang hal ini Giambatista, Rowe & Riaz, Kesner & Seborra sebagaimana yang dikutip oleh Bassam Farah dkk¹. mengatakan bahwa, “*leadership succession is a potentially disruptive inevitable event/process that every organization faces*”. Apa yang dikutip oleh Farah dkk. diatas menyiratkan bahwa proses suksesi kepemimpinan tersebut akan berpotensi mengganggu jalannya organisasi. Selanjutnya Farah dkk². menyatakan;

Various factors can influence an organization's leadership succession, which in turn, may result in different outcomes. Given the importance of the effects of leadership succession, CEO succession researchers have reviewed the literature almost decennially to understand the phenomenon and the factors leading to positive and/or negative CEO succession outcomes in order to advance research and practice on CEO succession.

Beragam faktor dapat berpengaruh pada suksesi kepemimpinan organisasi serta memberikan hasil yang berbeda. Apa yang dinyatakan oleh Farah dkk. diatas mendasari terhadap studi tentang bidang ini. Beberapa penelitian terakhir semakin meyakinkan bahwa suksesi kepemimpinan merupakan peristiwa atau proses

¹Bassam Faraha, Rida Eliasa, Cristine De Clercyb, Glenn Rowe. 2020. Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quaterly Journal*, Vol 31 : 1-21. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307154>, diakses tanggal 18 Januari 2021)

²Bassam Faraha, Rida Eliasa, Cristine De Clercyb, Glenn Rowe. 2020. Leadership....

penting dalam kehidupan organisasi. Secara filosofis beberapa ayat di dalam al-Qur'an menekankan urgensi tentang suksesi kepemimpinan. Dalam Surat an-Nahl ayat 43 disebutkan;

مَنْ أَهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ
وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ﴿٤٣﴾

Artinya; Dan kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui” (Q.S. An-Nahl: 43).

Ayat diatas dengan tegas menyiratkan tentang pentingnya kompetensi dan kapabilitas bagi seorang pemimpin. Hal ini diperkuat dengan Hadist Rasulullah SAW. sebagai berikut;

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِذَا ضَيَعَتِ الْأَمَانَةُ فَأَنْتَظِرُ
السَّاعَةَ . كَيْفَ إِذَا عَثَرَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ قَالَ : إِذَا أَسْنَدَ الْأَمْرَ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاتْتَمَّ
السَّاعَةَ

Artinya; “Apabila suatu amanah di sia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Abu Hurairah bertanya, “Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ?” Beliau menjawab, “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka Tunggulah kehancurannya.
(H.R. Bukhari)

Dalam konteks Islam juga ditegaskan pentingnya untuk memilih pemimpin. Abu Dawud dan Abu Hurairah meriwayatkan bahwa Nabi SAW mengatakan, “jika ada tiga orang bepergian, hendaknya mereka mengangkat salah seorang di antara mereka menjadi pemimpinnya”.

Dinamika *leadership succession* selalu mewarnai setiap periode sejarah peradaban umat manusia dan pasang surut bangsa-bangsa di seluruh dunia.

Periode awal perkembangan Islam pasca wafatnya Nabi SAW juga diwarnai dengan gejolak dan tantangan yang pelik untuk memutuskan pengganti beliau. Hal ini terjadi karena semasa hidupnya, Nabi SAW tidak memberikan petunjuk tentang hal ini. Abdurrahman Abdullah³ menerangkan;

Peristiwa Saqifah dan rangkaian peristiwa setelahnya merupakan peristiwa penting dalam sejarah Islam sebagai bahan bagaimana kita bisa melihat secara jernih permasalahan pengisian kekuasaan atau suksesi kepemimpinan pasca Nabi Saw wafat. Bahkan, suksesi kepemimpinan pada masa Umar hingga periode khilafah Hasan Ibn Ali selalu dinamis, konsepnya pun berubah-ubah.

Dalam keterangan Abdullah di atas dapat dilihat bahwa, forum yang terjadi antara kalangan Muhajirin dan Anshar di rumah Saqifah Bani Sa'idah menunjukkan sisi krusial dalam pergantian kepemimpinan (*leadership succession*) sehingga menimbulkan perselisihan antara kalangan Muhajirin dan Anshar. Selanjutnya Abdullah menjelaskan bahwa terdapat beberapa konsep dalam pergantian kepemimpinan yang diterapkan oleh umat Islam pasca Nabi Wafat. Naiknya Abu Bakar sebagai khalifah dalam peristiwa Saqifah terpilih dengan sistem demokrasi terbatas secara musyawarah. Umar bin Khattab terpilih melalui sistem penunjukan langsung dengan surat wasiat dari khalifah sebelumnya. Sedangkan Utsman bin Affan terpilih melalui sistem '*Ahl al-Hal wal 'Aqd*'. Sementara itu Ali bin Abi Thalib dipilih secara langsung oleh umat Islam.⁴ Selanjutnya fakta sejarah menuliskan bahwa pergantian kepemimpinan setelah periode Abu Bakar selalu diwarnai dengan pertumpahan darah. Abdullah

³ Abdurrahman Abdullah. 2021. Analisis Kritis Teori dan Penerapan Konsep Khilafah Pasca Nabi SAW Wafat. *POLITEA, Jurnal Politik Islam*, Vol. 4 No. 1: 147. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/politea/article/view/3492>. Diakses Tanggal 22 Desember 2021.

⁴ Abdurrahman Abdullah. 2021. Analisis Kritis,....

menyimpulkan bahwa, rekam jejak sejarah tersebut umumnya dikarenakan belum adanya sistem pengaturan mengenai masa jabatan, dan sistem kontrol terhadap para khalifah.

Suksesi kepemimpinan di hampir semua kerajaan-kerajaan Nusantara juga mengalami hal yang sama. Sejarah mencatat bahwa pergantian kepemimpinan pada kerajaan-kerajaan tersebut seringkali diwarnai dengan intrik-intrik dan pertumpahan darah. Sebagaimana kerajaan yang lain, kejayaan Majapahit sebagai ikon persatuan dalam era Hayam Wuruk pun tidak bisa dilepaskan dari masalah suksesi kepemimpinan. Meskipun asal usul nya masih *debatable*, naiknya Gajah Mada sebagai Mahapatih Amangkubhumi Majapahit diyakini karena keberhasilannya dalam memadamkan beberapa pemberontakan internal dalam perebutan kekuasaan. Fakta historis ini menunjukkan bahwa, *leader are made and not born*. Terkait dengan hal ini Yusak Farchan dan Firdaus Syam⁵ mengatakan;

Kekuasaan dalam pandangan Gajah Mada dapat ditafsirkan sebagai kemampuan untuk mengendalikan tingkah laku orang lain, baik secara langsung dengan jalan memberi perintah maupun secara tidak langsung dengan mempergunakan segala alat dan cara yang tersedia.... Menurut Gajah Mada, tafsir kekuasaan tentu saja tidak bisa dilepaskan dari pandangannya tentang konsepsi kepemimpinan. Selain sebagai tokoh yang mengikrarkan Sumpah Palapa dalam rangka mempersatukan wilayah nusantara dengan pusat pemerintahan Majapahit.

Menurut Ahmad di dalam Farchan dan Syam, Gajah Mada juga dikenal sebagai penggagas falsafah kepemimpinan *Tri Dharma*⁶ yang terdiri dari tiga dimensi, yakni dimensi spiritual, moral, dan manajareial.

⁵ Yusak Farchan dan Firdaus Syam. 2015. Tafsir Kekuasaan Menurut Gajah Mada The Commentary of Power According to Gajah Mada. *Jurnal Kajian Politik Dan Masalah Pembangunan*, Vol. 11 No. 01: 1589

⁶ Adapun penjelasan falsafah kepemimpinan Tri Dharma adalah sebagai berikut. 1. Dimensi spiritual. Dalam dimensi spiritual, seorang pemimpin harus memiliki tiga prinsip utama,

Berdasarkan sumber-sumber sejarah, setidaknya terdapat beberapa cara yang digunakan Gajah Mada dalam mempertahankan, memperluas, dan mengendalikan Majapahit, yaitu penataan birokrasi, penerapan kekuatan militer, penerapan hukum, serta penanaman nilai-nilai tradisi.⁷ Konsepsi Tri Dharma Gajah Mada memungkinkan menjadi salah satu faktor dalam keberhasilan Majapahit untuk mempersatukan Nusantara dan mencapai puncak kejayaan. Akan tetapi suksesi kepemimpinan luput dari perhatian, sehingga paska kepemimpinan Gajah Mada, Majapahit kesulitan untuk mencari pengganti mahapatih yang sebanding sehingga pada akhirnya Majapahit berangsur surut dan diskontinyu. Hal ini menunjukkan relevansi tesa yang menyatakan bahwa *leader are born and not made*.

Diskursus *leadership succession* sudah cukup lama menjadi perhatian dalam kancah manajemen organisasi modern. William J. Rothwell⁸ mengatakan bahwa Henri Fayol adalah peneliti pertama yang menyadari tentang kebutuhan universal organisasi. Stetemen yang diucapkan Fayol pada awal abad kedua puluh

antara lain. a. Wijaya (tenang, sabar, dan bijaksana). b. Masihi samasta buwana (mencintai alam semesta). c. Prasaja (hidup dan bersikap sederhana). 2. Dimensi moral. Dalam dimensi moral, seorang pemimpin harus memiliki enam prinsip utama, antara lain. a. Mantriwira (berani membela dan menegakkan kebenaran serta keadilan). b. Sarjawa upasama (memiliki sikap rendah hati). c. Tan sutrisna (tidak pilih kasih). d. Sumantri (bersikap tegas, jujur, bersih, dan berwibawa). e. Sih samasta bhuwana (mencintai seluruh rakyat). f. Nagara gineng pratijna (mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, golongan dan keluarga). 3. Dimensi manajerial. Dalam dimensi manajerial, seorang pemimpin harus memiliki sembilan prinsip utama, antara lain. a. Natanguan (mendapat dan menjaga kepercayaan masyarakat). b. Satya bhakti prabhu (setia kepada nusa dan bangsa). c. (pandai bicara dengan sopan). d. Wicaksaneng naya (pandai dalam berdiplomasi, mengatur strategi dan siasat). e. Dhirotsaha (tekun bekerja dan mengabdikan pada kepentingan umum). f. Dibyacita (lapang dada dan bersedia menerima pendapat orang lain). g. Nayaken musuh (menguasai musuh dari dalam dan luar). h. Ambek paramartha (pandai menentukan prioritas utama). i. Waspada purwatha (waspada dan selalu melakukan introspeksi untuk perbaikan).

⁷ Yusak Farchan dan Firdaus Syam. 2015. Tafsir Kekuasaan, 1595

⁸ William J. Rothwell. *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. Third edition* (New York: AMACOM, 2005), 10

dan masih dianggap relevan hingga saat ini, menunjukkan bahwa manajemen memiliki tanggung jawab untuk memastikan ‘stabilitas kepemilikan personel’. Fayol meyakini, jika kebutuhan itu diabaikan, posisi kunci akan berakhir dan akan diisi oleh orang-orang yang tidak siap. Bloomberg baru-baru ini melaporkan tentang masalah krisis kepemimpinan pada beberapa perusahaan multinasional seperti Walt Disney, Starbucks Corp., Du Pont, Procter & Gamble (P&G) dari sudut pandang yang berbeda⁹. Apa yang dilaporkan Blomberg tersebut umumnya mengindikasikan adanya masalah terkait suksesi kepemimpinan, sementara yang lain terkait dengan tradisi kepemimpinan intragenerasional yang tahan lama.

Undang-Undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren mengatur mengenai penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat, selanjutnya mencermati UU tersebut setidaknya dapat terbaca jika maksud dari pada regulasi tersebut adalah untuk menjamin penyelenggaraan Pesantren guna menjalankan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat melalui rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi kepada Pesantren berdasarkan tradisi dan kekhasannya sehingga pesantren kedepan dapat lebih maksimal didalam memainkan perannya tersebut diatas tanpa mengurangi corak yang unik dan khas yang berjalan beriring mengikuti bersamaan dengan dinamika bangsa ini. Pada undang-undang ini posisi kepemimpinan kiai menjadi urgent karena berperan dalam kelangsungan pesantren. Pada undang-undang pesantren nomor 18 tahun 2019 pasal 5 ayat 2 disebutkan bahwa:

Pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi unsur

⁹ Cristina Pratelli. *CEO Succession, Leadership, and (Dis)similarity A Mixed Methods Approach*(Wiesbaden: Springer Nature, 2019), 1

paling sedikit: a. Kiai; b. Santri yang bermukim di Pesantren; c. pondok atau asrama; d. masjid atau musala; dan e. kajian Kitab Kuning atau Dirasah Islamiah dengan Pola Pendidikan Muallimin.

Selanjutnya pada pasal 9 ayat 2 yang berbunyi :

Kiai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi Pesantren Yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan Pesantren.

Manajemen Suksesi Kepemimpinan (MSK) adalah proses untuk membantu memastikan stabilitas masa kerja personel pada sebuah organisasi dengan membuat ketentuan untuk pengembangan, penggantian, dan penerapan strategis orang-orang penting dari waktu ke waktu. Terkait hal ini Rothwell memberikan definisi bahwa *succession leadership*;

As a means of identifying critical management positions, starting at the levels of project manager and supervisor and extending up to the highest position in the organization. Succession planning also describes management positions to provide maximum flexibility in lateral management moves and to ensure that as individuals achieve greater seniority, their management skills will broaden and become more generalized in relation to total organizational objectives rather than to purely departmental objectives¹⁰.

Menurut Rothwell, MSK adalah sarana identifikasi posisi kritis manajemen mulai dari personel paling bawah hingga posisi tertinggi dalam organisasi. MSK juga menggambarkan posisi manajemen untuk memberikan fleksibilitas maksimum dalam upaya mengantarkan personel mencapai puncak senioritasnya. Sementara itu Gordon & Rosen¹¹ didalam Pratelli mengatakan bahwa, "*Leadership succession has been defined as "the planned or unplanned change of the formal leader of a group or organization"*". Menurut Gordon &

¹⁰ William J. Rothwell. *Effective Succession....*

¹¹ Cristina Pratelli. *CEO Succession....*

Rosen MSK lebih mengait pada perubahan pemimpin formal dari suatu kelompok atau organisasi baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan.

Dalam nada lain, Gandossy & Verma¹² didalam Suzanne Gothard and Michael J. Austin menyebutkan bahwa, “*succession management is defined as “formal, ongoing . . . holistic and strategic . . . systematic, consistent . . . and aims to build a reliable supply of talent” throughout an organization*”. Pernyataan ini dapat ditarik pengertian bahwa MSK adalah strategi sistematis menyeluruh dan konsisten yang bertujuan untuk membangun ketersediaan bakat yang andal di seluruh organisasi secara formal dan berkelanjutan.

Selama beberapa dekade, fokus dari perencanaan suksesi (juga dikenal sebagai perencanaan penggantian) telah menjadi mencari pengganti yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi (Metz, 1998). Perencanaan suksesi tradisional menampilkan seleksi dari kumpulan internal penerus, dengan pengumuman penggantian jauh sebelumnya berdasarkan keterampilan atau pengalaman tertentu dan penilaian kinerja atasan.

Fakta empiris telah menunjukkan tentang organisasi-organisasi atau lembaga dan korporasi keluarga maupun multinasional yang *established*, berkembang sukses dan bisa *survive* hingga beberapa generasi. Pada sisi yang lain banyak pula yang berjalan sebaliknya, organisasi-organisasi atau lembaga tersebut justru berjalan mundur dan akhirnya *collapse*.

¹² Suzanne Gothard and Michael J. Austin. 2016. Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Journal Administration in Social Work University of California*, Vol. 37 No. 3 : 272-285. (<https://doi.org/10.1080/03643107.2012.684741>, diakses tanggal 20 Januari 2021).

Sejarah membuktikan bahwa faktor kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam kesuksesan organisasi. Apa yang ditunjukkan dalam laporan Blomberg diatas memberikan *point of view* bahwa peran suksesi kepemimpinan mengambil tempat yang krusial didalam keberhasilan dan sustainabilitas sebuah organisasi atau lembaga.

Terkait dengan hal diatas Cristina Pratelli¹³ mengatakan;

Leadership succession presents a particular challenge for family businesses. Not only is the company vulnerable during the actual succession, as the focus is on the handover and less on the further development of the strategy or the analysis of competitors, but long-term problems also arise. First and foremost, the cooperation of the new CEO with the existing employees should be emphasized.

Pratelli melihat bahwa didalam setiap proses perubahan kepemimpinan akan memunculkan tantangan karena fokus akan bergeser kepada *turn over* sehingga perhatian akan berkurang kepada pengembangan strategi dan analisis pesaing¹⁴. Lebih lanjut Pratelli menekankan pentingnya kerjasama kepemimpinan baru dengan karyawan yang ada karena perubahan ini dapat menyebabkan ketidakpastian di antara karyawan¹⁵. Berdasar beberapa studi empiris diatas, Rini Kuswati¹⁶ menyampaikan bahwa proses MSK akan menjadi efektif apabila mampu menerapkan lima langkah berikut; (1) melakukan identifikasi terkait dengan posisi kunci yang relevan terhadap suksesi, (2) mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam posisi kunci tersebut, (3) melakukan

¹³ Cristina Pratelli. *CEO Succession*....

¹⁴ Cristina Pratelli. *CEO Succession*....

¹⁵ Cristina Pratelli. *CEO Succession*....

¹⁶ Rini Kuswati. 2009. Succession Management : Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vo. 13 No. 1 : 45-51. (<http://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/1299>, diakses tanggal 21 Januari 2021)

pengembangan karyawan, (4) melakukan penilaian terhadap pengembangan karyawan yang telah dilakukan, serta (5) melakukan evaluasi program.

Pondok pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan keagamaan (Islam) yang tumbuh berkembang dan mengakar kuat di Indonesia. Wikipedia mencatat bahwa keberadaan Pondok pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan catatan yang ada, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudian dikenal dengan nama pondok pesantren¹⁷. Perjalanan panjang Pondok pesantren sejak awal keberadaannya hingga menjadi bentuknya seperti yang sekarang ini tentu saja mengalami proses suksesional yang panjang dan menarik untuk diteliti. Eksistensinya yang bertahan ditengah tantangan modernisasi selama berabad-abad itu menyiratkan tradisi suksesi kepemimpinan dari generasi ke generasi yang khas pesantren¹⁸. Nur Aedi¹⁹ menyimpulkan;

....suksesi kepemimpinan yang dilakukan oleh pesantren, masing-masing mempergunakan tradisi dan status quo, yakni kepemimpinan dimulai dari pendiri utama, dilanjutkan oleh anak dan cucunya, dan diteruskan oleh menantunya. Jika hari ini tidak kedapatan, maka diserahkan kepada santri seniornya”. sedangkan santri senior itu sendiri lebih cenderung memilih mendirikan pesantren sendiri, maka dengan demikian berarti pesantren tersebut berada di ambang kevakuman.

Menurut Aedi, secara umum tradisi suksesi kepemimpinan di pesantren menganut teori Genetik yang berlangsung secara turun temurun. Kesiapan

¹⁷ Wikipedia Ensiklopedia bebas. https://id.wikipedia.org/wiki/Pesantren#Sejarah_umum, diakses tanggal 21 Januari 2021.

¹⁸ Abd Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Lkis Pelangi Aksara, 2013), 35.

¹⁹ Nur Aedi. 2005. Sistem Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Perspektif Tradisi dan Modern. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. III No. 2: 54.

generasi muda dalam melakukan suksesi merupakan pertimbangan yang cukup berarti bagi kelanjutan kepemimpinan kiai di pesantren, sebab jika hal ini tidak dilakukan, maka berdampak serius bagi perkembangan laju pesantren.²⁰

Pondok Pesantren Wali Songo (PPWS) atau yang lebih dikenal dengan sebutan Pondok Ngabar adalah salah satu pondok pesantren yang terletak di kabupaten Ponorogo tepatnya di desa Ngabar, kecamatan Siman, kabupaten Ponorogo. Pondok pesantren ini didirikan oleh KH. Mohammad Thoyyib dan dibantu oleh ketiga putranya yaitu KH. Ahmad Thoyyib, KH. Ibrohim Thoyyib dan KH. Ishaq Thoyyib pada tanggal 4 April 1961 dan kemudian diwakafkan pada tanggal 6 Juli 1980. Semenjak awal berdirinya sampai sekarang dan seterusnya tidak berafiliasi dengan partai politik atau golongan manapun²¹.

Sejak berdirinya pada tahun 1961 sampai dengan tahun 2001 masih diasuh dan dipimpin oleh keluarga pendiri dan mulai tahun 2001 sampai sekarang dipimpin oleh 3 (tiga) orang yang dipilih oleh *Majlisu Riyasatil Ma'had* sebagai lembaga tertinggi dengan masa kepemimpinan 5 (lima) tahun. Lembaga tertinggi di Pondok Pesantren Wali Songo adalah yayasan bernama “Majlisu Riyasatil Ma'had Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar” dengan akta Notaris Widyatmoko, SH. Nomor 04, tanggal 13 Juli 1998. Terdaftar di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Ponorogo nomor: 10/Pr/Non./1998²².

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar sudah mengalami suksesi kepemimpinan sebanyak tiga kali pasca meninggalnya Kiai Ibrohim Thoyyib pada

²⁰ Nur Aedi. 2005. Sistem Suksesi,....

²¹Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren_Wali_Songo_Ngabar#Sejarah, diakses tanggal 21 Januari 2021.

²² Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren...

tahun 2001 yang dapat di deskripsikan sebagai berikut : *Periode Pertama*, pada tahun 2001 sampai 2006 di pimpin oleh (Alm) KH.Zainuddin, Lc, M.Ag, KH. Hariyanto, MA, KH. Imam Hidayat, S.Ag. *Periode Kedua*, pada tahun 2006 sampai 2011 di pimpin oleh KH. Moh Ihsan M.Ag, KH. Heru Syaiful Anwar, MA, KH. Imam Hidayat, S.Ag. *Periode Ketiga*, pada tahun 2011 sampai saat ini di pimpin oleh KH. Moh Ihsan M.Ag, KH. Heru Syaiful Anwar, MA, KH. Moh. Tholhah Hasan, S.Ag.

Yayasan Majlisu Riyasatil Ma'had Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adalah lembaga berbadan hukum yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran serta usaha-usaha lain di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Wewenang Majlisu Riyasatil Ma'had adalah menentukan segala macam perencanaan dan kebijakan baik di bidang pendidikan dan pengajaran maupun di bidang pembiayaan serta sarana pendidikan dan pengajaran. Tugas dari Majlisu Riyasatil Ma'had adalah bertanggung jawab atas keberhasilan segala usaha pendidikan dan pengajaran yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Anggota Majlisu Riyasatil Ma'had terdiri dari penerima amanat wakif dan alumni atau keluarga besar Pondok Pesantren Wali Songo yang *mu'taman* dan memahami serta menghayati *sunnah* Pondok Pesantren Wali Songo. Terdiri sebanyak-banyaknya 15 orang²³. Selama setengah abad ini, Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar terlihat secara aktif memberikan warna dalam proses dan dinamika pembangunan masyarakat Indonesia. Tidak kurang dari 20.000 alumni telah didedikasikan pesantren ini kepada masyarakat

²³Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren...

luas, yang datang dan tersebar di seluruh pelosok nusantara dengan segenap profesi dan bidang garapan. Di antara mereka ada yang berprofesi sebagai guru, dosen, wartawan, praktisi hukum, entrepreneur, duta besar, dan politisi²⁴.

Berdasarkan deskripsi diatas terlihat bahwa hingga saat ini PPWS Ngabar Ponorogo ini telah mengalami lima kali proses suksesi kepemimpinan. Melihat kondisi perkembangan PPWS Ngabar terkini yang makin berkembang secara kelembagaan yang menaungi pendidikan mulai dari TK hingga Perguruan Tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kepemimpinan yang sinergis, mengingat suksesi kepemimpinan intragenerasi berpotensi mengganggu jalannya organisasi atau lembaga sebagaimana sinyalemen Giambatista, Rowe & Riaz, Kesner & Sebor.

Bertolak dari berbagai ilustrasi filosofis, historis, teori dan fakta empiris tentang suksesi kepemimpinan dan implikasinya dalam perkembangan pesantren inilah, penelitian disertasi yang berjudul **“Manajemen Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren”** menarik minat peneliti untuk diajukan. Selanjutnya, untuk menggali lebih *konkrit* lagi, penelitian ini dilakukan studi di PPWS. Ngabar Ponorogo Jawa Timur.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan deskripsi latar belakang di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada:

1. Bagaimanakah rekrutmen dan seleksi kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?

²⁴Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren...

2. Bagaimana Proses Suksesi Kepemimpinan Multigenerasi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?
3. Bagaimana Evaluasi Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis rekrutmen calon pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Secara teoritis
Bagi pengembangan keilmuan
 - a. Memperkaya konsep suksesi kepemimpinan dalam pesantren
 - b. Membangun teori kepemimpinan pondok pesantren terutama yang berkaitan dengan suksesi kepemimpinan.
 - c. Menambah hasanah keilmuan manajemen pendidikan Islam dalam hubungannya dengan manajemen suksesi kepemimpinan.

2. Secara praktis

- a. Bagi peneliti : dapat meningkatkan kemampuan dan kecakapan serta keterampilan dalam melakukan penelitian lanjutan dalam mengemukakan konsep kepemimpinan di pondok pesantren.
- b. Bagi pondok pesantren Wali Songo diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pesantren yang nantinya bisa berdampak pada kemajuan dan perkembangan pesantren kedepannya dan dapat lebih meningkatkan kreatifitas dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi pengembangan pondok pesantren.
- c. Bagi masyarakat diharapkan dapat menjadi kunci dalam membuka wacana tentang konsep suksesi kepemimpinan dalam pengembangan pesantren dan dapat pula menjadi bahan kajian serta evaluasi positif di kalangan pesantren.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari kesalahan arti dan interpretasi maka perlu dijelaskan istilah-istilah yang dipakai dalam judul penelitian dengan mendefinisikannya sebagai berikut:

1. Suksesi Kepemimpinan (*succession leadership*), adalah sebuah cara dalam mengidentifikasi seluruh SDM yang dimiliki organisasi. Didalam suksesi juga mengandung pengertian perencanaan yang menggambarkan posisi manajemen untuk mengidentifikasi, mempersiapkan dan mengembangkan pemimpin baru yang dapat menggantikan pemimpin lama ketika mereka pergi, pensiun atau meninggal. Perencanaan suksesi meningkatkan

ketersediaan karyawan yang berpengalaman dan cakap yang siap untuk mengambil peran ini saat dibutuhkan. Secara sederhana perencanaan, proses, dan evaluasi pergantian untuk peran kunci dalam organisasi adalah inti dari suksesi.

2. Pondok Pesantren adalah adalah sebuah pendidikan tradisional yang para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan *kiai* dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pondok Pesantren merupakan dua istilah yang menunjukkan satu pengertian. Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana terbuat dari bambu.

Berdasarkan definisi diatas, maka yang dimaksud dengan Suksesi Kepemimpinan pada penelitian ini adalah tentang baimanakah mekanisme yang dilakukan oleh pondok pesantren didalam **rekrutmen dan seleksi, proses, dan evaluasi** pergantian kepemimpinan di Pondok Pesantren Ngabar Ponorogo Jawa Timur.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

1. Imam Santosa, Masrukin and Siti Bariyah (2020) “*Social Consensus Regarding Leadership Succession at the Al-Akhlakul Karimah Pesantren in Central Java Province*”

Penelitian ini mengeksplorasi proses suksesi kepemimpinan dalam komunitas pesantren dan kerangka organisasi terkait yang didasarkan pada mencapai konsensus internal untuk mencegah kekacauan proses suksesi. Lokasi penelitian adalah Akhlakul Pesantren Karimah, Provinsi Jawa Tengah yang merupakan pusat pendidikan penting bagi pesantren masyarakat. Data primer dan sekunder dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi serta analisis data sekunder dilakukan. Penelitian ini meliputi seluruh masyarakat pesantren termasuk pengurus, ustadz dan alumni. Juru bicara bagi komunitas pesantren di berbagai lokasi adalah sumber data. Penelitian ini didasarkan pada etika dan pendekatan emik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa suksesi dalam komunitas pesantren biasanya proses alami; Namun, mengingat prestise yang terkait dengan posisi kepemimpinan "PPP4" teratas, beberapa bersaing muncul partai/faksi. Cenderung lebih internal dukungan untuk penerus turun-temurun untuk kepemimpinan puncak posisinya dibandingkan dengan pesaingnya. Karisma pribadi adalah kunci untuk mengamankan dukungan internal. Konflik cenderung tetap laten, setiap konflik yang terjadi dikurangi dengan konsolidasi internal dan konsensus sosial,

tercapai melalui tokoh-tokoh kunci di masyarakat. Penelitian ini menunjukkan pentingnya solidaritas bersama untuk mengatasi dan memecahkan masalah internal masyarakat. Pesantren kepemimpinan dapat digunakan di lembaga pendidikan di mana: berdasarkan agama Islam tradisional dan perlu mendukung Manajemen Pendidikan Agama. Kepemimpinan Pesantren dapat meningkatkan signifikan komitmen siswa dan guru serta mengurangi stres dan konflik lainnya

2. Retno Djohar Juliani dan Erwin Dwi Edi Wibowo, Pentingnya Suksesi Kepemimpinan dalam Suatu Perusahaan (2002)

Menurut Retno dan Edwin berpendapat bahwa suksesi kepemimpinan perlu dilakukan apabila :

- 1) Pimpinan tidak dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Pimpinan kurang mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.
- 3) Tidak terjalin hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan.
- 4) Pimpinan tidak mampu lagi melaksanakan tugas- tugas kewajibannya.

3. Nur Aedi, Sistem Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Perspektif Tradisi dan Inovasi (2005)

Nur Aedi mengatakan bahwa Suksesi kepemimpinan yang dilakukan oleh pesantren, masing-masing mempergunakan tradisi dan status quo, yakni kepemimpinan dimulai dari pendiri utama, dilanjutkan oleh anak dan cucunya, dan diteruskan oleh menantunya. Jika hal ini tidak kedapatan, maka diserahkan kepada santri seniornya, sedangkan santri senior itu sendiri lebih cenderung

memilih mendirikan pesantren sendiri, maka dengan demikian berarti pesantren tersebut berada di ambang kefakuman. Kesiapan generasi muda dalam melakukan suksesi merupakan pertimbangan yang cukup berarti bagi kelanjutan kepemimpinan kiai di pesantren, sebab jika hal ini tidak dilakukan, maka berdampak serius bagi perkembangan laju pesantren, dengan demikian, maka dewan pesantren berkenan mempersiapkan generasi yang akan memimpin pesantren tersebut, dan tentunya dengan mempertimbangkan aspek profesionalisasi diatas segalanya.

4. Nur Aedi, Leadership Succession In Pesantren (2014)

Kegiatan suksesi pada salah satu lembaga pendidikan Islam khas Indonesia, yakni di pesantren salafiyah. Hasil pembahasan menyatakan bahwa tradisi suksesi kepemimpinan pesantren dilakukan secara turun temurun, dipengaruhi oleh idealisme dan fanatisme terhadap kiai. Secara tradisional, orang lain atau luar diyakini tidak akan bisa sejalan dengan perjuangan kiai, sebagai pendiri pesantren. Pesantren memang identic dengan kiai. Artinya, santri yang meneruskan perjuangan kiai akan menghayati pesantren ketika berlaku seperti pendirinya (kiai). Sebenarnya, pesantren bisa lebih maju jika meninggalkan kebiasaan ini. Bagi pesantren, orang luar tidak bisa menggantikan perjuangan kiai. Ini membawa dampak serius terhadap kelanjutan dan perkembangan lembaga pendidikan Islam Indonesia di masa depan, terutama komunitas pesantren. Bagaimanapun juga komunitas pesantren adalah faktor yang menentukan dalam menopang pendidikan Islam Indonesia agar bertahan dalam masyarakat global. Maka pemerintah Indonesia harus

mendukung pesantren. Pemerintah harus membentuk secara khusus suatu direktur jenderal pesantren di Kementerian Pendidikan Nasional, agar pendidikan Islam Indonesia bisa mengakomodasi dan merespon isu-isu global.

5. Ignatius Darma Juwono and Tassar Harfin Harly, Leadership Succession Impact on School Culture: A Case Study at a Faith Based Secondary School in Indonesia (2017)

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang mempengaruhi fungsi sekolah. Nilai dan keyakinan yang dianut oleh kepala sekolah akan mempengaruhi cara dia mengartikulasikan misi dan visi sekolah. Dalam konteks sistem pendidikan Indonesia, dapat terjadi perubahan posisi kepemimpinan di sekolah (baik dengan promosi, rotasi, atau pensiun) sehingga terjadi suksesi dan perubahan dalam praktik sekolah. Perubahan praktik di sekolah dapat menyebabkan perubahan budaya sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana suksesi kepemimpinan dalam organisasi sekolah mempengaruhi budaya sekolah di sekolah swasta berbasis agama di Jakarta. Ini adalah penelitian kualitatif yang dilakukan dengan mewawancarai dua kepala sekolah (satu mantan kepala sekolah dan saat ini bekerja sebagai kepala sekolah) di sekolah tentang bagaimana orang-orang ini memimpin organisasi pada saat mereka dipekerjakan sebagai kepala sekolah. Empat guru juga berpartisipasi dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran tentang perbedaan cara kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat perubahan aspek budaya sekolah terutama dalam arti kegiatan dan upacara adat, serta sifat hubungan

antar guru dalam organisasi. Perubahan ini terkait dengan nilai dan keyakinan yang dipegang teguh oleh kepala sekolah dan konteks organisasi sekolah. Implikasi dari temuan tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap suksesi kepemimpinan, satu organisasi harus mengharapkan terjadinya perubahan. Mempersiapkan dan mengarahkan pemimpin baru pada nilai-nilai sekolah harus mendahului proses suksesi untuk menjaga budaya sekolah.

6. Adi Ansari, Kepemimpinan Pesantren (2017)

Adi Ansari berpendapat bahwa suksesi kepemimpinan pesantren akan sukses apabila sistem pemilihan kyai di pesantren tersebut jelas dan berorientasi profesional, meskipun tidak menutup kemungkinan para calon yang dipersiapkan kyai ini adalah para keturunannya sendiri atau keluarganya dengan catatan selama mereka memang profesional, berjiwa kepemimpinan, berpengalaman, paham seluk beluk pesantren, pernah menjadi santri dan pengurus pesantren dan cerdas dalam mengelola pesantren.

7. Egy Amelia Paraditha, Mochammad Djudi Mukzam, Analisis Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga (Studi Pada Cv. Glompong Duta Boga) (2017)

Perencanaan suksesi kepemimpinan adalah hal yang mutlak dilakukan bagi perusahaan keluarga untuk menjaga eksistensi dan kelanggengan perusahaan. Penelitian ini membahas kesiapan suksesi dan tahapan perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga dalam skala kecil yaitu CV.Glompong Duta Boga. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan

wawancara dan dokumentasi. Teknik penetapan narasumber menggunakan teknik purposive sampling. Teknik keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi . Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di CV.Glompong Duta Boga adalah generasi kedua telah siap atas alih generasi karena sudah dipersiapkan sejak generasi kedua berada dibangku sekolah dan saat ini generasi kedua sedang menduduki posisi kunci diperusahaan, serta CV.Glompong Duta Boga adalah salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan dan telah melakukan semua tahapan suksesi kepemimpinan kecuali menciptakan dewan direksi.

8. Jamaludin Ghafur dan M. Yasin al Arif, Suksesi Kepemimpinan dalam Partai Politik : (Studi atas Partai Golkar dan Partai Persatuan Pembangunan) (2018)

Sebagai sebuah organisasi, partai politik tidak lepas dari mekanisme suksesi kepemimpinan guna keberlanjutan kepengurusan sebuah partai. Melalui suksesi kepemimpinan inilah keberlanjutan partai politik sebagai penentu stabilisasi demokrasi dapat diberlangsungkan. Namun yang terjadi, tidak jarang partai politik yang sedang melakukan suksesi kepemimpinan malah mengalami perpecahan sehingga menimbulkan dualisme kepemimpinan. Kader partai harus mematuhi peraturan dalam AD/ART yang sudah menjadi pedoman dasar pelaksanaan organisasi dan memberikan sanksi yang tegas terhadap kader yang tidak mematuhi AD/ART dalam penyelenggaraan suksesi kepemimpinan dan perlu adanya kedewasan seluruh elit parpol untuk

menjadikan hukum sebagai panglima dalam mengelola parpol sehingga keputusan apapun yang akan dijalankan mestilah memperhatikan aturan main yang ada baik yang tertuang dalam peraturan perundangan-undangan negara maupun peraturan internal AD/ART partai. Sementara di pihak pemerintah (Kemenkumham), hendaknya tidak mengeluarkan SK penetapankepengurusan yang sah terhadap parpol yang masih mengalami konflik internal sebelum perpecahan partai politik selesai baik melalui musyawarah internal partai maupun dengan hasil keputusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*).

9. Muh Sholeh dan Suwarna Al Muchtar, Nilai-Nilai dalam Transformasi dan Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren sebagai Sistem Sosial (2018)

Kepemimpinan transformatif dan visioner kyai sebagai pimpinan pondok pesantren sangat diperlukan untuk menjawab tantangan perubahan masyarakat yang dikepung oleh modernisasi dan globalisasi yang bisa menggoyahkan semangat kebaikan. Kepemimpinan kyai bersumber pada akar yang kuat, yaitu kredibilitas moral dan kepemimpinan mempertahankan pranata sosial dan berpegang teguh pada sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad. Proses pergantian pimpinan pondok pesantren juga harus berpegang pada nilai-nilai yang selaras dengan kehidupan sosial masyarakat sehingga berlangsung dengan mulus, dan proses tersebut bisa menjadi best practice bagi lembaga lain.

10. Hanung Eka Atmaja, Suksesi Kepemimpinan Perusahaan di Indonesia (2018)

Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor yang meliputi persiapan suksesi, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Implementasi sukses proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan di buat harus di komunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan.

11. Arif Firmansyah, Siti Maria, Analisa Perencanaan Suksesi Kepemimpinan (2018)

Perencanaan suksesi kepemimpinan dan transfer pengetahuan nilai-nilai kepemimpinan diukur dengan menggunakan teori Dubrin dalam Irawanto. Pada penelitian ini pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan suksesi kepemimpinan yang dilakukan oleh CV. Tiga Bintang Buana Paser melibatkan anak dari Bapak Budi Heriadi, yaitu Wynda Adystya. Hal yang dilakukan oleh CV. Tiga Bintang Buana Paser dalam

mempersiapkan suksesi kepemimpinan adalah dengan mengenalkan calon suksesor kepada perusahaan sendiri serta jaringan-jaringan yang terlibat dalam perusahaan seperti karyawan serta rekan kerja baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Proses persiapan tersebut diawali dengan terlibatnya Wynda di dalam perusahaan. Sedangkan Penerapan dan transfer nilai-nilai kepemimpinan pada CV. Tiga Bintang Buana Paser dari pemimpin perusahaan kepada calon suksesor sudah tepat. Karena pemimpin perusahaan menerapkan atau memberikan nilai-nilai kepemimpinan kepada anaknya untuk melanjutkan perusahaan. Pemimpin perusahaan menerapkan nilai percaya diri, nilai rendah hati, nilai kejujuran, nilai ketegasan, emosi stabil, antusiasme, rasa humor, hangat, dan tahan frustrasi. Karena hal ini merupakan nilai-nilai penting dalam menjalankan suatu bisnis perusahaan keluarga.

12. Bassam Farah, Rida Elias, Cristine De Clercy, Glenn Rowe, Leadership succession in different types of organizations:What business and political successions may learn from each other (2019)

Meninjau literatur suksesi kepemimpinan yang berpengaruh baru-baru ini dalam jenis-jenis organisasi / konteks, yaitu perdagangan publik, milik pribadi (kebanyakan bisnis keluarga), dan organisasi politik. Jurnal ini membandingkan dan mengontraskan literatur-literatur, dan menyatakan bahwa para peneliti dan praktisi suksesi kepemimpinan bisnis dan politik dapat belajar dari satu sama lain. Tujuan dari tinjauan ini ada empat. Pertama, untuk mengambil stok penelitian suksesi kepemimpinan yang ada dalam tiga literatur terkait - yang memeriksa fenomena penting yang sama - tetapi yang telah berkembang secara terpisah. Tinjauan sebelumnya berfokus paling banyak pada suksesi CEO (bukan fenomena

sukses kepemimpinan yang lebih luas) terutama di perusahaan publik; dan sepengetahuan kami, belum ada tinjauan literatur komprehensif (baru-baru ini) tentang topik-topik penting tentang suksesi kepemimpinan organisasi politik dan milik pribadi. Kedua, untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual integratif yang menyeluruh (ICF) yang menyusun seluruh literatur suksesi kepemimpinan dan menunjukkan area potensial untuk integrasi dan perbedaan di antara ketiga literatur. Ketiga, untuk mengembangkan tiga kerangka kerja organisasi - satu untuk setiap jenis organisasi - yang meninjau apa yang kita ketahui dan apa yang harus kita ketahui tentang suksesi kepemimpinan di setiap jenis. Keempat, secara kritis membandingkan ICF, tiga kerangka organisasi, dan tiga fitur untuk lebih memahami kesamaan dan perbedaan di antara berbagai literatur. Dengan melakukan pendekatan multidisipliner yang berlebihan dan bertujuan untuk berkontribusi di lapangan dengan cara-cara berikut. Pertama, kami berusaha untuk mensintesis bidang suksesi kepemimpinan untuk mengidentifikasi pertanyaan penelitian penting yang matang untuk dipelajari dalam waktu dekat dalam bisnis dan disiplin ilmu politik.

13. Alamsyahril, Model Kirkpatrick Dalam Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (2020)

Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya melalui pelatihan. Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) ini terbagi atas pelatihan pra jabatan dan pelatihan dalam jabatan (PP lembaga pelatihan yang terakreditasi termasuk Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan (UPT Pelatihan) yang bernaung di bawah Akan tetapi selama pelaksanaan pelatihan kepemimpinan baik itu bagi jabatan pengawas maupun

bagi jabatan administrator jarang sekali dilakukan evaluasi program pelatihan di UPT ini. Padahal, setiap selesai pelaksanaan pelatihan seharusnya diadakan evaluasi program agar kelebihan dan kekurangan dalam program tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat ditindaklanjuti. Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Lubuklinggau yang sudah terakreditasi untuk pelatihan kepemimpinan bagi pejabat pengawas dan pejabat administrator. Melalui evaluasi ini maka dapat diketahui bagaimana kualitas proses pelatihan itu sendiri dan juga perubahan kinerja peserta pelatihan di tempat kerjanya masing-masing. Hal tersebut sesuai dengan fungsi evaluasi yang dikemukakan Badu, yaitu untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif pada sebuah program, yang telah direncanakan dan diimplementasikan pada fase sebelumnya. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi. Jadi, evaluasi menjadi sangat penting untuk dilakukan karena evaluasi akan mengukur tingkat ketercapaian dari program pelatihan yang dilakukan sehingga akan memberikan feed back untuk kelangsungan program pelatihan selanjutnya.

B. Kajian Teori

Salah satu masalah paling kritis dalam membangun kapasitas sebuah organisasi atau lembaga adalah mempertahankan kinerja positif. Untuk itu setiap organisasi akan selalu berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu elemen penting dalam mencapai tujuan organisasi. Telah lama dipercaya dan diakui bahwa pengetahuan manajemen SDM khususnya dalam bidang 'suksesi kepemimpinan' yang efektif

akan memegang peran kunci dan sebagai kontributor untuk kesuksesan dan kontinuitas sebuah organisasi²⁴, tak terkecuali dalam organisasi pesantren. Untuk itu diperlukan kajian terhadap teori-teori yang relevan dan semua aspek yang terkait dengan hal ini dalam upaya untuk membangun pemahaman terhadap manajemen suksesi kepemimpinan di dunia pesantren.

1. Manajemen Suksesi Kepemimpinan

a. Definisi Suksesi Kepemimpinan

Conger and Fulmer didalam Janelle Pritchard and Karen Becker²⁵ mengatakan bahwa, “*Succession management is about finding and training tomorrow’s leaders, today*”. Menurut Conger dan Fulmer, manajemen suksesi adalah tentang menemukan dan melatih para pemimpin masa depan, pada hari ini. Tesa ini menyiratkan kombinasi dua praktik, perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan, manajemen suksesi. Sementara itu Mondy²⁶ and Noe memberikan pendapat bahwa, “*succession planning has been defined as “the process of ensuring that qualified persons are available to assume key managerial positions once the positions are vacant*”. Dalam pandangan Mondy and Noe, perencanaan suksesi didefinisikan sebagai ‘proses’ untuk memastikan bahwa orang-orang yang memenuhi syarat tersedia untuk mengambil posisi manajerial kunci.

²⁴ Janelle Pritchard and Karen Becker. 2009. Succession Management As a Knowledge Management Strategy. *Proceeding International CINet Conference Brisbane Australia*, ISBN 978-90-77360-12-5. (https://eprints.qut.edu.au/27162/1/CINet_09_-_Pritchard.pdf, diakses tanggal 22 Januari 2021), 814

²⁵ Janelle Pritchard and Karen Becker...816

²⁶ Janelle Pritchard and Karen Becker....

Dalam nada yang lain, Liebman dkk. Didalam Rini Kuswati²⁷ menyebutkan bahwa, “*succession management* adalah sebuah perencanaan SDM untuk lingkungan yang lebih dinamik dan dengan pendekatan yang lebih fleksibel. William J. Rothwell mendefinisikan bahwa, “perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan organisasi untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu”.²⁸ Sedangkan Martin et al mendefinisikan suksesi sebagai pengalihan bisnis yang dihasilkan dari pemilik yang ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, atau pihak eksternal keluarga.²⁹

Walsh mengatakan bahwa proses suksesi yaitu serangkaian prosedur yang digambarkan sebagai sebuah seni, karena di dalamnya banyak sekali faktor yang saling terkait membentuk suatu hubungan saling mempengaruhi satu sama lain, dan masing-masing hubungan dan setiap faktor tersebut harus benar-benar diperhatikan agar calon suksesor menjadi matang dan memang benar-benar memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk meneruskan perusahaan milik orangtuanya. Teori Walsh berfokus pada management

²⁷ Rini Kuswati. 2009. Succession Management : Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 13. No. 1 : 45-51

²⁸ W.J.Rothwell, , *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within*(2nd ed.). (New York: American Management Association2001)

²⁹ Martin, C., Martin, L., Mabbett, A, *SME ownership succession ±Business Support and policy implications*, (London: Small Business. 2002)

succession dan ownership successional tersebut yang membuat penelitian ini beda dengan penelitian menggunakan teori yang lain.

Suksesi adalah proses berkelanjutan dari rencana yang bertujuan untuk memastikan keberlangsungan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi memakan waktu lama sampai seseorang suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang untuk meneruskan suatu perusahaan. Perencanaan yang matang akan membuahkan suatu hasil yang optimal. Maka dari itu, dalam mencari suksesor dalam suatu organisasi dibutuhkan tahap-tahap yang matang disertai dengan manajemen yang unggul. Aronoff juga menambahkan yaitu manajemen suksesi tidak hanya menjadi bagian yang terpenting, namun hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menimbulkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa *lifecycle* nya.

Definisi suksesi kepemimpinan menurut Aronoff adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi kepemimpinan membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga calon pengganti dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Suksesi kepemimpinan adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif, antara lain anggota keluarga yang tergabung dalam bisnis, anggota keluarga di luar bisnis, staf non keluarga, pemilik bisnis, pelanggan, pemasok, dan sebagainya. Transisi pribadi dapat ditandai dengan seberapa baik perencanaan tahap suksesi, masalah yang terjadi antara manajer sekarang dengan penerus yang

terlihat dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dan oleh staf non keluarga dan lain-lain.

Manajemen suksesi telah berkembang dari "perencanaan suksesi", yang merupakan metode intensif data yang digunakan untuk menentukan kemungkinan penggantian manajer senior. Suasana kerahasiaan sering kali menyertai pendekatan yang terakhir, ekspektasi promosi tidak selalu dibuat jelas dan pengukuran bisa dianggap sangat ambigu (Liebman, Bruer, & Maki, 1996). Perencanaan suksesi tidak mampu secara empiris menunjukkan keberhasilan dalam mempertahankan staf berbakat dan penggantian efektif dari manajemen senior yang keluar; ini dan kurangnya validitas wajah menyebabkan banyak organisasi menghentikan implementasinya.

b. Konsep Dasar Kepemimpinan

Stephen Robbins mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.³⁰ Sedangkan menurut Ken Blanchard kepemimpinan di definisikan sebagai proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.³¹ Kelmen³² dalam Garry Yukl berpendapat bahwa kepemimpinan identik dengan mempengaruhi ada tiga jenis proses dalam mempengaruhi, yaitu kepatuhan instrumen (*instrumental compliance*), internalisasi (*internalization*), dan identifikasi

³⁰ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 16th. ED. (Jakarta: Salemba Empat), 249

³¹ Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta), 100

³² Garry Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks-penerbit-com, 2015),

personal (*personal identification*).³³ Menurut George R. Terry di dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.³⁴

Garry Yukl mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.³⁵ Peter G. Northouse menyatakan terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep kepemimpinan, komponen berikut bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena antara lain adalah :

- a. Kepemimpinan adalah proses,
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh,
- c. Kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan
- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.

Dengan didasarkan pada komponen ini, menurut Peter G. Northouse kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.³⁶

Istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan (*power*) dan kewenangan (*authority*) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi

³⁴ George R Terry, *Asas-asas Manajemen*, Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343

³⁵ Garry Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks-Penerbit-com, 2015) 9

³⁶ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Penerjemah Ati Cahyani, (Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media), 5

dalam komunitas manusia yang dipimpinya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang di cita-citakan bersama. Teori pengaruh menurut French dan Raven bahwa pengaruh seorang pemimpin bersumber pada kekuasaan dalam kelompok atau organisasi. Taksonomi kekuasaan (*power*) French dan Raven yaitu : *Reward power, coercive power, legitimate power, expert power, and referent power*.³⁷ Konsep kekuasaan dengan konsep-konsep lain, seperti pengaruh (*influence*) dan wewenang (*authority*).³⁸ Russel³⁹ mengartikan kekuasaan sebagai “hasil dari akibat yang diinginkan.” Bierstedt⁴⁰ mengidentifikasi kekuasaan sebagai “kemampuan menggunakan kekuatan.” Wrong⁴¹ membatasi arti kekuasaan sebagai keberhasilan mengendalikan orang lain. French⁴² mengartikan kekuasaan yang dimiliki A atas B sebagai “sama dengan kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap B dikurangi dengan kekuatan maksimum yang dapat dimobilisasi B dalam arah yang berlawanan.” Rogers⁴³ berupaya memperjelas kesimpang siuranterminologi itu dengan mendefinisikan kekuasaan sebagai “potensi untuk mempengaruhi.” Dengan demikian kekuasaan adalah sumber daya yang dapat atau dapat digunakan. Penggunaan kekuasaan yang dapat menghasilkan perubahan probabilitas bahwa seseorang atau sekelompok orang akan melakukan perubahan perilaku

³⁷ Jhon R.P. French, JR, and Bertram Raven, *The Bases of Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. 263

³⁸ JJ Ghibson, J.M Ivancevuch dan J.H. donnelly, *Organization*, (Dellas,: Bussines Publication. 1973)

³⁹ B. Russel, *Power*, (London: Allen and Unwin, 1938)

⁴⁰ R. Beirstedt, “*An Analysis of Social Power*”. *American Sociological Review*, 15 (1950), 730

⁴¹ D.H. Wrong, “*Some Problems in Devining Social power*,” *American Journal of Sociologi* (1968), 673

⁴² J.R.P. French, “*A Formal Theory of Social Power*,” *Psychology Review*, 63 (1956), 181

⁴³ R.A. Dahl, “*The concept of Power*,” *Behavioral Science*. 2 (1957), 201

yang diinginkan didefinisikan sebagai “pengaruh” dengan menerima definisi Rogers, kami membedakan kepemimpinan dengan kekuasaan.

Amitai Etzioni dalam Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard⁴⁴ bahwa pemimpin memiliki kuasa (*power*) perbedaan antara kuasa posisi (*position power*) dengan kuasa pribadi (*personal power*) ini berkembang dari konsepnya tentang kuasa sebagai kemampuan untuk menimbulkan atau mempengaruhi perilaku. Orang-orang yang bisa memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk melakukan pekerjaan tertentu karena posisinya dalam organisasi dipandang memiliki kuasa posisi. Orang-orang yang memperoleh kuasa dari pengikutnya dipandang memiliki kuasa pribadi. Sebagian orang dapat memiliki kedua kuasa itu.⁴⁵ Dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai kemampuan (*power*) dan wewenang (*authority*) dalam mempengaruhi (*influence*) aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu.

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari berbagai aspek mulai dari sebab dan munculnya kepemimpinan, aspek perilaku kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan, tugas-tugas pokok utama dan fungsi kepemimpinan. Ada tiga sebab munculnya teori kepemimpinan antara lain adalah;

⁴⁴ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta:) 128

⁴⁵ Amitai Etzioni, A. *Comparative Analysis of Complex Organization*, (New York: The Free Press, 11961)

- a. Teori Genetis, teori ini menyebutkan bahwa pemimpin tidak bisa diciptakan akan tetapi pemimpin itu dilahirkan, karena sejak lahir pemimpin itu memiliki bakat luar biasa yang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin.
- b. Teori Sosial, teori ini kebalikan dari teori genetis. Teori ini mengatakan untuk menjadi pemimpin maka harus dipersiapkan dan dibentuk, oleh karena itu, siapapun bisa untuk menjadi pemimpin dan tentu harus melalui persiapan-persiapan yang matang baik dalam pendidikan atau pengalaman.
- c. Teori Ekologis, teori ini sebagai bentuk sintesis terhadap teori genetis dan teori sosial, teori ini menyebutkan pemimpin akan efektif dan sukses bilamana pemimpin semenjak lahir telah memiliki bakat kepemimpinan dan bakat itu ditunjang dengan usaha pendidikan dan pengalaman yang disesuaikan dengan lingkungan/ekologisnya.

Dilihat dari faktor sebab munculnya pemimpin tersebut kemudian ada beberapa teori yang secara umum di klasifikasikan menjadi empat dengan menggunakan beberapa pendekatan sebagai berikut :

Pertama, Teori Pengaruh Kekuasaan. Menurut Kelman dalam Gery Yukl berpendapat, ada tiga jenis proses mempengaruhi, yaitu kepatuhan instrumen (*instrumental compliance*), Internalisasi (*internalization*), dan identifikasi personal (*personal identification*).⁴⁶ Teori pengaruh menurut French dan Raven bahwa pengaruh seorang pemimpin bersumber pada

⁴⁶Garry Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks-penerbit-com, 2015),

kekuasaan dalam kelompok atau organisasi. Taksonomi kekuasaan (*power*) French dan Raven yaitu; *reward power, coercive power, legitimate power, expert power, and referent power*.⁴⁷ Amitai Etzioni dalam Paul Hersey and Kenet Blanchard⁴⁸ menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kuasa (*power*) perbedaan antara kuasa posisi (*position power*) ini berkembang dari konsepnya tentang kuasa sebagai kemampuan untuk menimbulkan atau mempengaruhi perilaku. Orang-orang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan tertentu karena posisinya dalam organisasi dipandang memiliki kuasa posisi; orang-orang yang memperoleh kuasa dari pengikutnya dipandang memiliki kuasa pribadi sebagian orang dapat memiliki kedua kuasa itu.⁴⁹

Kedua, Teori Bakat. Teori bakat ini bisa disebut juga dengan teori sifat kepemimpinan (*trait theories leadership*) yaitu teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan tipologi yang membedakan antara pemimpin dari yang bukan menjadi pemimpin.⁵⁰ Teori ini menyebutkan jika kepemimpinan itu bisa terjadi karena beberapa faktor diantaranya adalah sifat-sifat atau bakat yang ada di dalam diri pemimpin dan dapat dimanifestasikan dalam bentuk perilaku kepemimpinan sehingga dengan demikian sifat atau bakat tersebut menjadi pemimpin yang berwibawa atau kharismatik. Proses pengaruh utama adalah identifikasi pribadi, yakni pengaruh diperoleh dari keinginan pengikut untuk menyenangkan dan meniru kepemimpinannya.

⁴⁷Jhon R.P. French, JR, and Bertram Raven, *The Bases of Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. 263

⁴⁸Paul Hersey and Kenet Blanchard, 128

⁴⁹Amitai Etzioni, A. *Comparative Analysis of Complex Organization*, (New York: The Free Press, 1961).

⁵⁰Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 16th. ED. (Jakarta: SalembaEmpat), 249

Pemimpin yang kharismatik terlihat begitu luar biasa, yang disebabkan oleh wawasan strategis, pendirian yang kuat, keyakinan diri, perilaku yang tidak konvensional, dan energi mereka yang dinamis sehingga bawahan mengidolakan pemimpin mereka dan ingin menjadi seperti mereka.⁵¹

Ketiga, Teori Perilaku. Teori perilaku ini (*Behavioral theories of leadership*) merupakan teori yang merekomendasikan terhadap perilaku secara khusus dengan maksud dan tujuan untuk membedakan antara dengan yang benar-benar pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori yang sangat komprehensif dihasilkan dari Studi Ohio State (Ohio State Studies) pada akhir tahun 1940,⁵² yang mana berupaya untuk mengidentifikasi dimensi yang independen dari perilaku kepemimpinan. Teori yang dihasilkan oleh Studi Ohio State ini telah mengalami penyederhanaan dan dapat diklasifikasikan menjadi dua pada prinsipnya teori ini di anggap sangat urgent sekali yang bisa diimplementasikan sebagai perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*). (1) Memprakarsai struktur (*initiating structure*) ini merupakan peranan penting dari seorang pemimpin untuk menstrukturisasi para bawahan guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam sebuah organisasi; (2) Keramahan (*Consideration*) ini merupakan pola hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang menciptakan keharmonisan, indikasi dari hubungan yang baik ini akan tercermin dari beberapa sikap di antaranya adalah rasa saling percaya, saling menghormati gagasan dari para bawahan.

⁵¹Ibid, 301

⁵²Stogdill R.M and A.E Cons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no.88 (Columbus; Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951)

*Keempat, Teori Situasi. Teori kepemimpinan situasional (situasional leadership theories) menitik beratkan pada pengikutnya. Pada teori ini menurut George R Terry kepemimpinan terdiri dari empat variabel: pemimpin, para pengikut, organisasi dan pengaruh-pengaruh sosial, ekonomi dan politik.*⁵³ Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yg tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu⁵⁴. Dalam hal ini ada dua macam hubungan, yaitu (1) perilaku pemimpin yang merupakan hasil atau akibat dari situasi dan (2) perilaku pemimpin merupakan penentu atau penyebab situasi. Dengan perkataan lain, pada hubungan pertama, pemimpin merupakan variabel ikutan (*dependent variabel*), sedangkan yang kedua masuk dalam variabel bebas.

c. Model dan Tipologi Kepemimpinan

1) Model Kepemimpinan Fiedler

Walaupun sejumlah pendekatan kepemimpinan dapat disebut sebagai teori kontingensi tetapi yang paling diakui secara luas adalah teori dari Fiedler pada tahun 1967.⁵⁵ Fiedler mengembangkan model kontingensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan.⁵⁶ Menurut pandangan teori kontingensi menjelaskan bahwa pemimpin bisa efektif bila mana ada kesesuaian antara gaya kepemimpinan itu adalah sebuah proses ketika ingin

⁵³George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, terj. Winardi(Bandung: Alumni, 1986), 352

⁵⁴Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 225

⁵⁵Fred Edwar Fiedler, *A Theori of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw-Hill, 1967),

⁵⁶Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 16th. Ed. (Jakarta: Salemba Empat),253

menjalankan sebuah pengaruhnya sangat berkaitan dengan keadaan dimensi tugas yang dikerjakan oleh sesuatu kelompok (*group task situation*).⁵⁷

Aspek situasi yang memperkuat atau yang menghilangkan pengaruh dari ciri atau perilaku pemimpin disebut “variabel moderator situasi.” Teori yang menjelaskan keefektifan kepemimpinan menurut variabel moderator situasi disebut “teori kontingensi kepemimpinan.” Jenis teori ini yang paling berguna saat melibatkan variabel antara untuk menjelaskan mengapa pengaruh perilaku terhadap hasil kepemimpinan itu beragam antar situasi.⁵⁸

Terdapat tiga variabel situasi utama yang cenderung menentukan apakah suatu situasi tertentu menguntungkan bagi pemimpin.⁵⁹ Fred Edward Fiedler⁶⁰ membagi tiga variabel adalah sebagai berikut :

(a) *The Leader Member Relationship*

Yaitu batasan dimana seorang pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu.

(b) *The Degree of Taks Structure*

Yaitu batasan dimana standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.

⁵⁷<https://docobook.com/pendekatan-situasional-teori-blanchard-fiedler-path-goal.html>,

⁵⁸Gary yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 258

⁵⁹Ken Blanchard, *Perilaku Organisasi*.....112

⁶⁰Chamer, MM & Skrzypek, G.K. “*Expimental test of the Contingency Model of Leadership effectiveness*” . *International Journal of Personality and Social Psychology*. 4

(c) *The Leaders Positions Power*

Yaitu batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.⁶¹

2) Model Kontingensi Hersey dan Blanchard

Hersey dan Blanchard menjelaskan tentang teori kepemimpinan situasional pada pemilihan gaya kepemimpinan situasional (situasional leadership) bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesiapan dari pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyesuaikan tugas tertentu.⁶² Kepemimpinan situasional berfokus pada kepemimpinan pada situasi di sekitar pemimpin. Prinsip teori ini adalah situasi yang berbeda menurut jenis kepemimpinan yang berbeda. Dari perspektif ini untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus menyesuaikan gaya dia dengan tuntutan dari situasional yang berbeda pula.⁶³

Model kepemimpinan pendekatan situasional ini awalnya dikembangkan pada tahun 1969 oleh Hersey Blanchard akan tetapi beberapa tahun kemudian tepatnya pada tahun 1985 telah mengalami perkembangan dan penyempurnaan yang dilakukan oleh Blanchard. Dengan demikian,

⁶¹Fred Edward Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw-Hill, 1967),

⁶²Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*.....

⁶³ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Terj. Atik Cahyani (Jakarta: Permata Puri Media, 201), 95

kepemimpinan pendekatan situasional ini disebut dengan kepemimpinan situasional.

3) Model *Path-Goal Theory*

Teori jalur tujuan (*Path-Goal Theory*) pertama kali dikembangkan oleh Robert House.⁶⁴ Menurut Stephen Robbins jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) adalah salah satu teori yang menyatakan bahwa merupakan tugas dari seorang pemimpin untuk membantu para pengikut (*follower*) dalam memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi.⁶⁵

Teori jalur tujuan (*Path-Goal Theory*) ini menyarankan bahwa tugas dari seseorang pemimpin adalah untuk menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lainnya bagi para pengikutnya (*follower*) untuk mencapai tujuan-tujuan.⁶⁶ Sedangkan menurut Peter G Northouse teori jalur tujuan adalah bagaimana yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan motivasi terhadap pengikut (*follower*) untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁷ Menurut Teori jalur tujuan, apakah seorang pemimpin harus mengarahkan atau mendukung atau harus memperlihatkan beberapa perilaku lainnya, bergantung pada analisis yang rumit atas situasi.

⁶⁴ Robert J. House, "A *Path-Goal Theory of Leader Effectiveness* *Administratif Science Quartely*" 321

⁶⁵ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*.....256

⁶⁶ Istilah jalur tujuan menyiratkan para pemimpin yang menjelaskan jalur dari pada pengikutnya terhadap tujuan kerja mereka dan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dengan mengurangi hambatan-hambatan dalam pekerjaan), lihat Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, 256

⁶⁷ Peter G Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Terj. Ati Cahyani (Jakarta Puri Media, 201), 131

Robbert J. House mengklasifikasikan teori jalur tujuan terhadap empat perilaku pemimpin antara lain sebagai berikut :

Pertama, Kepemimpinan yang mengarahkan (*Directive Leadership*), kepemimpinan Directive ini sama dengan konsep yang dideskripsikan dikajian *Ohio State* yaitu dengan konsep “membentuk struktur” dan juga seperti yang digambarkan dalam kepemimpinan situasional dengan istilah gaya “memberi tahu”. Hal ini mendeskripsikan pemimpin yang memberi pengikut (follower) intruksi mengenai tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana melaksanakan tugas, dan tenggang waktu untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dengan demikian seorang pemimpin yang direktive sudah menetapkan standart kerja yang jelas dan membuat regulasi serta memberikan punish yang jelas bagi para pengikut.⁶⁸

Kedua, Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan yang mendukung menyerupai dari pemikiran teori perilaku yang diidentifikasi oleh penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State* bahwa kepemimpinan yang mendukung merupakan pemimpin yang ramah dan mudah untuk ditemui serta bertanggung jawab untuk memenuhi kesejahteraan dan kebutuhan para pengikutnya. Dengan demikian perilaku kepemimpinan yang mendukung selalu berusaha menjadikan pekerjaan menjadi menyenangkan bagi pengikut. Selain itu kepemimpinan yang mendukung memperlakukan pengikut secara setara dan menghargai status mereka.

⁶⁸Peter G Northouse, *Kepemimpinan*.....,133

Ketiga, Kepemimpinan partisipatif (participative leadership) kepemimpinan partisipative mengundang pengikut untuk terlibat dalam pengambilan suatu keputusan. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan pengikut atau bawahan, mendapatkan ide dan pendapat pengikut, serta menyatukan saran-sarannya ke dalam keputusan tentang bagaimana organisasi akan bergerak lebih maju.

Keempat, Kepemimpinan yang berorientasi prestasi (achievement oriented leadership) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi ini ditandai oleh pemimpin yang menantang pengikut untuk melakukan aktivitas di level yang tinggi. Pemimpin ini menampilkan standar kehebatan yang tinggi untuk bawahan dan mencari perkembangan yang berkelanjutan. Selain mengharapkan banyak hal dari pengikut, pemimpin yang berorientasi pada prestasi menunjukkan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa pengikut akan mampu membentuk dan mencapai tujuan yang menantang.

Dari empat gaya tersebut menurut House dan Mitchell dalam Peter G. Northouse⁶⁹ bahwa pemimpin mungkin menampilkan salah satu atau semua dari empat gaya kepemimpinan tersebut dengan beragam pengikut serta juga dalam situasi berbeda pula. Jika ditelaah lebih mendalam lagi, bahwa teori jalur tujuan bukan merupakan pendekatan sifat yang hanya memfokuskan pemimpin hanya memiliki satu jenis kepemimpinan. Akan tetapi pemimpin jalur tujuan mengadaptasi gaya mereka untuk situasi atau

⁶⁹ Peter G Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Terj. Ati Cahyani (Jakarta: Permata Puri Media, 201), 134

untuk kebutuhan motivational dari para pengikut situasi yang berbeda mungkin membutuhkan jenis perilaku kepemimpinan yang berbeda.⁷⁰

2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam perspektif islam ini bersumber dari ajaran islam yaitu Al-qur'an dan Al-Hadits. Terminologi kepemimpinan dalam perspektif Al-Qur'an terdapat beberapa kosa kata yang secara kata ada persamaan dalam pemaknaan kepemimpinan dalam islam itu sendiri, dengan demikian terdapat beberapa terminologi dalam islam yaitu seperti kata *Khalifah*, *iamam*, dan *ulil amri*.

a. Khalifah

Terminologi Khalifah secara harfiah diambilkan huruf kha', lam, fa, dengan demikian ada tiga interpretasi pemahaman yang terkandung didalamnya antara lain adalah (1) bermakna mengganti, (2) bermakna kedudukan, dan (3) bermakna perubahan. Dari tiga dimensi itu telah banyak dijumpai dalam beberapa redaksi ayat Al-Qur'an dari dua bentuk fi'il madzi, tentu hal ini akan berimplikasi terhadap makna yang beragam. Kata *khalifah* yang diambilkan dari fi'il madzi yang pertama adalah dari fi'il madzi *Khalafayakhlifu* yang dipakai untuk makna "mengganti", sedangkan bentuk fi'il madzi yang kedua adalah diambil dari madzi *istakhlafa-yastakhlifu* yang mempunyai makna "menjadikan"⁷¹. Oleh karena itu terdapat beberapa ayat tentang khalifah di dalam al-Qur'an yaitu dalam Q.S Al-Baqarah 2;30 sebagaimana firman Allah SWT, sebagai berikut :

⁷⁰ Peter G Northouse, *Kepemimpinan*.... 134

⁷¹ Al-Qur'an menggunakan bentuk *istakhlafa yastakhlifu* pada lima ayat (QS. Al-Nur; 55

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢٠٨﴾

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat : “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seseorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan menyucikan engkau? “Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”⁷²*

Kata Khalifah juga terdapat dalam Al-Qur’an sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur’an surat Shad, 38:26 sebagai berikut :

يٰۤاٰدٰرُودُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحِمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٨﴾

Artinya : *Hai Daud sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah, Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat. Karena mereka melupakan hari perhitungan.⁷³*

Berdasarkan dua firman Allah SWT tersebut dapat diinterpretasikan bahwa ada terminologi yang menunjukkan kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan oleh Fakhruddin al-Razi, terminologi *khalifah* adalah mempunyai

⁷² Al-Qur’an

⁷³ Al-Qur’an

makna yaitu bahwa ada orang yang datang setelah orang lain, lalu kemudian orang tersebut menjadi pengganti,⁷⁴ terminologi kata *khalifah* yang ada dalam Al-Qur'an surat al-Baqarah ini sejalan dengan apa yang terdapat di dalam al-Qur'an surat Yunus 14 dan al-Qur'an Surat Al-A'raf : 69, sebagaimana Allah SWT berfirman berikut :

أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَى رَجُلٍ مِّنكُمْ لِيُنذِرَكُمْ
وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِن بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَصْطَةً
فَاذْكُرُوا ءَالَآءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿٦٩﴾

Artinya : Apakah kamu (Tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? Dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (dari pada kaum Nuh itu) maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan (QS, al-A'raf : 69)⁷⁵

Ada dua argumentasi yang berkaitan dengan siapakah yang sebenarnya *khalifah* yang telah dijelaskan dalam ayat al-Qur'an tersebut. Pertama, bahwa *khalifah* itu adalah nama nabi adam as, karena nabi adam as menjadi pengganti dari jin yang sebelumnya dikeluarkan oleh Allah SWT dari bumi dan surga. Dengan begitu nabi Adam AS menjadi *khalifah* (wakil) Allah SWT di muka bumi. Kedua, bahwa *khalifah* dalam QS al-Baqarah: 30 tersebut adalah anak cucu adam. Dengan demikian makna kedua tersebut sinergi dengan al-Qur'an

⁷⁴ Al-Razi, al-Tafsir al-kabir, 330

⁷⁵ Al-Qur'an

surat Shad : 26 ketika Allah SWT menjadikan nabi Daud as sebagai *khalifah* untuk menjadi hakim bagi makhluk-Nya di muka bumi ini.

b. Imam

Terminologi kata imam secara harfiah terdiri dari huruf *hamzah* dan juga terdiri dari huruf *mim*, bila ditelaah kedua huruf tersebut ternyata mempunyai makna yang beragam ada yang bermakna jama'ah, tempat kembali, waktu dan maksud. Kata imam adalah bentuk tunggal (mufrad) terdapat di beberapa ayat yang ada di dalam al-qur'an , diantaranya adalah al-qur'an dalam surat al-Baqarah 2:124 al-Qur'an surat Hud 11:17, Al-Qur'an dalam surat al-furqan 25:74 dan al-Qur'an dalam surat al-Ahqaf, 46:12. Diantaranya sebagaimana firman Allah SWT dalam al-qur'an adalah sebagai berikut :

﴿ وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾

Artinya : dan (ingatlah) ketika Ibrahim di uji Tuhannya dengan beberapa kalimat(perintah dan larangan) lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman “sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “janjiku (ini) tidak mengenai orang zalim (QS. Al-Baqarah 2:124)

﴿ أَفَمَن كَانَ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّهِ ۖ وَيَتْلُوهُ شَاهِدٌ مِّنْهُ وَمِن قَبْلِهِ ۖ كَتَبْنَا مُوسَىٰ إِمَامًا
وَرَحْمَةً ۗ أُولَٰئِكَ يُؤْمِنُونَ بِهِ ۗ وَمَن يَكْفُرْ بِهِ ۖ مِنَ الْأَحْزَابِ ۖ فَالنَّارُ مَوْعِدُهُ ۗ فَلَا
تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِّنْهُ ۗ إِنَّهُ الْحَقُّ مِن رَّبِّكَ وَلَٰكِن أَكْثَر النَّاسِ لَا يُؤْمِنُونَ ﴾

Artinya : apakah (orang-orang kafir itu sama dengan) orang-orang yang ada mempunyai bukti yang nyata (Al-Qur'an) dari tuhanNya dan diikuti pula oleh seorang saksi (Muhammad) dari Allah dan sebelum Al-Qur'an itu telah ada kitab Musa yang menjadi pedoman dan Rahmat? Mereka beriman kepada Al-Qur'an dan barang siapa di antara mereka (orang-orang Quraisy) dan sekutu-sekutunya yang kafir kepada Al-Qur'an maka nerakalah tempat yang di ancamkan baginya, karena itu janganlah kamu ragu-ragu terhadap Al-Qur'an itu. Sesungguhnya (Al-Qur'an)itu benar-benar dari Tuhanmu, tetapi kebanyakan manusia tidak beriman. (QS Hud 11:17)⁷⁶

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا
لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Artinya : dan orang-orang yang berkata “Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami) dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertaqwa. (QS al-Furqan 25:74)⁷⁷

وَمِنْ قَبْلِهِ كَتَبَ مُوسَىٰ إِمَامًا وَرَحْمَةً ۗ وَهَذَا كِتَابٌ مُصَدِّقٌ لِّسَانًا
عَرَبِيًّا لِّيُنذِرَ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَيُشْرَىٰ لِلْمُحْسِنِينَ ﴿١٢﴾

Artinya : dan sebelum Al-Qur'an itu Telah ada kitab Musa kitab Musa sebagai petunjuk dan rahmat. Dan ini (Al-Qur'an) adalah kitab yang membenarkannya dalam bahasa Arab untuk memberi peringatan kepada orang-orang yang zalim dan memberi kabar gembira kepada orang-orang yang berbuat baik. (QS Al-Ahqaf 46:12)⁷⁸

Dari beberapa ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang kata imam dan imamah di atas tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa di kalangan ulama' ada yang mengartikan kata iman yaitu seseorang yang bisa dijadikan panutan dan bisa diikuti dalam berbagai aktivitasnya. Seperti contoh kongkrit

⁷⁶ Al-Qur'an

⁷⁷ Al-Qur'an

⁷⁸ Al-Qur'an

adalah Nabi Muhammad saw, beliau merupakan imam bagi kaum muslimin bahkan beliau di anggap sebagai imamnya para imam, presiden dalam sebuah negara adalah dianggap sebagai imam bagi rakyatnya dan begitu juga al-Qur'an merupakan imam bagi seluruh umat islam yang beriman.⁷⁹

c. Ulil Amri

Terminologi istilah *ulu al-amri* diambil dari dua kosa kata yaitu kata *ulu* yang mengandung pengertian yang memiliki/pemilik, sedangkan kata *al-amri* mengandung pengertian perkara yang mengandung perintah untuk dilakukan. Jika kata *ulu* dan *al-amri* di jadikan satu akan mempunyai arti yaitu orang yang mempunyai power (kekuasaan) dalam hal ini bisa disebut dengan perintah atau umaro.⁸⁰

Tentang kata Imam dan Imamah ini sudah banyak ditemukan di dalam Al-Qur'an dalam surah An-Nisa' ayat 59 dan ayat 83 sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

⁷⁹ Abu Abdullah Muhammad bin Ahmad al-Qurtubi, *al-jami' li Akham al-Qur'an* (Mishr: Dar al-Katib al-Arabi, 1967), 263-274. Di sini al Qurtubi mengemukakan beberapa masalah *Imamah* dengan cara seperti yang terdapat dalam kitab Fiqih. Secara berurutan ia mengemukakan hukum mengangkat Imam, cara pengangkatan Imam, penolakan terhadap pemikiran politik syi'ah imamah, persaksian akad imamah, syarat-syarat imam, pemecatan imam ketaatan rakyat dan hukum berbilangnya imam dalam sebuah wilayah pada waktu yang sama. Metode seperti ini mengangkat metode al-Mawardi dan al-Farra terdahulu dan dengan demikian al-Qurtubidapat dipandang sebagai mufassir pertama yang memadukan metode fiqih ke dalam tafsir al-Qur'an.

⁸⁰Dilihat dari akar katanya, term al-amr terdiri dari tiga huruf *hamzah*, *mim* dan *ra*. Ketiga huruf tersebut memiliki lima pengertian, yaitu perkara, perintah, berkat, panji, dan keajaiban.

Artinya : hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan Taatilah Rosul (Nya) dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rosul (sunnahnya) jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (QS An-Nisa 4;59)⁸¹

Dari penjelasan ayat Al-Qur'an tentang ulu al-amri tersebut ada beberapa interpretasi/tafsir di kalangan para ulama. Salah satunya adalah tafsir at-thabari yang mempunyai nama asli Abu Ja'far Muhammad bin Jabir at-Thabari. Disebutkan bahwa para ta'wil beberapa pendapat di dalam memahami kata ulul al amri. Pertama, ulama ini menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kata ulu al-Amri adalah umara. Ulama yang kedua menjelaskan bahwa Ulu Al-Amri adalah disebut dengan ahlul ilmi wal fiqih) (seseorang yang di anggap mempunyai ilmu dan pengetahuan tentang ilmu fiqih), sedangkan ulama yang ketiga berpendapat bahwa Ulu- Al-Amri adalah merupakan para sahabat Rosulullah SAW yaitu sahabat Abu bakar, dan Sahabat Umar bin Khatab RA.⁸²

d. Kepemimpinan Prophetik Rasulullah saw.

M. H. Hart telah memilih nabi Muhammad saw sebagai orang yang paling berpengaruh dari 100 tokoh berpengaruh di dunia dalam sejarahnya. Keputusan Hart tersebut tentunya didasarkan pada pertimbangan yang rasional sebagaimana yang ia katakan :

“My choice of Muhammad to lead the list of the world's is influential person may surprise some readers and may be questioned by others,

⁸¹Al-Qur'an

⁸²Tafsir at-Thabari, juz 5 147-149

but he was only man in history who has supremely successful on both the religions and secular levels”⁸³

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang di utarakan para ahli manajemen modern ternyata telah terdapat pada pribadi Rasulullah saw, misalnya empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen Covey. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, antara lain adalah sebagai perintis (*path finding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modelling*).⁸⁴

Pemimpin yang besar harus memiliki visi kemana organisasi yang dipimpinya akan di bawa. Richard Hughes dan Katherine Coralleri dalam bukunya *Becoming A Strategic Leader* menempatkan visi sebagai salah satu dari lima poin berpikir strategis yang melekat pada kepemimpinan strategis selain kemampuan menilai organisasi (*Scanning*), kemampuan melihat sesuatu dengan cara yang berbeda (*referaming*), menciptakan pemahaman dari situasi tertentu (*making common sense*), dan sistem berpikir (*system thinking*).⁸⁵

Begitu juga sifat-sifat kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis dalam bukunya *On Becoming a Leader* yaitu : *guiding vision* (*visioner*), *passion* (berkemauan kuat), *integrity* (integritas), *trust* (amanah), *curiosity* (rasa ingin tau), dan *courage* (berani).⁸⁶ Penjelasan secara rinci

⁸³M.H.Hart, *The 100 : A Rangking of Most Influential Person in History* (New York: 1978), 33

⁸⁴Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Efectiveness to Greatness* (London Simon&Schuster UK ltd), 169

⁸⁵Richard L Hughes dan Katherine Coralleri Beatty, *Becoming A Strategic Leader*, (Jossey- Bass A Wiley Imprint), 53

⁸⁶Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York : Addison, 1994), 33-35

tentang sifat-sifat kepemimpinan Nabi Muhammad saw yang relevan dengan konsep teori yang dikembangkan oleh Warren Bennis dalam Bukunya *On Becoming a Leader* antara lain :

- 1) Pemimpin yang visioner (Guiding Vision), kepemimpinan Nabi Muhammad saw selalu memberikan kabar yang menggembirakan kepada sahabat dan kaum muslim tentang kabar di kemudian hari akan ada kemenangan dan keberhasilan yang akan dinikmati oleh para kaum muslimin. Beliau memberikan sebuah visi yang jelas dan memberikan arahan kepada para pengikutnya agar tetap untuk sabar dan tenang dalam menghadapi berbagai tantangan dan hambatan menjalani perjuangan dan menegakkan agama islam.
- 2) Pemimpin yang berkemauan kuat (passion), dengan berbagai cara yang dilakukan oleh kaum kafir quraish untuk menyerang dan menghentikan langkah Nabi Muhammad saw dalam menegakkan ajaran islam, namun nabi Muhammad saw dengan sifat dan sikap tetap tenang tetap sabar dan berkemauan kuat (passion) di dalam memperjuangkan dan menegakkan agama islam.
- 3) Pemimpin yang memiliki integritas (integrity), yaitu ada kesesuaian antara apa yang disampaikan dengan apa yang dilakukannya. Oleh karena itu Nabi Muhammad saw sangat termashur dengan sikap dan sifat capabilitas dan integritas yang luar biasa, beliau selalu menjaga komitmen apa-apa yang menjadi keputusannya.

- 4) Pemimpin harus bisa amanah (Trust), nabi Muhammad saw mempunyai sifat yang terpercaya sehingga beliau mempunyai julukan al-amin bahkan kaum kafir quraish memberikan pernyataan bahwa nabi Muhammad saw adalah seorang yang sangat terpercaya.
- 5) Pemimpin yang mempunyai rasa ingin tau (curiosity), meski salah satu sifat fatonah yang dimiliki oleh nabi muhammad saw namun beliau tetap menjadi pribadi yang mempunyai keinginan kuat untuk mengetahui banyak hal karena beliau menerima wahyu di gua hiro dengan diperintahkan untuk membaca (iqra')
- 6) Pemimpin harus bersikap pemberani (courage) nabi muhammad saw adalah pemimpin yang siap dan sanggup dalam menjalankan tugasnya sebagai nabi dan rasul untuk menyampaikan tentang ajaran islam dan siap di dalam menghadapi beberapa tantangan dan hadangan dari para musuh-musuh beliau yaitu kafir quraish.⁸⁷

Ada beberapa karakteristik nilai dasar kepemimpinan oleh Jamse O'Toole telah di apresiasi oleh Muhammad saw sebagai berikut : (1) Nabi Muhammad saw selalu berpandangan ke depan (*integrity*) dalam menghadap perang Hunain dan Uhud beliau tetap semangat walaupun banyak tantangan rintangan dan tekanan dari para kafir quraish, (2) Nabi Muhammad saw merefleksikan nilai-nilai yang religius dan menginspirasi para pengikutnya agar tidak berada di dalam jalan yang tersesat (*trust*), beliau sejak awal terkenal dengan sebutan al-amin terpercaya, sehingga beliau mampu untuk

⁸⁷Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad saw*, 27

menyelesaikan berbagai konflik yang dihadapi kaumnya dengan kafir quraish salah satu konflik dan beliau menyelesaikannya secara langsung adalah tentang peletakan hajar aswad, dan (3) Nabi Muhammad saw selalu setia mendengarkan orang-orang yang dilayani tetapi tidak terpenjara oleh opini publik (*listening*) dalam menghadapi perang badar, perang uhud, dan perang khandak, beliau tidak gegabah dan selalu mendahulukan diskusi untuk menentukan keputusannya.⁸⁸

Dengan demikian teori gaya, dan sifat kepemimpinan yang dikonstruksi oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah direfleksikan oleh nabi Muhammad saw. Dalam kepemimpinan prophetik selama hidupnya.⁸⁹ Maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah saw harus terus diteladani oleh umatnya dan khususnya ulama (para kyai) sebagai pewaris para nabi (*warisatul anbiyah*).

3. Langkah-langkah Manajemen Suksesi Kepemimpinan

a. Rekrutmen Kandidat Pemimpin

William J. Rothwell mendefinisikan bahwa, “rekrutmen adalah proses mencari pelamar yang memenuhi syarat untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan pada suatu organisasi”.⁹⁰ Senada dengan hal ini, R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio⁹¹ mengatakan bahwa, “*recruitment is the process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate*

⁸⁸ Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad saw*,.... 29

⁸⁹ Rachmat Ramadani al-Banjari, *Prophetic Leadership* (Yogyakarta: Diva Press, 2008),

⁹⁰ William J Rothwell, *Effective Succession Planning fourth edition*,....

⁹¹ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management, Fourteenth Edition* (Essex: Pearson Education Limited, 2016), 131

qualifications to apply for jobs with an organization". Mondy dan Martocchio, mendefinisikan rekrutmen sebagai proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di suatu organisasi. Sementara itu Michael Armstrong⁹² mendefinisikan bahwa, "*recruitment is the process of finding and engaging the people the organization needs. Selection is that part of the recruitment process concerned with deciding which applicants or candidates should be appointed to jobs*". Menurut Armstrong, rekrutmen adalah proses menemukan dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan organisasi. Pilihan adalah bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan memutuskan pelamar atau kandidat mana harus diangkat untuk pekerjaan.

Definisi lain diberikan oleh Schuler yang menunjukkan bahwa: rekrutmen melibatkan pencarian dan perolehan (dari) kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat dalam jumlah sedemikian rupa sehingga organisasi dapat memilih orang yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Selain untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, kegiatan rekrutmen harus berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan calon pekerja. Akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik individu untuk organisasi tetapi juga meningkatkan kesempatan untuk mempertahankan individu setelah mereka dipekerjakan.⁹³ Schuler (1992) menyarankan bahwa Tujuan utama rekrutmen adalah untuk:

⁹² Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice eleven edition* (Philadelphia: Kogan Page Limited, 2009), 515

⁹³ Schuler, 1992: 147

- 1) menentukan kebutuhan rekrutmen organisasi saat ini dan masa depan hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan;
- 2) meningkatkan kumpulan pelamar kerja yang memenuhi syarat dengan biaya minimum ke organisasi;
- 3) membantu meningkatkan tingkat keberhasilan proses seleksi (berikutnya) dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang jelas-jelas kurang memenuhi syarat atau terlalu memenuhi syarat.
- 4) membantu mengurangi kemungkinan pelamar kerja, setelah direkrut dan diseleksi, akan meninggalkan organisasi hanya dalam waktu singkat dengan menyediakan pelamar dengan informasi yang cukup tentang organisasi dan posisi target untuk memungkinkan mereka untuk memilih sendiri keluar dari proses sebelum terlibat;
- 5) memenuhi tanggung jawab organisasi, kewajiban hukum dan sosial mengenai komposisi tenaga kerja;
- 6) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu dalam jangka pendek dan jangka panjang;
- 7) mengevaluasi efektivitas berbagai teknik dan lokasi perekrutan semua jenis pelamar.⁹⁴

Berdasarkan jenis sumbernya, rekrutmen dapat dibedakan menjadi rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal,

⁹⁴ Schuler, 1992: 148

1) Rekrutmen Internal.

Rekrutmen internal bergantung pada individu yang bersumber dari dalam organisasi. Banyak organisasi merekrut dan memilih hanya jika ada lowongan dan menentukan berdasarkan kasus per kasus. Namun, beberapa organisasi memiliki perencanaan tenaga kerja yang komprehensif di mana para pemimpin secara berkala membandingkan kompetensi organisasi dengan tujuan strategisnya untuk memastikan penyelarasan. Ketika hal itu tidak dilakukan seperti yang terjadi di banyak organisasi ada kemungkinan menjadi ketidaksesuaian yang berkembang antara kompetensi kolektif semua anggota personel di organisasi dan arah organisasi yang diinginkan.

Banyak organisasi mendorong promosi dari dalam karena manajer merasa bahwa kebijakan seperti itu akan meningkatkan moral karyawan dan mendorong retensi. Manfaat yang lain adalah Pertama, organisasi yang mempromosikan dari dalam dapat memeriksa rekam jejak karyawan yang ada lebih mudah daripada yang dapat mereka periksa referensi dan dapatkan informasi yang dapat dipercaya tentang perekrutan *off-the-street*. Kedua, biaya mempromosikan dari dalam seringkali lebih rendah (*low cost*) daripada mempekerjakan dari luar karena menghemat biaya yang terkait dengan wawancara, orientasi, dan pelatihan. Jumlah waktu dan pekerjaan yang hilang saat pelamar eksternal sedang ditinjau juga berkurang, dan orang dalam biasanya mengetahui budaya perusahaan, pelanggan, dan bahkan politik internal lebih baik daripada pelamar dari luar. Dan tentu saja, pelamar luar mungkin mengalami kesulitan adaptasi dengan lingkungan yang baru.

Tetapi kebijakan promosi dari dalam memiliki kelemahan. Salah satunya adalah pengaturan dan bahkan di beberapa perusahaan yang tidak berserikat, harapannya adalah bahwa mereka yang memiliki kebanyakan senioritas akan memiliki keunggulan untuk keputusan promosi. Itu mengarah kepada apa yang disebut mentalitas hak di mana pekerja percaya bahwa majikan berutang sesuatu kepada mereka karena setia atau karena senioritas. Tapi, tentu saja, senioritas tidak selalu sama dengan kemampuan untuk menangani pekerjaan yang berbeda, mungkin pada tingkat tanggung jawab yang berbeda. Jika job posting harus diintegrasikan secara efektif dengan rekrutmen eksternal, maka harus dikelola dengan ketekunan. Program job posting yang baik juga akan memberikan umpan balik kepada pelamar internal yang gagal untuk memperjelas bagaimana mereka dapat meningkatkan diri untuk kemajuan di masa depan.

R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio⁹⁵ mengatakan bahwa, “manajemen harus mampu mengidentifikasi karyawan yang mampu mengisi posisi yang dibutuhkan, diantara yang dibutuhkan untuk rekrutmen internal yaitu *database* sumber daya manusia, *job posting*, penawaran pekerjaan dan referensi karyawan”.

a) **Database Sumber Daya Manusia**

Sebagai perangkat rekrutmen, database ini terbukti sangat tepat untuk organisasi yaitu bermanfaat dalam menemukan bakat dan mendukung konsep promosi internal.

⁹⁵ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource*,....132

b) Job Posting dan Job Bidding

Job posting merupakan prosedur untuk menginformasikan karyawan bahwa terdapat lowongan pekerjaan. Sedangkan *job bidding* yaitu prosedur yang memungkinkan bahwa mereka memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk melamar pekerjaan yang diposting. Mempekerjakan manajer biasanya ingin memberikan prioritas kandidat internal sebagai cara untuk meningkatkan sikap karyawan dan merangsang minat mereka pada perusahaan. Posting pekerjaan dan penawaran prosedur dapat membantu meminimalkan keluhan umum yang tidak pernah didengar orang dalam tentang suatu pekerjaan dibuka sampai terisi. Biasanya, pekerjaan yang kosong diposting ke kandidat internal sebelum perekrutan eksternal dilakukan. Sejumlah forum tersedia hari ini untuk memberi tahu karyawan bahwa ada lowongan.⁹⁶

c) Referensi Karyawan

Penggunaan referensi karyawan menghasilkan pelamar yang unggul dan berkualitas terbaik yaitu dengan cara melibatkan karyawan perusahaan yang merekomendasikan teman atau rekanan yang memungkinkan akan menjadi karyawan terbaik. Biasanya, mereka yang dirujuk oleh karyawan saat ini lebih produktif. Biaya bisa jauh lebih rendah daripada menggunakan iklan atau agensi. Menggunakan referensi juga mengurangi omset di antara baik karyawan baru maupun yang sudah ada karena pelamar telah disaring terlebih dahulu untuk kesesuaian budaya.

⁹⁶ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource*,....

Perusahaan kecil terutama lebih suka mencari kandidat melalui referensi dan jaringan orang-orang yang mereka memercayai. Sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa rujukan dua kali lebih mungkin untuk diwawancarai daripada mereka yang tidak dirujuk.

2) Rekrutmen Eksternal

Kebalikan dari rekrutmen internal, rekrutmen eksternal bergantung pada individu yang bersumber dari luar organisasi. Hal ini dilakukan untuk mencari talenta ketika talenta internal yang tersedia tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pertama, memeriksa hasil pekerjaan atau nominasi manajemen untuk melihat seberapa lengkap pelamar internal untuk memenuhi kebutuhan. Tentu saja, penekanan harus ditempatkan pada pengembangan internal dan rekrutmen eksternal. Bagaimanapun juga kedudukan jabatan tidak akan pernah meningkat jika para pemimpin organisasi tidak pernah berkomitmen untuk mengembangkan bakat masa depan. Target harus ditetapkan untuk rekrutmen eksternal, dan target tersebut harus dipengaruhi oleh lingkungan kompetitif di mana organisasi tersebut beroperasi. Rekrutmen eksternal sangat diperlukan untuk menemukan karyawan yang berpotensi besar. Rekrutmen eksternal diperlukan untuk : (1) mengisi pekerjaan yang kosong (2) memperoleh ketrampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini (3) mendapatkan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keragaman ide.⁹⁷

⁹⁷ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource*,...134

Rencana suksesi kepemimpinan yang efektif akan mengintegrasikan rekrutmen internal dan eksternal dengan pengembangan internal. Dilakukan dengan mengandalkan perencanaan tenaga kerja komprehensif yang mengikat tujuan strategis organisasi dengan jumlah dan jenis bakat yang dibutuhkan untuk mencapai hasil. Tujuan itu dapat dilakukan dengan pendekatan strategi inovasi rekrutmen sebagai berikut;

- a) Menganalisis dari mana datangnya karyawan yang berpotensi besar yang ada di dalam organisasi tersebut berasal
- b) Mencari tau apa yang memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dan keluar dari organisasi atau perusahaan. Karena lebih banyak organisasi yang hanya mencari tau mengapa anggotanya keluar tetapi jarang organisasi yang menyelidiki mengapa anggotanya masih tetap bertahan.
- c) Mendorong karyawan yang memiliki potensi besar untuk merujuk teman terdekat mereka yang juga mempunyai bakat yang sama sehingga perusahaan atau organisasi mempunyai peluang bagus bahwa perusahaan akan menarik lebih banyak karyawan yang mempunyai potensi besar. Dengan catatan karyawan yang memiliki potensi besar tidak di anjurkan untuk merujuk anggota keluarga tetapi hanya boleh merujuk atau mengajak teman terdekat saja, seperti kata pepatah lama *“You can pick your friends, but you cannot pick your family”* Intinya adalah anggota keluarga tidak boleh memiliki karakteristik yang sama dengan karyawan yang memiliki potensi besar.

- d) Melibatkan karyawan yang berpotensi tinggi untuk melakukan perekrutan, karena karyawan yang berpotensi besar cenderung akan merekrut tenaga kerja seperti mereka.
- e) Menggunakan potensi tinggi untuk berpartisipasi dalam memilih pekerja, melibatkan karyawan yang berpotensi besar lebih dari satu orang dari berbagai kelompok umur, jenis kelamin, dan pengalaman.
- f) Memberi *reward* kepada karyawan yang berpotensi tinggi.
- g) Melakukan percepatan untuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi di antara karyawan baru.
- h) Meningkatkan ketrampilan manajer dalam pengembangan harian.
- i) Melibatkan karyawan yang berpotensi tinggi untuk memberi saran terbaik untuk menarik dan mengembangkan organisasi.
- j) Menggunakan pendekatan inovatif dan kreatif untuk menghasilkan karyawan yang berpotensi tinggi.

Michael Armstrong⁹⁸ memberikan beberapa langkah untuk menyaring kandidat pemimpin yang tepat sasaran dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen sebagai berikut;

a) Analisis Kompetensi Kandidat

Rekrutmen tidak boleh di anggap sebagai proyek instan yang harus diselesaikan pada setiap lowongan, tetapi sebaliknya harus menjadi proses berkelanjutan untuk mendapatkan orang-orang terbaik karena satu arah untuk memperkuat jalur kepemimpinan organisasi. Klarifikasi kompetensi kandidat

⁹⁸ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*,519

merupakan langkah awal yang penting untuk melakukan verifikasi kesesuaian personel dengan kebutuhan organisasi. Michael Armstrong⁹⁹ mengatakan bahwa, “klarifikasi kompetensi kandidat merupakan langkah untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen untuk memastikan sumber pelamar yang paling tepat”.

b) Analisis Kebutuhan Kandidat

Pertama, perlu ditentukan berapa banyak pekerjaan yang harus diisi dan kapan. Kemudian beralih ke profil peran dan spesifikasi orang yang ada atau, jika tidak tersedia atau ketinggalan zaman, buat yang baru yang menetapkan informasi tentang tanggung jawab dan persyaratan kompetensi. Informasi ini dapat dianalisis untuk menentukan pendidikan, kualifikasi, dan pengalaman yang dibutuhkan. Langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan dari mana calon yang cocok kemungkinan besar berasal; perusahaan-perusahaan, pekerjaan atau lembaga pendidikan tempat mereka berada; dan bagian negara di mana mereka bisa berada ditemukan.

Langkah selanjutnya, adalah menetapkan syarat dan ketentuan pekerjaan (gaji dan tunjangan). Akhirnya, lihat analisis kekuatan dan kelemahan untuk menilai apa yang mungkin menarik minat kandidat yang baik untuk pekerjaan atau organisasi sehingga faktor-faktor ini dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin saat mengiklankan lowongan atau menjangkau pelamar potensial dengan cara lain. Pertimbangkan juga kemungkinan penempatan mereka, misalnya lokasi pekerjaan, sehingga keberatan dapat diantisipasi.

⁹⁹ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*, ...

Menganalisa keberhasilan atau kegagalan sebelumnya untuk menetapkan apa yang berhasil atau tidak.

c) Identifikasi Sumber Kandidat

Pertama, pertimbangan harus diberikan kepada calon internal. Mungkin juga layak untuk mencoba membujuk mantan karyawan untuk kembali ke organisasi atau mendapatkan saran dari yang sudah ada karyawan (rujukan). Jika pendekatan ini tidak berhasil, sumber utama kandidat adalah periklanan, perekrutan online, agen dan pusat pekerjaan, konsultan, proses perekrutan penyedia sumber keluar dan pendekatan langsung ke lembaga pendidikan. Survei CIPD 2008 tentang rekrutmen, retensi, dan pergantian menemukan bahwa 78 persen menggunakan agen perekrutan, 75 persen menggunakan situs web perusahaan mereka sendiri, 75 persen menggunakan lokal iklan surat kabar dan 62 persen menggunakan jurnal khusus (CIPD, 2008a). Biasanya ada pilihan antara metode atau kombinasi yang berbeda. Kriteria untuk digunakan ketika membuat pilihan adalah, 1) kemungkinan bahwa itu akan menghasilkan kandidat yang baik, 2) the kecepatan pilihan yang memungkinkan perekrutan diselesaikan, dan 3) biaya yang terlibat, mengingat bahwa mungkin ada biaya iklan langsung atau biaya konsultan.¹⁰⁰

b. Seleksi Kandidat Pemimpin

Setelah metode rekrutmen selesai, maka dilanjutkan dengan seleksi kandidat pemimpin. R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio mengatakan;

Selection is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position and the organization

¹⁰⁰ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*,520

*(optimal types and levels of human capital). Properly matching people with jobs and the organization is the goal of the selection process.*¹⁰¹

Menurut Mondy dan Martocchio, “seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar individu yang paling cocok untuk suatu posisi tertentu dalam organisasi untuk menentukan jenis dan tingkat manusia secara optimal”. Dalam nada yang lain, Rothwell mengatakan bahwa, “Seleksi adalah mengidentifikasi pelamar terbaik untuk mengisi lowongan yang ada.¹⁰² Seleksi juga dapat di definisikan sebagai proses mencari dan kemudian mengidentifikasi kecocokan yang tepat antara individu, pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

Mencocokkan dengan baik orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan dari proses seleksi. Jika individu berkualifikasi berlebih, kurang memenuhi syarat, atau karena alasan apa pun tidak sesuai dengan pekerjaan atau organisasi budaya, mereka tidak akan efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan, secara sukarela atau sebaliknya. Ada banyak cara untuk meningkatkan produktivitas, tetapi tidak ada yang lebih ampuh daripada membuat keputusan perekrutan yang tepat. Sebuah perusahaan yang memilih karyawan berkualitas tinggi menuai manfaat besar yang berulang. Di sisi lain, keputusan seleksi yang buruk dapat menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki. Perekrutan yang buruk dapat berdampak negatif pada moral seluruh staf, terutama di posisi di mana kerja tim sangat penting.¹⁰³ Mondy dan Martocchio¹⁰⁴ memberikan gambaran bahwa proses seleksi kandidat biasanya dimulai dengan penyaringan awal (*preliminary*

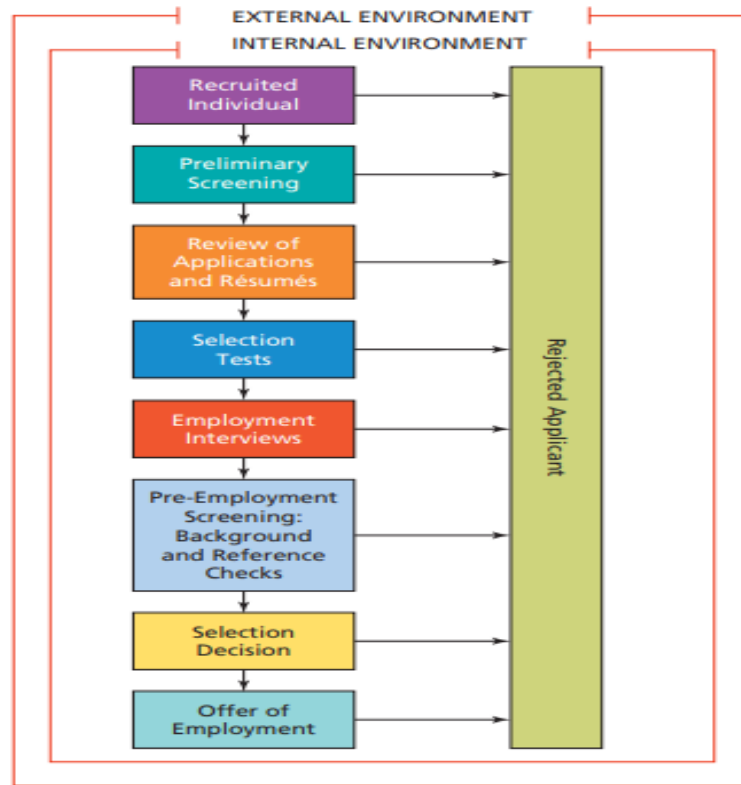
¹⁰¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 155

¹⁰² William J Rothwell, *Effective Succession Planning fourth edition*, 288

¹⁰³ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,....

¹⁰⁴ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,....

screening), resume aplikasi pekerjaan, dan tes seleksi sebagaimana tergambar dalam model berikut;



Gambar 2.1

Model Proses Rekrutmen dan Seleksi
Sumber : Mondy & Martocchio 2016

1) Penyaringan Awal Kandidat

Proses awal seleksi harus menetapkan kandidat untuk menentukan apakah personel yang diidentifikasi melalui proses seleksi akan sesuai dengan pekerjaan atau posisi lowong yang ditawarkan. Proses ini biasanya dimulai dengan penyaringan awal. Tujuan dasar dari penyaringan awal adalah untuk mengeliminasi calon pekerja yang tidak memenuhi persyaratan posisi tersebut. Penyaringan awal dapat berupa peninjauan untuk pelamar yang jelas tidak memenuhi syarat dengan: wawancara singkat, tes, atau hanya ulasan aplikasi

atau resume untuk ketidakcocokan yang jelas. Selain menghilangkan pelamar kerja yang jelas tidak memenuhi syarat dengan cepat, penyaringan awal mungkin menghasilkan manfaat positif lainnya bagi perusahaan. Ada kemungkinan bahwa posisi yang pelamar terapkan bukan satu-satunya yang tersedia. Jika orang yang melakukan penyaringan mengetahui tentang lowongan lain di perusahaan, dia mungkin dapat mengarahkan calon karyawan ke posisi lain. Misalnya, penilai dapat memutuskan bahwa meskipun pelamar tidak cocok untuk pekerjaan teknik aplikasi, dia adalah kandidat yang sangat baik untuk posisi penelitian dan pengembangan internal. Jenis penilaian ini tidak hanya membangun niat baik bagi perusahaan tetapi juga dapat memaksimalkan perekrutan dan efektivitas seleksi.

Kadang-kadang tes singkat dapat diberikan untuk menentukan apakah seseorang harus melanjutkan di proses seleksi. Misalnya, dalam perekrutan perwakilan penjualan, bakat penjualan singkat tes dapat diberikan untuk menentukan apakah pelamar memiliki bakat atau minat dalam penjualan. Kemudian perusahaan tahu bahwa orang yang mereka wawancarai kemungkinan besar akan berhasil dalam peran tersebut. Dengan melakukan penilaian cepat sebelum menjadwalkan wawancara, perusahaan kemungkinan besar akan mempekerjakan orang siapa yang akan menambah nilai bagi organisasi.

2) Resume Aplikasi Pekerjaan

Pada tahap proses seleksi ini pelamar biasanya telah melengkapi formulir aplikasi atau menyerahkan resume, mengikuti tes seleksi yang

diperlukan, dan menjalani wawancara kerja di tempat kerja. Sampai titik tertentu, semakin banyak kriteria penyaringan yang digunakan untuk menilai pelamar, semakin besar peluang untuk membuat keputusan seleksi yang baik. Formulir aplikasi pekerjaan harus mencerminkan tidak hanya kebutuhan informasi perusahaan tetapi juga persyaratan hukum. Pertanyaan yang berpotensi diskriminatif menanyakan tentang faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, usia, keyakinan, asal negara, kewarganegaraan, tempat lahir, tanggungan, disabilitas, agama, warna kulit, dan status perkawinan harus dihindari.¹⁰⁵

R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio¹⁰⁶ mengatakan;

A résumé is a goal-directed summary of a person's experience, education, and training developed for use in the selection process. Professional and managerial applicants often begin the selection process by submitting a résumé.Note that the résumé includes the career objective for the specific position the applicant is seeking (a curriculum vitae does not contain a career objective). Some human resources (HR) professionals suggest that a professional summary at the beginning of the résumé is more useful to the recruiter.

Resume adalah ringkasan yang diarahkan pada tujuan dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan seseorang dikembangkan untuk digunakan dalam proses seleksi. Pelamar profesional dan manajerial sering kali memulai proses seleksi dengan mengirimkan resume. *Resume* mencakup tujuan karir untuk posisi tertentu yang sedang dicari pelamar (*curriculum vitae* tidak memuat tujuan karir). Beberapa profesional sumber daya manusia (SDM) menyarankan bahwa ringkasan profesional di awal resume lebih berguna untuk perekrut.

¹⁰⁵ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 157

¹⁰⁶ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,....

Namun, pencari kerja muda dengan sedikit pengalaman kerja mungkin paling baik dilayani oleh menggunakan pernyataan tujuan karir. Sisa resume harus ditujukan kepada menunjukkan bagaimana seseorang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai posisi yang diidentifikasi dalam pernyataan tujuan karir.¹ Menggunakan kata kunci dari deskripsi pekerjaan atau iklan pekerjaan akan membantu pelamar melewati program pemindaian resume yang digunakan banyak perusahaan. Hanya informasi yang diperlukan untuk menunjukkan hubungan dengan tujuan yang harus dimasukkan. Itu konsep relevansi yang sangat penting sangat penting dalam menjual pelamar ke perusahaan. baru Tren yang berkembang dari waktu ke waktu adalah bahwa isi resume lebih penting daripada pas seluruh karir pelamar ke dalam satu halaman. Secara historis, resume satu halaman adalah standar yang diminta pelamar untuk digunakan. Dalam mengembangkan resume, pengirim harus berhati-hati agar tidak salah mengartikan kebenaran. Pelamar yang memiliki tiga sks untuk memenuhi persyaratan kelulusan belum lulus, dan karenanya, tidak memiliki gelar yang sedang dipelajarinya. Tentu saja, resume harus dirancang untuk menampilkan pelamar secara positif tetapi tanpa berlebihan.

3) Tes Seleksi (*selection tests*) Kandidat

Setelah kandidat disaring, kemudian mereka maju melalui serangkaian tes dan penilaian seleksi, satu atau lebih wawancara kerja, dan penyaringan pra-kerja, termasuk pemeriksaan latar belakang dan referensi. Mondy dan

Martocchio¹⁰⁷ mengatakan bahwa, “*Tests are essential components of employee selection*”. Menurut Mondy dan Martocchio, tes adalah komponen penting dari seleksi karyawan. Ada banyak pertimbangan, termasuk kelebihan dan kekurangan, sifat pengujian, pendekatan validasi, dan jenis pengujian. Wawancara kerja adalah percakapan yang berorientasi pada tujuan di mana pewawancara dan pelamar tidak dapat bertukar informasi. Secara tradisional, wawancara belum menjadi prediktor keberhasilan yang valid di tempat kerja. Namun demikian, wawancara terus menjadi metode utama yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi pelamar. Wawancara kerja sangat penting karena pelamar yang mencapai tahap ini adalah survivor. Mereka telah menjalani penyaringan awal, aplikasi mereka ditinjau, dan mendapat nilai memuaskan pada tes seleksi.

4) Pemilihan Kandidat Potensial

Pada titik ini, fokusnya adalah pada manajer yang harus mengambil langkah paling kritis dalam perekrutan. Penting bagi manajer untuk merekrut kandidat yang paling memenuhi syarat yang tersedia, sesuai dengan kriteria perusahaan. Pilihan terakhir dibuat dari antara mereka yang masih mengejar tes seleksi, wawancara, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan referensi telah dievaluasi. Biasanya, kandidat yang dipilih merupakan memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan. Orang yang biasanya membuat seleksi akhir adalah manajer yang akan bertanggung jawab untuk kinerja pegawai

¹⁰⁷ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 159

baru. Dalam membuat keputusan ini, manajer akan meninjau hasil dari metode pemilihan yang digunakan.

4. Proses Suksesi Kepemimpinan

a. Persiapan Suksesi Kepemimpinan

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor. Transisi kepemimpinan dalam berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari.

b. Keterlibatan Suksesor

Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari

keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari.¹⁰⁸ Pemimpin harus memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanya kemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan.

c. Implementasi Suksesi Kepemimpinan

Arnie Dahlke¹⁰⁹ mengatakan bahwa, “*Implementing a succession plan essentially means converting it into a step-by-step action plan.*” Menurut Dahlke, tim perencanaan suksesi harus selalu waspada terhadap hambatan implementasi dan siap menghadapinya. Ini sebabnya sangat penting untuk membuat perencanaan suksesi sebagai proses daripada hanya sebuah rencana.

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi,

¹⁰⁸ Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, and John L. Ward. *Family Business Succession : The Final Test of Greatness*. (Family Enterprise Publisher 2003)

¹⁰⁹ Arnie Dahlke. *Business Succession Planning for Dummies*. (New Jersey: John Wiley&Son, Inc., 1976), 15

keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas.¹¹⁰

5. Evaluasi Suksesi Kepemimpinan

Husein Umar¹¹¹ berpendapat bahwa, “evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai”. Bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi tampak jelas bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolak ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kinerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan di evaluasi.¹¹²

Evaluasi adalah memberikan penilaian terhadap hasil kinerja dari sebuah program atau proyek yang dilaksanakan secara multi pihak. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui respon, hasil, dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan sebuah program atau proyek. Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek ini hendaknya dilakukan secara partisipatif oleh kelompok yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau proyek tersebut. Untuk pelaksanaan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek membutuhkan adanya prinsip,

Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, and John L. Ward. *Family*,....186

¹¹¹ Husein Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 43

¹¹² Husein Umar. *Evaluasi Kinerja* ,....

kriteria dan indikator yang jelas. Respon, hasil dan dampak dari kinerja harus bisa diungkapkan dengan rinci dan terukur. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antar waktu, yaitu sebelum pelaksanaan program dan sesudah pelaksanaan program atau proyek. Kegiatan evaluasi terkadang menjadi sebuah hal biasa dalam pelaksanaan program atau proyek apabila metode, alat dan konsep evaluasi dilakukan oleh sipelaksana program atau proyek. Kegiatan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif oleh kelompok sasaran akan menjadi proses pembelajaran bersama oleh semua pihak. Agar proses ini dapat menjadi pembelajaran bersama diperlukan syarat bahwa konsep, metode, dan alat evaluasi yang akan digunakan sengaja dirancang untuk memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dijalankan.¹¹³

Banyak pihak yang merasa tidak puas ketika melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek. Ketidakpuasan ini bisa disebabkan karena tidak adanya kesempatan bagi para pihak untuk berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman dan pengetahuan dalam sebuah forum. Penyebab yang lain bisa karena ketakutan para pihak terhadap benturan konflik yang kemungkinan muncul dalam forum dan menjadikan sebagian pihak merasa terintimidasi. Ketika penilaian kinerja tersebut dilakukan dalam kelompok maka manfaat yang bisa diambil oleh para pihak adalah mereka akan bisa saling berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman kerja dalam kelompok ini juga merupakan proses pembelajaran yang dilakukan para pihak untuk memberikan suatu evaluasi dengan jujur dan mudah. Melalui manfaat yang bisa diambil oleh para pihak ini, maka

¹¹³ Awang Sang Afri, Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan, (Yogyakarta: French Agricultural Research Centre for International Development, 2008), 112-116

kelompok-kelompok sasaran dari suatu program atau proyek yang telah dilakukan secara multi pihak.

Evaluasi kinerja yang efektif merupakan proses yang berkesinambungan, dan dapat dikatakan melibatkan dua pertanyaan: “apakah pekerjaan telah dikerjakan secara efektif?” dan “Apakah keterampilan dan kemampuan karyawan telah sepenuhnya digunakan?”. Pertanyaan pertama cenderung berorientasi pertimbangan, sementara yang kedua lebih berorientasi pengembangan. Pada umumnya, evaluasi seharusnya berfokus menerjemahkan tanggung jawab pekerjaan ke dalam aktivitas sehari-hari karyawan. Tanggung jawab pekerjaan ditentukan atas dasar suatu analisis pekerjaan yang menyeluruh, suatu prosedur yang dibahas secara mendetail. Evaluasi kinerja seharusnya memusatkan pada kinerja pekerjaan, bukan individu. Jika pekerjaan seorang insinyur prianti lunak diberikan melalui komunikasi elektronik dan dia mengirimkan pekerjaan yang telah selesai melalui e-mail kepada seseorang yang tidak dia kenal, apakah fakta bahwa dia tidak dapat mengekspresikan dirinya sendiri dengan baik.¹¹⁴

Evaluasi diartikan sebagai proses menempatkan nilai atau menentukan nilai. Melalui evaluasi itulah kebutuhan untuk perbaikan diidentifikasi dan perbaikan tersebut pada akhirnya dilakukan untuk perencanaan suksesi dan program manajemen.¹¹⁵ Evaluasi harus fokus pada beberapa pertanyaan kunci: (1) Siapa yang akan menggunakan hasilnya? (2) Bagaimana hasil akan digunakan? (3) Apa yang diharapkan klien program darinya? dan (4) Siapa yang melakukan evaluasi?

¹¹⁴ John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006),

¹¹⁵ William J. Rothwell, *Effective Succession*..... 290

Seperti yang di katakan oleh Rothwell :

Evaluation means placing value or determining worth. It is a process of determining how much value is being added to an activity by a program, and it is through evaluation that the need for program improvements is identified and such improvements are eventually made. Evaluation is typically carried out by an evaluator or team of evaluators against a backdrop of client expectations about the program and the need for information on which to make sound decisions.

Yang dimaksud adalah bahwa Evaluasi berarti menempatkan nilai atau menentukan nilai. Ini adalah proses menentukan berapa banyak nilai yang ditambahkan ke suatu kegiatan oleh suatu program, dan melalui evaluasi itulah kebutuhan untuk perbaikan program diidentifikasi dan perbaikan semacam itu pada akhirnya dibuat. Evaluasi biasanya dilakukan oleh seorang penilai atau tim penilai dengan latar belakang harapan klien tentang program dan kebutuhan informasi untuk membuat keputusan yang tepat.¹¹⁶

Rothwell¹¹⁷ menjelaskan bahwa, “ada empat tingkat hierarki evaluasi pelatihan yang di katakan oleh Kirkpatrick adalah reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil atau hasil organisasi. Reaksi membentuk dasar hierarki dan paling mudah diukur. Ini memeriksa faksi kepuasan pelanggan yaitu, 'seberapa banyak peserta menyukai apa yang mereka pelajari?' Pembelajaran, tingkat kedua dalam hierarki, berkaitan dengan perubahan segera. Dengan kata lain, "Seberapa baik peserta menguasai informasi atau keterampilan yang seharusnya mereka pelajari dalam pelatihan?" Tingkat ketiga dari hierarki, perilaku, berkaitan dengan lamaran kerja. " Berapa banyak perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai hasil dari partisipasi pelajar dalam pelatihan? " Tingkat tertinggi dari hierarki Kirkpatrick,

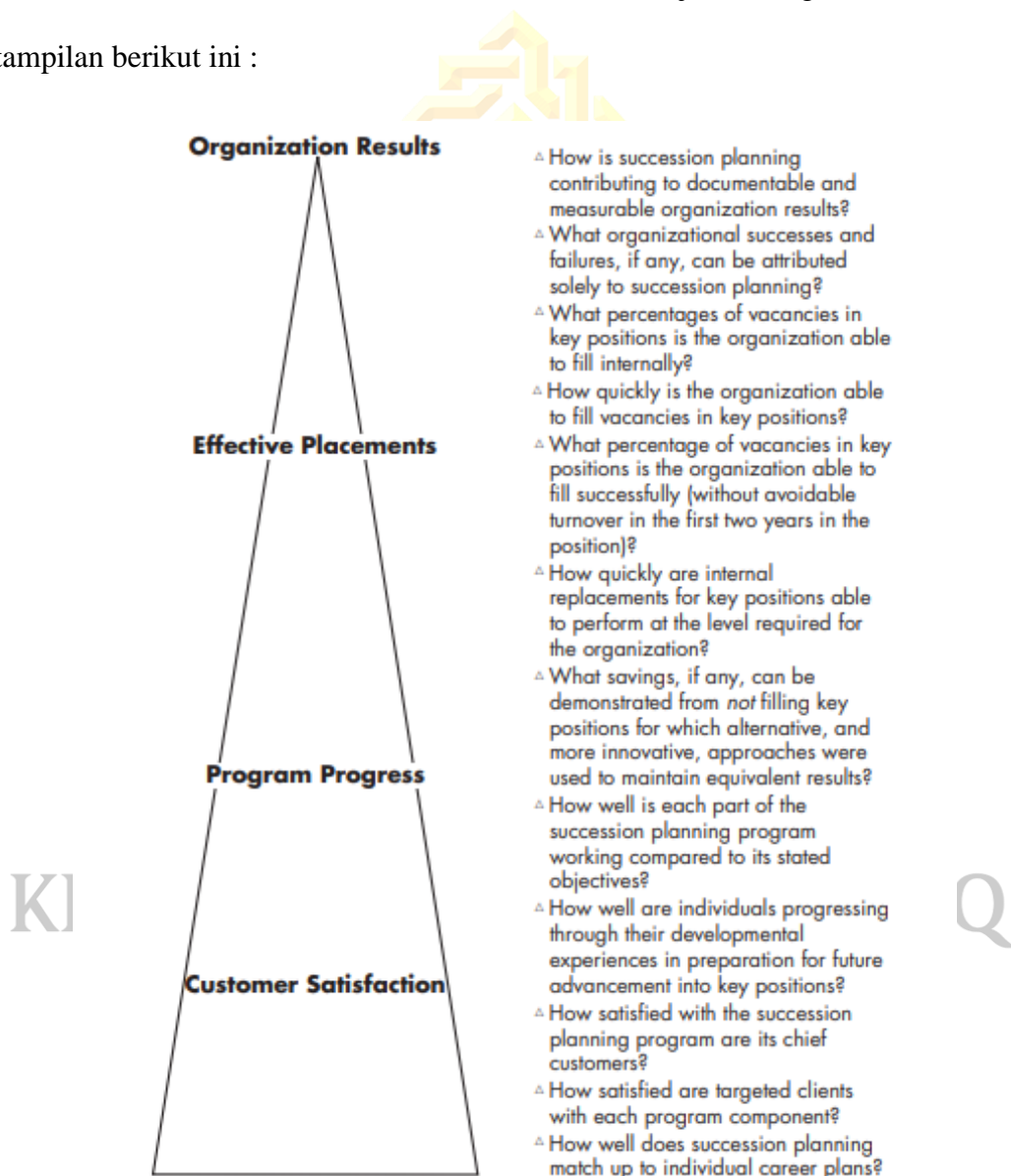
¹¹⁶ William J. Rothwell, *Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (3rd ed 2005), 291

¹¹⁷ William J. Rothwell. *Effective Succession*,331

yang keempat dan terakhir, hasil organisasi, atau hasil. Itu juga yang paling sulit diukur. " Seberapa besar pengaruh hasil atau efek pelatihan terhadap organisasi? "

Hierarki Kirkpatrick menggunakan hierarki untuk memberikan dasar konseptual guna mengevaluasi program perencanaan suksesi dan manajemen.

Hierarki Perencanaan suksesi dan Evaluasi Manajemen digambarkan dalam tampilan berikut ini :



Gambar 2.2

Hirarki Evaluasi Manajemen Suksesi
Sumber: William J. Rothwell 2005

Evaluasi kinerja sebuah program atau organisasi biasanya dilakukan diakhir pelaksanaan program atau organisasi yang melibatkan para pihak diperlukan kegiatan evaluasi kinerja secara multi pihak juga, karena para pihak tersebut akan merasakan hasil dan dampak yang berbedabeda berdasarkan pada proses, pengetahuan dan pengalaman masing-masing dalam keterlibatannya pada organisasi tersebut. Untuk memperoleh hasil dan manfaat yang diharapkan maka pemilihan metode dan alat yang tepat menjadi kebutuhan pokok dalam evaluasi ini. Ketika konsep evaluasi telah disusun dengan sangat baik, tetapi metode yang digunakan tidak mendukung pada kebutuhan para pihak untuk memahami arti penting evaluasi ini, maka proses dan hasil dari pelaksanaan evaluasi tidak akan memenuhi tujuan dan manfaat yang diharapkan oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek ini. ketika proses evaluasi ini tidak menggunakan metode yang tepat, maka kegiatan evaluasi yang dilakukan akan tidak efektif dan tidak efisien.

Metode yang digunakan dalam evaluasi kerja sebuah program atau organisasi ini adalah pertemuan yang dikemas dalam model fasilitasi multi pihak. Metode ini mengutamakan peran aktif para pihak dalam pertemuan untuk evaluasi kinerja. Metode fasilitasi yang digunakan adalah “diskusi terstruktur”, yaitu suatu proses diskusi yang dilakukan secara bertahap sehingga kegiatan evaluasi ini akan terfokus, efisien, dan efektif. Diskusi terstruktur merupakan metode yang dapat dipakai pada kondisi waktu yang terbatas. Dalam diskusi ini memungkinkan para peserta untuk bertukar pendapat dan gagasan dari topik yang dibahas, menyelesaikan masalah, menyusun strategi dan mengambil sebuah keputusan.

Diskusi dilakukan dengan menggunakan arah yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dalam proses diskusi tersebut. Dengan diskusi ini peserta akan mampu mengembangkan pengetahuan, pengalaman, informasi dan gagasan yang dimilikinya.

Persiapan yang harus dilakukan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah program atau organisasi adalah terkait dengan persiapan waktu, tempat, pengaturan ruangan pertemuan, peralatan, peserta, fasilitator, dan alat evaluasi yang akan digunakan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut maka perlu persiapan yang baik, sehingga tujuan dan manfaat dari pelaksanaan evaluasi kinerja ini akan dapat tercapai. Rothwell¹¹⁸ berpendapat bahwa, “*evaluation may be conducted anecdotally, periodically, or programmatically*”.

a. Evaluasi Anekdot

Menurut Rothwell¹¹⁹, “evaluasi anekdot mirip dengan penggunaan testimonial dalam mengevaluasi pelatihan. Ini memeriksa pengoperasian program manajemen suksesi kepemimpinan berdasarkan kasus per kasus. Ketika lowongan terjadi di posisi kunci, seseorang seringkali manajemen melaporkan bagaimana mereka diisi. Laporan akhirnya dibawa ke komite organisasi untuk review dan diskusi. Mereka memberikan dasar yang kuat untuk memecahkan masalah dalam manajemen suksesi kepemimpinan yang dihadapi organisasi. Hasil ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk perencanaan untuk menangani masalah serupa di masa depan. Evaluasi anekdot mendramatisasi praktik baik dan buruk. Ini menarik perhatian mereka dan memberikan dorongan untuk perubahan,

¹¹⁸ William J. Rothwell. *Effective Succession*,334

¹¹⁹ William J. Rothwell. *Effective Succession*,

keuntungan utama dari anekdot mendekati. Di sisi lain, evaluasi anekdot memiliki kelemahan. Ini belum tentu mewakili praktik SP&M yang khas di organisasi. Mungkin dengan demikian menarik perhatian pada masalah unik, bahkan kecil, dengan SP&M dalam organisasi.¹²⁰

b. Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala memeriksa kinerja pada waktu yang berbeda, memusatkan perhatian pada program kerja saat ini dan di masa lalu. Evaluasi berkala memeriksa komponen program yang terisolasi. Misalnya, koordinator SP&M dapat mengarahkan perhatian pada:

- 1) Pernyataan misi program.
- 2) Tujuan program, kebijakan, dan filosofi.
- 3) Metode penentuan persyaratan kerja untuk posisi kunci.
- 4) Penilaian kinerja karyawan.
- 5) Penilaian potensi karyawan
- 6) Perencanaan pengembangan individu.
- 7) Kegiatan pengembangan individu.

Evaluasi berkala dapat dilakukan selama pertemuan dalam rapat panitia atau pengurus. Para pengambil keputusan organisasi mungkin ingin membentuk gugus tugas, membuat sub komite, atau bahkan melibatkan komite dewan direksi dalam proses evaluasi ini. Keuntungan utama dari evaluasi periodik adalah bahwa evaluasi ini memberikan kesempatan formal pemantauan program perencanaan suksesi dan manajemen. Proses itu dapat membangun keterlibatan dan dengan

¹²⁰ William J. Rothwell. *Effective Succession*,

demikian kepemilikan pemangku kepentingan utama sekaligus memunculkan masalah penting dalam pengoperasian program. Kerugian utama dari evaluasi berkala adalah bahwa membuat peningkatan program perencanaan suksesi dan manajemen menjadi inkremental dari pada upaya berkelanjutan dan menjadikan masalah dibiarkan berlarut-larut terlalu lama sebelum menjadi sasaran investigasi.

c. Evaluasi Terprogram

Evaluasi program memeriksa program perencanaan suksesi dan manajemen secara komprehensif terhadap misi, tujuan, dan kegiatan yang telah ditetapkan. Merupakan tinjauan program yang mendalam dan menyerupai audit sumber daya manusia yang dapat dilakukan terhadap semua aktivitas SDM. Evaluasi program biasanya dilakukan oleh panitia yang ditunjuk secara resmi atau oleh konsultan eksternal. Koordinator perencanaan manajemen suksesi biasanya adalah anggota komite. Perwakilan dari area manajemen lini utama serta CEO atau anggota dewan direksi perusahaan dapat juga menjadi anggota.

Penyelesaian evaluasi manajemen suksesi kepemimpinan dapat diikuti dalam langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Membentuk panitia untuk melakukan evaluasi program
- 2) Komite temporal tentang perlunya mengevaluasi program perencanaan suksesi dan langkah-langkah yang harus diikuti dalam upaya evaluasi
- 3) Melakukan penelitian latar belakang tentang efektivitas relatif dari perencanaan suksesi

- 4) Menganalisis hasil, membuat rekomendasi untuk perbaikan program dan mendokumentasikan hasil evaluasi
- 5) Mengkomunikasikan hasil
- 6) Identifikasi tindakan spesifik untuk perbaikan
- 7) Mengambil tindakan berkelanjutan untuk perbaikan program¹²¹

6. Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren

a. Prinsip Dasar Kepemimpinan Pondok Pesantren

Di dalam pondok pesantren kedudukan kyai¹²² adalah salah satu unsur yang terpenting. Kajian tentang pesantren ini tidak bisa dilepaskan dari figur sosok kyai¹²³ yang memimpin pesantren. Kyai merupakan salah satu komponen pesantren¹²⁴ tugas dan fungsi seorang kyai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan merumuskan tata tertib lembaga pesantren, melainkan lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren

¹²¹ William J. Rothwell. *Effective Succession*,340

¹²² Istilah kyai bermula dari kemampuan benda-benda kuno yang dimiliki oleh para pengusaha di tanah jawa (raja senopati atau para penggawa kerajaan). Benda berupa pusaka mengandung kekuatan ghoib yang dipercayai masyarakat dapat menentramkan dan memulihkan kekuasaan suatu daerah atau negara. Benda itu dapat menambah kekuatan kesaktian pemakainya. Masyarakat jawa menghormati benda yang menjadi warisan tersebut dengan menyebutnya kyai, seperti kyai sakti adalah dua perangkat gamelan kesenian wayang di jawa, kyai garuda kencana adalah nama kereta emas yang sampai sekarang dikeramatkan keluarga keraton Yogyakarta. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta:LP3ES, 1982), 55. Kemudian dengan berjalannya waktu istilah kyai merupakan gelar atau panggilan kehormatan yang diberikan masyarakat atas pengabdian dan memiliki keahlian dalam keagamaan. Baca Khozi, *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Indonesia*, 93.

¹²³ Kyai merupakan pemimpin kharismatik dalam bidang agama. Ia fasih dan mempunyai kemampuan yang cermat dalam membaca pikiran pengikut-pengikutnya. Sifat khas kyai adalah terus terang, berani dan blak-blakan dalam bersikap bahkan sebagai seorang ahli ia jauh lebih unggul dari pada ulama dalam menerapkan prinsip-prinsip ijtihad (mengenali ajaran-ajaran islam secara logika) lihat Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 1.

¹²⁴ Tentang komponen lain (seperti santri, musholla/masjid, pengajian kitab-kitab islam klasik, dan pondok) lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* LP3ES, 1982), 79. Sedangkan mengenai posisi strategis kyai, Lihat A Mukti Ali, "Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional" *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1907), 23 yang menegaskan bahwa peran kiai sangat sentral karena kiyai bukan hanya pemimpin pesantren melainkan juga pemilik pesantren.

membimbing dan mendidik umat dan juga sebagai pemimpin bagi masyarakat.¹²⁵

Dengan demikian sebagai bagian yang sangat berperan penting dari pesantren, sudah barang tentu keberadaan kyai di pesantren dalam menjalankan seluruh aktivitas diperlukan mempunyai kepandaian akal budi (kebijaksanaan) dan memiliki pandangan yang mendalam, memiliki keterampilan dalam bidang keilmuan agama serta memiliki kemampuan.¹²⁶ Kyai tidak memperoleh gelar dari sistem pendidikan formal tetapi lebih dari itu, gelar itu datang dari masyarakat, adalah masyarakat yang mengangkat kyai.¹²⁷

Ada beberapa sifat dan tipologi dari para nabi dan rosul yang bisa dijadikan pegangan bagi kepemimpinan kyai di pesantren agar kepemimpinan kiyai di pesantren benar-benar *sesuai dengan apa yang menjadi misi dari Islam itu sendiri yaitu rahmatan lil alamin*. Adapun sifat-sifat para nabi dan rasul adalah : *siddiq, amanah, tabligh, fatanah*.¹²⁸ Hal hal tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin harus mempunyai sifat kejujuran (*Siddiq*), karena kejujuran merupakan salah satu dari sifat dari para nabi dan rasul. Pemimpin yang berintegritas dengan baik tentu adalah pemimpin yang selalu mngedepankan sifat kejujuran. Sehingga dalam setiap aktivitas yang

¹²⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: CV Aditya Media), 47

¹²⁶ Kepemimpinan Kyai di pesantren terdapat beberapa kemampuan di antaranya ia sebagai perancang (*arsitektur*) pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai pemimpin dan pengelola (*leader and manajer*) pesantren. Lihat K.H Imam Zarkasyi, "Persamaan pada Seminar Pondok Pesantren Seluruh Indonesia Tahap Pertama" di Yogyakarta, Tanggal 4-7 Juli 1965

¹²⁷ Ronald Alan Lukens Bull, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Yogyakarta: Gema Media, 2004), 88

¹²⁸ Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung: Mizan, 2006), 20

dilakukan baik yang berkaitan dengan visi dan misi dari kepemimpinannya itu terus ditandai dengan kejujuran.

- 2) Pemimpin harus bisa dipercaya (*Amanah*) untuk menjaga kepercayaan ini dari para pengikut tentu seorang pemimpin harus bisa mengendalikan diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan apa yang sudah menjadi tanggungjawabnya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.
- 3) Pemimpin harus bisa komunikatif dan argumentatif (*Tabligh*) seorang pemimpin yang memiliki sifat *Tabligh* tentu akan memberikan informasi yang benar dan akurat dan adanya integrasi antara apa yang diucapkan dengan yang dilakukannya sehingga dalam percakapan yang dilakukan menggunakan bahasa yang santun dan proporsional (*bi al-hikmah*).
- 4) Pemimpin harus mempunyai intelektual (*Fatanah*) dengan kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan memudahkan melakukan segala aktivitas dan memotivasi untuk melakukan inovasi-inovasi dan kreativitas yang bisa memberikan kemanfaatan bagi para pengikutnya.

b. Tipologi Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Kyai disamping sebagai pendidik juga berperan dan memegang kendali manajerial pesantren, bentuk dan budaya pesantren yang beraneka ragam merupakan manifestasi atau pantulan dari kecenderungan kyai. Kyai memiliki

sebutan yang berbeda-beda tergantung daerah tempat tinggalnya¹²⁹. Ali Machsani Moesa mencatat : di Jawa disebut Kyai, di Sunda disebut Ajengan, di Aceh disebut Tengku, di Sumatra Utara disebut Syaikh, di Minangkabau disebut Buya, di Nusa Tenggara termasuk Lombok, Kalimantan Selatan, Kalimantan timur, Kalimantan Tengah disebut Tuan Guru.¹³⁰

Terkait periodisasi kepemimpinan Islam di Indonesia Jalaludin Rakhmat membaginya menjadi tiga fase, yaitu fase ulama, fase organisator, dan fase pemuka pendapat (opinion leader),¹³¹ yang ketiganya memiliki ciri khas masing-masing.

- 1) Fase ulama dikatakan bahwa seorang dapat menjadi pimpinan islam karena ia memiliki pengetahuan agama yang mendalam sehingga bisa dijadikan rujukan umat. Di fase ini seorang pemimpin melewati masa-masa mudanya di pesantren sebagai seorang santri, kemudian menghabiskan sisa hidupnya sebagai seorang kyai yang membina pesantren.
- 2) Fase organisator lebih merupakan reaksi terhadap kebijakan politik pemerintahan Kolonial Belanda. Di dalam hal ini umat islam mendirikan organisasi seperti Syarikat Islam, Muhammadiyah, NU, persis, Jami'atul Khair, dan lain-lain yang disebut sebagai pemimpin organisasi islam itu

¹²⁹. teori Zamakhsari Dhofier ada empat komponen suatu lembaga dapat disebut pesantren, yaitu masjid, pembelajaran kitab kuning, santri, dan kiai. Lihat Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren (Jakarta: LP3S, 1982) 44

¹³⁰Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 1995), 36

¹³¹Jalaludin Rakhmat, "Mempersoalkan Asal Usul Pemimpin Islam" dalam Maksum (ed), *Mencari Pemimpin Umat : Polemik tentang Kepemimpinan Islam di Tengah Pluralitas Masyarakat* (Bandung: Mizan, 1999), 28

sendiri. Tentunya, karir sang pemimpin di sini tidak dimulai dari rahim pesantren, tetapi dari organisasi.

- 3) Pemuka pendapat (Opinion Leader) jika pada fase pertama seorang pemimpin yang berlatar ulama lahir dan dibesarkan di pondok pesantren, pada fase kedua pemangku tampuk pemimpin suatu organisasi muncul dan diterima di dalam organisasi, lalu dari manakah datangnya pemimpin islam di fase yang ketiga itu? Jawabannya hanya satu yaitu media massa. Artinya apa yang disebut sebagai pemimpin islam adalah mereka yang pandai melontarkan gagasan-gagasan inovatif melalui media cetak, media elektronik, diskusi, seminar, dan lain sebagainya. Dari fase ketiga ini kemudian banyak bermunculan dua jenis pemimpin yaitu mubaligh dan cendekiawan.¹³²

Kembali kepada persoalan kepemimpinan kyai di pesantren. Penting untuk ditegaskan disini bahwa seorang kyai pada umumnya identik dengan kepemimpinan kharismatik, meskipun belakangan ini mulai berkembang apa yang disebut sebagai rekonseptualisasi dan refungsionalisasi pada struktur pesantren. Berkat kharismanya, menurut pandangan Sartono Kartodirdjo, seorang kyai pesantren baik masa lalu maupun masa sekarang di anggap sebagai figur sentral yang diyakini mampu merekayasa kehidupan sosial, kultural, dan keagamaan di indonesia.¹³³ Pengaruh seorang kyai terhadap para santrinya tidak hanya dirasakan di pesantren, tetapi terus berlanjut ketika mereka sudah keluar dari pesantren. Bahkan, tidaklah berlebihan apabila

¹³²Jalaludin Rakhmat, "*Mempersoalkan....*" 28-32

¹³³Santoso Kartodirdjo, *Religius Movement of Java in the 19th and 20th Centuries* (Yogyakarta: Faculty of Letters Gadjah Mada University, 1970), 114

dikatakan bahwa pengaruh seorang kyai akan terus membekas di benak para santrinya seumur hidup.

Semangat demokratisasi yang mulai mewarnai jalannya kepemimpinan kyai di pesantren sudah barang tentu telah membawa dampak yang konstruktif. Terbukti semakin banyak pesantren yang bersedia membuka diri untuk merespons berbagai macam inovasi yang muncul dari proses transformasi di dunia pendidikan. Kepemimpinan kyai di pesantren pun tampak semakin tertantang dalam mengambil langkah-langkah antisipatif demi mempertahankan eksistensinya namun sekaligus berupaya untuk terus mengembangkan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungannya¹³⁴.

Seorang kyai dengan segala kelebihan dan kekurangannya sesempit apapun jangkauan pengaruhnya tetaplah figur pemimpin kharismatik setidaknya demikian menurut Hiroko Horikoshi.¹³⁵ Eksistensi seorang kyai sangatlah diperhitungkan baik oleh pejabat pemerintah maupun masyarakat umum karena ia di anggap memiliki kelebihan yang tidak dimiliki orang lain, khususnya dalam hal kecakapan di bidang agama. Kyai di anggap sebagai pemangku otoritas khusus dalam bidang keagamaan.

c. Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari keberadaan sosok seorang kyai sebagai pemimpin, jika dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kyai di pondok pesantren yang tidak hanya sekedar memberikan pengajaran kepada santrinya, menyusun kurikulum di lembaga pendidikan, dan merumuskan tata

¹³⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994),

¹³⁵ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 32

tertib lembaga pesantren, akan tetapi sosok kyai di pondok pesantren lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren membimbing dan mendidik umat dan juga sebagai pemimpin bagi masyarakat.¹³⁶

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren bila di telaah lebih mendalam lagi tentu akan menemukan beragam corak dan karakteristik pemimpinnya, hal ini sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kyai yang di terapkan di pondok pesantren dan gaya kepemimpinan kyai di pesantren ini tentu ada perbedaan antara satu pesantren dengan pesantren lainnya. Oleh karena itu dapat di pahami bahwa gaya kepemimpinan kyai di pesantren sangat di dukung oleh watak sosial dimana ia hidup. Hal ini masih di tambah dengan konsep-konsep kepemimpinan islam wilayatu al-imam dan pengaruh ajaran sufi.¹³⁷

Dari beberapa literatur disebutkan ada beberapa gaya kepemimpinan kyai di pondok pesantren sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Gary Yukl, seorang pemimpin kharismatik memiliki kemampuan mempengaruhi dengan cara menggunakan internalisasi yaitu sebuah proses mempengaruhi orang lain yang di dasarkan atas nilai-nilai perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya.¹³⁸ Kyai dan kharisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, melainkan juga elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi

¹³⁶Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren* (Yogyakarta: CV Aditya Media), 47

¹³⁷Al-Mawardi, *Al-Ahkamu al-Sultaniyyah*, 47

¹³⁸Gary Yukl, *Leadership on Orgazation*.....137

dalam menyimpan dan menyampaikan pengetahuan keagamaan islam serta kompeten dalam memaknai corak bentuk kepemimpinan terutama dalam pesantren. Gaya kepemimpinan kharismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolak ukur kewibawaan pondok pesantren. Di lihat dari segi kehidupan santri, kharisma kyai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugrah Tuhan.¹³⁹

2) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan kyai paternalistik adalah kepemimpinan yang bersifat kebapakan dan menganggap santri sebagai anak sendiri yang perlu bimbingan dan pengayoman, kyai menganggap para santri senior maupun junior seperti anaknya di anggap seperti orang belum dewasa.¹⁴⁰

3) Gaya Kepemimpinan Manajerialistik

Gaya kepemimpinan manajerialistik adalah merupakan kriteria yang dikembangkan oleh kyai untuk menyempurnakan dan menata kelembagaan pondok pesantren secara menyeluruh, kyai sukses melakukan transformasi pondok pesantren baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan gaya kepemimpinan tersebut menjadi kekuatannya mengembangkan lembaga pondok pesantren. Sejalan dengan makna manajerial yang berarti berhubungan dengan manajer, ketrampilan manajerial yang tinggi sangat

¹³⁹Baryan S. Turner, *Sosiologi Islam: suatu Tela'ah Analisi atas Tesa Sosiologi Weber*. Terj. Machnun Husain, (Jakarta: 1984), 168-169

¹⁴⁰ Kepemimpinan paternalistik lebih diidentifikasi dengan kepemimpinan kebapakan, cirinya: 1)mereka menganggap bawahannya sebagai manusia belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. 2)bersikap terlalu melindungi. 3)jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. 4)hampir tidak pernah memberikan kesempatan bawahan berinisiatif. 5) tidak memberikan atau hampir tidak memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan daya kreativitas sendiri dan 6) bersikap maha tau dan maha benar.

diperlukan dalam perusahaan. Manajer adalah orang yang mengatur atau kerja sama dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran. Atau orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Pemimpin rasional manajerial memiliki ciri sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi mereka dan kepada masyarakat secara keseluruhan. Menurut Jhon Kotter, pemimpin rasional manajerial senantiasa mengkomunikasikan visi dan arah, menyelaraskan, memotivasi, memberikan inspirasi (inspiring leader), dan memompa semangat para pengikutnya, intinya pemimpin menjadi penggerak perubahan (change) dan pemberdayaan (empowerment) bagi para pengikutnya.

4) Gaya Kepemimpinan Transformatif

Pola kepemimpinan transformatif (inovatif) sosok pemimpin yang memiliki indikasi visioner, keilmuan, dan kemampuan menulis buku, kitab, jurnal, majalah, nara sumber seminar lokal dan nasional dan sebagainya. Kepemimpinan transformatif (inovasi) dengan perilaku keteladanan didukung oleh profil dan pola hidup kyai yang sederhana artinya patut ditiru atau di contoh, zuhud artinya meninggalkan hal-hal yang bersifat keduniawian dan akhlakul karimah, baik di kalangan pengurus, pemimpin lembaga formal.

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren harus bisa melakukan revitalisasi pondok pesantren berbasis mutu yang berorientasi ke masa depan yang lebih baik, ia pemimpin yang visioner futuristic, memiliki cita-cita tinggi, menggerakkan semangat dan motivasi pembaruan dengan “menyadarkan” semua komponen pesantren bahwa pembaruan merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditunda dan harus di bangun bersama-sama, tanpa adanya intimidasi, rasa takut, tekanan kepada para pengikutnya, sehingga kepemimpinan kyai dapat di golongankan sebagai pemimpin yang transformasioanal (*transformasional leadership*)

5) Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant*)

Para pemimpin yang melayani (*servant*) akan melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuasaan untuk mencapai akhir, mereka lebih menekankan pada bujukan. Karakteristik perilaku meliputi mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari pengikutnya. Hasil riset menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani secara negatif berkorelasi dengan sifat yang mencintai diri sendiri. Oleh karena kepemimpinan yang melayani menitikberatkan pada melayani kebutuhan yang lainnya, maka riset telah menitikberatkan hasilnya pada kesejahteraan dari para pengikutnya.¹⁴¹

¹⁴¹D. Van Dierendock, “Servant Leadership” : A Review and Synthesis”, *Journal of Management* 37, no 4 (2011), halaman 1228-1261

Etika dan kepemimpinan saling beririsan pada sebuah titik waktu. Kepemimpinan yang transformasional memiliki implikasi etika ketika para pemimpin ini mengubah cara berpikir dari para pengikutnya. Kharisma juga memiliki komponen etika. Para pemimpin yang tidak etis akan menggunakan kharisma mereka untuk meningkatkan kekuasaannya atas para pengikutnya, diarahkan untuk melayani dirinya sendiri hingga akhir. Para pemimpin yang memperlakukan para pengikutnya dengan keadilan terutama dengan memberikan kejujuran sering berkunjung dan informasi yang akurat, maka akan terlihat menjadi lebih efektif. Terkait dengan hal ini adalah konsep dari kerendahan hati, karakteristik dari pemimpin yang beretika lainnya sering kali sama seperti pemimpin autentik.

Para pemimpin yang memiliki perilaku etis cenderung memiliki para pengikut yang lebih berperilaku keorganisasian dan lebih bersedia untuk mengarahkan permasalahan-permasalahan agar diperhatikan oleh para pemimpin. Hasil riset menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika dapat mengurangi konflik interpersonal.¹⁴²

6) Gaya Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan yang autentik merupakan suatu cara yang menjanjikan untuk berfikir mengenai etika dan kepercayaan di dalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Para pemimpin yang transformasional atau kharismatik mampu memiliki sebuah visi dan mengkomunikasikannya melalui bujukan.

¹⁴²KM. Kacmar, D.G. Backrach, K.J. Harris, dan Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics," *Journal of Psychology* 96, no.3 (Mei 2011), halaman 633-642)

Kepercayaan adalah atribut utama terkait dengan kepemimpinan, melanggarnya dapat memiliki efek beragam yang serius terhadap kinerja kelompok.

Para pengikut yang mempercayai seorang pemimpin memiliki kepercayaan diri bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Kepemimpinan transformasional menciptakan dukungan bagi gagasan mereka sebagian dengan menyatakan bahwa arahan mereka ditujukan untuk kepentingan yang terbaik bagi semua orang. Orang-orang yang tidak mungkin untuk melihat atau mengikuti seseorang yang mereka pandang sebagai ketidakjujuran atau terlihat hendak mengambil keuntungan dari mereka. Namun, seperti yang diharapkan, para pemimpin transformasional menghasilkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pengikut mereka, yang mana pada gilirannya akan terkait dengan level kepercayaan diri dari tim yang lebih tinggi dan akhirnya level kerja tim akan semakin tinggi juga.¹⁴³

7) Gaya Kepemimpinan Kultural

Gaya kepemimpinan kyai yang mempunyai ideologi keberpihakan terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya. Jika nilai itu sudah kurang menarik atau cenderung menghambat ia akan memodifikasinya tanpa merubah identitas aslinya sehingga akar jati diri budayanya tidak akan hilang. Gaya kepemimpinan kultural ada relevansi yang tidak bisa dipisahkan dengan budaya atau tradisi organisasi. Perilaku

¹⁴³L.T Hamer, "Trus: The Connecting Link Beten Organization Theory and Philosophical Ethis", Academy of Management Review (April 1995), halaman 393

dari gaya kepemimpinan kultural akan selalu menjadi manifestasi sari budaya organisasinya baik dengan menemukan berbagai budaya baru (inovatif) maupun dengan cara mempertahankan (maintenance) dari berbagai budaya lama yang sudah ada.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berbentuk penelitian kualitatif, yakni penelitian yang menggunakan kata-kata dalam menjelaskan temuan penelitian dan menganalisisnya. Penelitian kualitatif berbeda dengan kuantitatif yang menggunakan data berupa angka sebagai hasil temuan dan menganalisis temuan penelitian. Penelitian kualitatif sangat cocok digunakan untuk memahami fenomena sosial, masalah atau gejala dalam manusia dengan mengumpulkan sebanyak mungkin fakta mendalam, data disajikan dalam bentuk verbal, bukan dalam bentuk angka. Alasannya karena dalam pengumpulan data pada penelitian ini terjadi interaksi antara peneliti dengan sumber data. Di samping itu metode kualitatif paling cocok digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh di lapangan. Pendekatan kualitatif yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkrip, dokumen wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dan lain-lain.¹⁴⁴

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini mengambil tempat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo yang beralamatkan di Jl. Sunan Kali Jaga Dusun I Ngabar Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo. Peneliti melakukan

¹⁴⁴Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 51

penelitian di Pondok Pesantren Wali Songo ini karena sistem kepemimpinannya tidak seperti kepemimpinan pada umumnya yang mengutamakan garis keturunan (Genetis), akan tetapi di Pondok Pesantren Wali Songo ini sistem kepemimpinannya di laksanakan dengan cara musyawarah dan pengambilan keputusan di tentukan oleh lembaga tertinggi Pondok Pesantren yaitu Majlisu Riyasatil Ma'had.

C. Kehadiran Peneliti

Sesuai dengan penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan adalah sangat penting dan diperlukan secara optimal. Peneliti merupakan instrument kunci utama dalam mengungkapkan makna dan sekaligus sebagai alat pengumpul data. Karena itu peneliti juga harus terlibat dalam kehidupan orang-orang yang diteliti sampai pada tingkat keterbukaan antara kedua belah pihak. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengamati dan mengumpulkan datayang dibutuhkan. Peneliti pada jenis ini harus mengetahui betul siapa-siapa informasinya.¹⁴⁵

D. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah PP Wali Songo Ngabar Ponorogo. Yang terdiri dari : Pimpinan pondok sebagai informan kunci, ketua yayasan pondok pesantren wali songo dan ketua majlisu riyasatil ma'had.

E. Data dan Sumber Data

Data dan sumber merupakan semua yang berhubungan dengan tema penelitian yang di ambil dari responden, hasil observasi, dan wawancara yang

¹⁴⁵ M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 87

mendalam dengan subjek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti telah menetapkan sumber data yaitu Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo :

1. Ustadz Heru Saiful Anwar sebagai Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo.
2. Ustadz Tolhah Hasan sebagai Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo.
3. Ustadz Mohammad Ihsan sebagai Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo.
4. Ustadz Mohammad Zaki Su'aidi sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo.
5. Ustadz Ahmad Bisri sebagai Ketua Majelis Riyasatil Ma'had.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi yang alami, sumber data primer, dan lebih banyak pada teknik observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Perkembangan bentuk-bentuk baru data kualitatif terus muncul dalam literatur. Tetapi semua bentuk itu dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis informasi dasar: observasi (partisipasi dan non partisipan), wawancara (mulai dari yang tertutup hingga terbuka), dokumentasi (mulai dari pribadi hingga publik), dan materi audiovisual (termasuk materi seperti foto, compact disk, dan kaset video). Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa cara dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama proses penelitian. Hal ini

dimaksudkan supaya antara teknik yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, peneliti merupakan key instrument dalam mendapatkan data. Oleh karena itu peneliti memiliki peran yang sangat fleksibel serta adaptif terhadap setiap fenomena yang terjadi.

Menurut Creswell, “...*case study data collection involves a wide array of procedures as the researcher builds an in-depth picture of the case...*”¹⁴⁶

(“...pengumpulan data studi kasus melibatkan beragam prosedur karena peneliti membangun gambaran mendalam kasus tersebut...”). Sementara itu Denzin & Lincoln menambahkan,

*In conventional qualitative methodology, therefore, data frequently are construed as mute, brute, passive, simple, and concrete. These portrayals contrast with the more complex or abstract entities that data will help generate, such as meaning, information, knowledge, evidence, concepts, or argument*¹⁴⁷

(dalam metodologi kualitatif konvensional, data sering ditafsirkan sebagai bisu, kasar, pasif, sederhana, dan konkret. Penggambaran ini kontras dengan entitas yang lebih kompleks atau abstrak yang data akan bantu hasilkan, seperti makna, informasi, pengetahuan, bukti, konsep, atau argumen).

Ada beberapa metode pengumpulan data yang lebih relevan untuk digunakan didalam penelitian studi kasus. Robert K. Yin¹⁴⁸ menawarkan ada enam sumber yang dibahas di sini yang pada umumnya sudah sering ditemukan dan digunakan dalam penelitian studi kasus, yakni: dokumentasi, catatan arsip, wawancara, pengamatan langsung, pengamatan partisipan, dan artefak fisik.

¹⁴⁶John W. Creswell, *Qualitative Inquiry*..., 132

¹⁴⁷Denzin & Lincoln, *The SAGE Handbook*..., 806

¹⁴⁸Robert K. Yin, *Qualitative Research*..., 156

1. Dokumentasi

Informasi-informasi dokumenter (baik kertas atau elektronik) cenderung relevan untuk setiap topik studi kasus. Jenis informasi ini harus menjadi objek rencana pengumpulan data sekunder. Dalam penelitian ini, peneliti akan mempertimbangkan ragam dokumentasi dari berbagai sumber di PP Wali Songo Ngabar Ponorogo.

- a. Email, memo, surat, dan dokumen pribadi lainnya, seperti buku harian, kalender, dan catatan;
- b. Agenda, pengumuman dan risalah rapat, dan laporan acara lainnya;
- c. Dokumen administratif, seperti proposal, laporan kemajuan, dan catatan internal lainnya;

Dokumentasi ini bermanfaat meskipun tidak selalu akurat dan mungkin tidak memiliki bias. Dokumen harus hati-hati digunakan dan tidak boleh diterima sebagai rekaman harfiah dari peristiwa yang telah terjadi. Untuk penelitian studi kasus, penggunaan dokumentasi yang paling penting adalah untuk menguatkan dan menambah bukti dari sumber lain. Pertama, dokumen-dokumen ini sangat membantu dalam memverifikasi dan *crosscheck* ejaan dan judul yang benar atau nama orang dan organisasi yang mungkin disebutkan dalam wawancara (interview).

2. Catatan Arsip (*archival records*)

Didalam banyak studi kasus, catatan arsip sering berupa file data dan catatan seperti dalam data sensus mungkin juga relevan untuk digunakan sebagai sumber data. Contoh catatan arsip termasuk;

- a. File penggunaan publik seperti sensus dan data statistik lainnya yang disediakan oleh pemerintah pusat, daerah, dan lokal.
- b. Catatan layanan, seperti yang menunjukkan jumlah klien yang dilayani selama periode waktu tertentu.
- c. Catatan organisasi, seperti catatan anggaran atau personil.
- d. Peta dan bagan karakteristik geografis suatu tempat.
- e. Data survei yang dihasilkan oleh orang lain.

Catatan arsip ini dan lainnya dapat digunakan bersama dengan sumber informasi lain dalam menghasilkan studi kasus. Tetapi tidak seperti bukti dokumenter, kegunaan catatan arsip ini akan bervariasi dari studi kasus ke studi kasus. Untuk beberapa studi, catatan itu bisa sangat penting sehingga bisa menjadi objek pengambilan yang luas. Dalam penelitian studi kasus di PP Wali Songo Ngabar Ponorogo ini tentu tidak semua data-data arsip tersebut dapat digunakan. Untuk bukti arsip yang relevan saja yang akan disasar dengan tetap mempertimbangkan kehati-hatian untuk memastikan kondisi di mana ia diproduksi serta keakuratannya.

3. Wawancara (*interview*)

Salah satu sumber terpenting dari bukti studi kasus adalah wawancara. Pernyataan ini tidak mengejutkan dan sudah menjadi umum karena hubungan yang biasa antara wawancara dan survei. Wawancara terutama dapat membantu dengan menyaranakan penjelasan (yaitu, "bagaimana" dan "mengapa") dari peristiwa-peristiwa utama, serta

wawasan yang mencerminkan perspektif relativis partisipan. Wawancara didalam penelitian studi kasus akan lebih menyerupai percakapan yang terpandu daripada pertanyaan terstruktur. Weiss (1994:207-208) didalam Yin mengatakan jenis wawancara ini secara alternatif disebut "*intensive interview*," "*in-depth interview*," atau "*unstructured interview*".¹⁴⁹

Pertanyaan umum tentang melakukan wawancara studi kasus adalah apakah akan merekamnya. Menggunakan perangkat rekaman adalah masalah preferensi pribadi. Rekaman audio tentu memberikan rendisi wawancara yang lebih akurat daripada membuat catatan sendiri. Namun, alat perekam tidak boleh digunakan ketika; 1) orang yang diwawancarai menolak izin atau tampak tidak nyaman di hadapannya, 2) tidak ada rencana khusus untuk menyalin atau mendengarkan secara sistematis isi catatan elektronik suatu proses yang membutuhkan banyak waktu dan energi, 3) seorang peneliti cukup canggung dengan perangkat mekanik yang prosedur perekaman menciptakan gangguan selama wawancara, atau 4) seorang peneliti berpikir bahwa alat perekam adalah pengganti untuk "mendengarkan" dengan cermat selama berlangsungnya wawancara.

Ada tiga jenis wawancara yang umum dilakukan didalam penelitian studi kasus, yaitu:

- a. ***Prolonged Interview***, adalah jenis wawancara yang membutuhkan waktu relatif lama. Wawancara ini dapat berlangsung lebih dari 2 jam

¹⁴⁹ Robert K. Yin, *Qualitative Research...*, 161

atau lebih, baik dalam satu kali duduk atau selama periode waktu tertentu yang mencakup banyak bagian. Dengan demikian bisa didapat interpretasi dan pendapat informan tentang orang-orang dan peristiwa atau wawasan mereka, penjelasan, dan makna yang terkait dengan subyek fokus kajian. Informasi ini kemudian dapat digunakan sebagai proposisi sebagai dasar untuk penyelidikan lebih lanjut, dan orang yang diwawancarai dapat menyarankan orang lain untuk diwawancarai, serta sumber bukti lainnya. Semakin banyak orang yang diwawancarai semakin banyak membantu. Informan kunci seringkali sangat berperan untuk keberhasilan didalam penelitian studi kasus karena dapat memberi wawasan tentang suatu masalah dan juga memberi jalan akses ke orangyang diwawancarai yang mungkin memiliki bukti lain yang menguatkan atau bertentangan.

- b. ***Shorter Interview***, karena berbagai hal wawancara dalam penelitian studi kasus mungkin bisa lebih fokus dan hanya memakan waktu sekitar 1 jam. Dalam situasi seperti itu, wawancara masih tetap terbuka dan mengambil cara percakapan, tetapi ada kecenderungan untuk mengikuti protokol studi kasus yang lebih dekat. Dalam hal ini, persepsi informan dan rasa memahami makna adalah bahan yang harus digali. Hal yang perlu dipantau dalam jenis wawancara yang lebih pendek ini adalah adanya ancaman refleksif. Anda mungkin tidak dapat mengatasi ancaman sepenuhnya, tetapi hanya menjadi

peka terhadap keberadaannya akan memungkinkan Anda melakukan wawancara studi kasus yang lebih baik.

- c. **Survey Interview**, Namun jenis lain dari wawancara didalam penelitian studi kasus yang sebenarnya adalah wawancara survei. Pada umumnya interview jenis ini menggunakan kuesioner terstruktur ataupun semi terstruktur. Survei dapat dirancang sebagai bagian yang tak terpisahkan dari studi kasus dan menghasilkan data sebagai bagian dari bukti studi kasus. Situasi ini akan relevan, misalnya, jika Anda melakukan studi kasus proyek desain perkotaan dan mensurvei sekelompok desainer tentang proyek atau ketika melakukan studi kasus dari suatu organisasi yang mencakup survei pekerja dan manajer.

Berdasarkan penjelasan Yin diatas, maka Dalam penelitian ini model wawancara yang relevan dipergunakan adalah *in depth interview*, wawancara semi terstruktur dan *unstructured interview*, wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara dengan pelaksanaan yang lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan. Wawancara semi terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari pengasuh sebagai informan kunci. Adapun wawancara tidak terstruktur digunakan untuk mendapatkan data

dan informasi dari kepala sekolah, kepala asrama dan pegawai di lingkungan PP Wali Songo Ngabar Ponorogo.

a. *Direct Observation (Observasi Langsung)*

Karena penelitian dalam pengaturan kasus dunia realitas, maka tercipta peluang yang memungkinkan untuk melakukan pengamatan langsung. Dengan asumsi bahwa fenomena yang menarik, beberapa kondisi sosial atau lingkungan yang relevan akan tersedia untuk pengamatan. Pengamatan dapat berkisar dari kegiatan pengumpulan data formal hingga kasual. Paling formal, Anda dapat mengembangkan instrumen pengamatan sebagai bagian dari protokol studi kasus, untuk menilai terjadinya jenis perilaku tertentu selama periode waktu tertentu di lapangan. Ini bisa melibatkan pengamatan pertemuan, kegiatan jalan samping, pekerjaan pabrik, ruang kelas, dan sejenisnya.

Kurang formal, pengamatan langsung dapat dilakukan sepanjang kerja lapangan, termasuk saat-saat di mana bukti lain, seperti dari wawancara, dikumpulkan. Pengamatan langsung bisa sangat berharga sehingga dapat mempertimbangkan untuk mengambil foto di lokasi survei lapangan. Data-data digital image ini akan membantu menyampaikan karakteristik kasus penting kepada pengamat luar.

b. *Participant Observation (Observasi Partisipan)*

Pengamatan partisipan adalah mode pengamatan khusus di mana kita bukan hanya sekadar pengamat pasif. Sebagai gantinya, kita dapat mengambil berbagai peran dalam situasi kerja lapangan dan

mungkin benar-benar berpartisipasi dalam tindakan yang sedang dikaji.

Robert K. Yin mengatakan,

Participant observation provides certain unusual opportunities for collecting case study data, but it also involves major challenges. The most distinctive opportunity is related to your ability to gain access to events or groups that are otherwise inaccessible to a study. In other words, for some topics, there may be no way of collecting evidence other than through participant-observation. words, for some topics, there may be no way of collecting evidence other than through participant-observation.

(Pengamatan partisipan memberikan peluang tidak biasa untuk mengumpulkan data studi kasus, tetapi juga melibatkan tantangan besar. Peluang paling khas terkait dengan kemampuan peneliti untuk mendapatkan akses kepada obyek atau kelompok yang tidak dapat diakses untuk studi. Dengan kata lain, untuk beberapa topik, mungkin tidak ada cara mengumpulkan bukti selain melalui observasi partisipan).

Peluang lain yang berbeda adalah kemampuan untuk memahami realitas dari sudut pandang seseorang dari dalam suatu kasus dan bukan eksternal. Banyak yang berpendapat bahwa perspektif seperti itu sangat berharga dalam menghasilkan penggambaran yang akurat tentang fenomena studi kasus.

c. Physical Artifacts (Artefak Fisik)

Sumber bukti terakhir teknik pengumpulan data didalam penelitian studi kasus menurut Robert K. Yin adalah artefak fisik atau artefak budaya. Contoh dalam hal ini adalah perangkat teknologi, alat

atau instrumen, karya seni, atau beberapa bukti fisik lainnya. Artefak tersebut dapat dikumpulkan atau diamati sebagai bagian dari studi kasus dan telah digunakan secara luas dalam penelitian. Artefak fisik dapat menjadi komponen penting dalam keseluruhan studi kasus. Termasuk dalam hal ini adalah digital image dan dokumen *print out* hasil cetakan computer. Dengan memeriksa cetakan, peneliti studi kasus dapat mendeskripsikan perspektif yang lebih luas, jauh melampaui apa yang dapat diamati secara langsung dalam waktu kunjungan yang terbatas.

G. Analisis Data

Kebanyakan peneliti kualitatif melakukan kesalahan yang besar karena terlalu fokus dan menghabiskan energi dalam proses pengumpulan data selama berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan bertahun-tahun dan kemudian pensiun dari lapangan untuk mengerjakan catatan mereka..Matthew B. Miles & A. Michael Huberman¹⁵⁰mengatakan;

....We strongly advise analysis concurrent with data collection. It helps the field-worker cycle back and forth between thinking about the existing data and generating strategies for collecting new, often better, data. It can be a healthy corrective for built-in blind spots. It makes analysis an ongoing, lively enterprise that contributes to the energizing process of fieldwork. Furthermore, early analysis permits the production of interim reports, which are required in most evaluation and policy studies. So we advise interweaving data collection and analysis from the very start.

¹⁵⁰ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (California: SAGE Publication Inc, 2014),

(...Kami sangat menyarankan analisis bersamaan dengan pengumpulan data. Ini membantu pekerja lapangan siklus bolak-balik antara berpikir tentang data yang ada dan menghasilkan strategi untuk mengumpulkan data baru, seringkali lebih baik,. Ini bisa menjadi korektif yang sehat untuk area blind spots. Ini menjadikan analisis sebagai perusahaan yang hidup dan hidup, yang berkontribusi pada proses pemberian energi di lapangan. Selain itu, analisis awal memungkinkan pembuatan laporan sementara, yang diperlukan dalam sebagian besar studi evaluasi dan kebijakan. Jadi kami menyarankan pengumpulan data dan analisis dari awal).

“Qualitatif analysis is a process of reviewing, synthesizing and interpreting data to describe and explain the phenomena or social worlds being studied”¹⁵¹

(“Analisis kualitatif adalah proses meninjau, mensintesis dan menafsirkan data untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena atau dunia sosial yang sedang dipelajari”).

Selanjutnya Bogdan & Biklen menyatakan;

“Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, fieldnotes, and others materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to other”¹⁵²

(Analisis data adalah proses mencari dan mengatur transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain secara sistematis yang Anda kumpulkan untuk meningkatkan pemahaman Anda tentang mereka dan untuk memungkinkan Anda mempresentasikan apa yang telah Anda temukan kepada orang lain”). Sedangkan Moleong) didalam Siyoto & Sodik mengatakan; “Proses analisis data kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan,

¹⁵¹Muri Yusuf. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Penerbit Kencana 2014), 400

¹⁵² Muri Yusuf. *Metode Penelitian*

Patton¹⁵³ menyatakan analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberi arti yang signifikan terhadap analisis, mendeskripsikan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian. Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan dari data yang ada. Peneliti berangkat dari sebuah fakta, informasi dan data empiris untuk membangun teori, dan bisa juga peneliti berangkat dari situasi atau kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata dan selanjutnya dirumuskan menjadi sebuah model, konsep, kategori, prinsip atau definisi yang bersifat umum.

Sebelum peneliti melakukan analisis data, terlebih dahulu peneliti mengolah data secara ringkas namun jelas dan sistematis yang didapat dari pengamatan/observasi, wawancara, hasil rekaman dan hasil data lainnya. Semua data tersebut kemudian ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung diperolehnya dari lapangan dan dilakukan terus menerus dari peneliti memulai melakukan penelitian. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono¹⁵⁴, bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

¹⁵³ Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newbury Park: SAGE Publication, 1990), 54

¹⁵⁴ Sugiyono, *Metode...*, 246

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana¹⁵⁵ yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman¹⁵⁶ sebagai analisis data hasil penelitian.

Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilihan, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan

¹⁵⁵ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2014), 14

¹⁵⁶ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J, *Qualitative ...*, 14

Huberman¹⁵⁷ menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut: *Selecting, Focusing, Abstracting, Simplifying* dan *Transforming*.

- 1) *Selecting*, Menurut Milles dan Huberman¹⁵⁸ peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan pengelolaan ruang pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.
- 2) *Focusing*, Milles dan Huberman¹⁵⁹ menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.
- 3) *Abstracting*, Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga

¹⁵⁷ Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,10

¹⁵⁸ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,18

¹⁵⁹ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,19

tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang suksesi kepemimpinan sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

- 4) *Simplifying* dan *Transforming*, Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Melakukan penyajian data setelah data direduksi atau dirangkum. Data yang didapatkan setelah melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

3. Kesimpulan, atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*),

Langkah selanjutnya penelitian ini adalah menghimpun data yang sudah terkumpul berdasarkan paradigma post-positivistic. Upaya

kategorisasi dan analisis data dilakukan dengan paradigma logika induktif menggunakan parameter penilaian untuk memotret pengelolaan sarana dan prasarana (fasilitas) pondok pesantren dalam bingkai; Condition & Function. Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Dari data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti menarik kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. Keabsahan Data

Sementara itu, untuk menguji keabsahan data dilakukan tiga cara¹⁶⁰, *pertama* Triangulasi; difokuskan pada penempatan tiga metode pengumpul data (wawancara, dokumentasi, dan observasi); wawancara dilakukan sebagai proses konfirmasi-klarifikasi atas data yang dihasilkan lewat observasi dan kaji dokumentasi, demikian sebaliknya. *Kedua*, kecukupan referensial; diterapkan untuk pengayaan data hasil dokumentasi. *Ketiga*, pengayaan dengan melibatkan sejawat; digunakan untuk mengoreksi data, memperkaya detail sekaligus mempertajam analisis data. Ketiga teknik pengabsahan data ini dipakai untuk menjamin validitas data yang diperoleh dan hasil-hasil olahannya berupa deskripsi, kategorisasi analisis, interpretasi, dan simpulan

¹⁶⁰ Sebenarnya, terdapat setidaknya tujuh pilihan langkah untuk menguji validitas data, yakni (1) perpanjangan waktu penelitian, (2) ketekunan pengamatan, (3) triangulasi, (4) pengecekan sejawat, (5) kecukupan rereferensial, (6) kajian kasus negatif, dan (7) pengecekan anggota. Lebih lanjut lihat Sanggar Kanto, "Sampling, Validitas dan Realibilitas dalam penelitian Kualitatif", dalam Bungin (ed), Analisis Data Penelitian Kualitatif, 51-63. Sedangkan untuk kepentingan kajian, penelitian ini menggunakan tiga di antaranya.

penelitian. Untuk melakukan verifikasi keabsahan data memerlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan pada criteria tertentu. Terdapat empat criteria yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).¹⁶¹

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Peneliti sebagai instrument kunci dalam penelitian kualitatif banyak berperan dalam menentukan dan menjustifikasi data, sumber data, kesimpulan dan yang lainnya yang memungkinkan timbulnya bias. Derajat kepercayaan digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan dilapangan. Maka untuk mencapai drajat kepercayaan yang tinggi, berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti:

- a. Ketekunan dalam pengamatan: peneliti melakukan pengamatan atau observasi secara terus menerus terhadap prosessuksesi kepemimpinan guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga pada akhirnya akan mengetahui aspek yang penting, fokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Triangulasi: peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan mencoba membandingkan dengan sumber lain. Peneliti mencoba membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan ketua

¹⁶¹J. Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 175

para pengasuh, para kepala sekolah, para kepala asrama dengan dewan Pembina dan santri.

2. Keteralihan (*transferability*)

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Untuk menghindari kesalahan dalam mentafsirkan untuk memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Agar temuan penelitian dapat bertahan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian dilakukan oleh peneliti bersama dengan kebergantungan, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.¹⁶² Dengan adanya kebergantungan dan kepastian diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi standar penelitian kualitatif yaitu: *truth value*, *applicability*, *consistency* dan *neutrality*.

¹⁶²Sugiyono, *Metode...*, 277

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini di bagi dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Tahapan Persiapan

- a. Menyusun rancangan penelitian. Penelitian dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan orang-orang/organisasi.
- b. Memilih lokasi Penelitian. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu PP Wali Songo Ngabar Ponorogo
- c. Mengurus perizinan. Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian (surat izin penelitian dll).
- d. Menjajagi dan melihat keadaan. Proses penjajagan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka penelitalah yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan. Ketika peneliti menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, ada hal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan narasumber. Narasumber dalam

penelitian ini adalah para pengasuh, kepala sekolah atau madrasah, kepala asrama, para guru dan staf dari kedua pesantren.

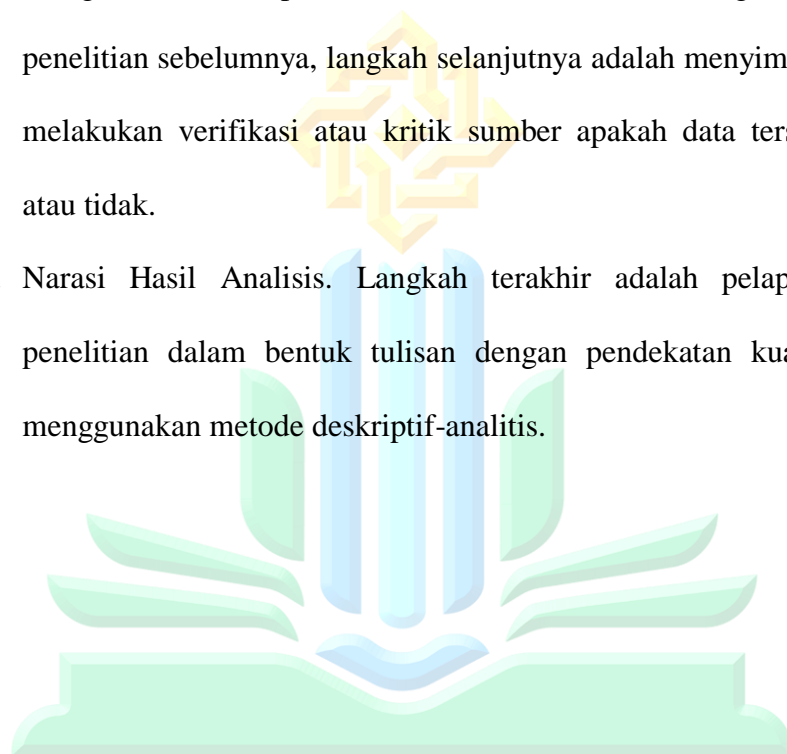
- f. Menyiapkan instrumen penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

2. Tahapan Lapangan

- a. Memahami dan memasuki lapangan. Memahami latar penelitian; latar terbuka; dimana secara terbuka orang berinteraksi sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan.
- b. Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data). Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti harus berperan aktif dalam pengumpulan data melalui sumber data.

3. Tahapan Pengolahan Data

- a. Analisis Data Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan di lapangan.
- c. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi. Dari kegiatan-kegiatan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak.
- d. Narasi Hasil Analisis. Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

Pada bab ini akan dipaparkan rekam jejak manajemen suksesi kepemimpinan di pondok pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo (Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar). Paparan data tersebut diperoleh dari penggalian informasi berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran perencanaan, proses, dan evaluasi suksesi kepemimpinan yang terjadi. Pada akhir paparan, penulis akan membuat kondensasi temuan berdasarkan fokus kajian yang berbasis pada data-data yang didapatkan.

A. Paparan Data

Sebagaimana dijelaskan dalam konteks penelitian pada bab terdahulu bahwa manajemen suksesi adalah sarana identifikasi posisi kritis manajemen mulai dari personel paling bawah hingga posisi tertinggi dalam organisasi. Hal ini juga menggambarkan posisi manajemen untuk memberikan fleksibilitas maksimum dalam upaya mengantarkan personel mencapai puncak senioritasnya. Mengikuti perkembangan zaman saat ini, ilmu kepemimpinan secara ilmiah kian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah). Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat, pengalaman dan laki-laki saja, tetapi juga pada kesiapan secara terencana, semua program di lakukan melalui rekrutmen dan seleksi, proses, serta evaluasi kepemimpinan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan tuntutan syari'at supaya mereka berhasil melakukan kewajibannya.

1. Langkah-langkah Manajemen Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Rekrutmen dan seleksi adalah salah satu langkah penting dalam proses manajemen suksesi kepemimpinan yang sangat menentukan dalam proses selanjutnya. Tidak berbeda dengan pesantren yang lain, pada awalnya suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar ini juga dilakukan secara tradisional. Dalam kurun waktu setelah kiai Ibrohim Thoyib sebagai pendiri pondok pesantren Ngabar wafat, suksesi ini tidak lantas berlanjut pada keturunan kiai namun ada satu majlis yang dibentuk untuk merumuskan atau merencanakan suksesi kepemimpinan di pondok tersebut. Majlis ini disebut dengan Majlisu Riyasatil Ma'had (MRM).

Fenomena rekrutmen dan seleksi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diamati dalam hasil wawancara peneliti dengan Ustadz Tolhah Hasan sebagai berikut;

“Pesantren ini berdiri pada tahun 1961, pendirinya diawali dari kiai Muhammad Thoyib dan diteruskan oleh putranya bapak kiai Ibrohim Thoyib dan bapak kiai haji Ahmad Thoyib kedua-duanya adalah sebagai pendiri dan wakif pondok, saat itu santri yang mondok pertama kali adalah 9 orang dan dari santri 9 orang itulah terinspirasi dari nama pondok pesantren walisongo... kemudian pada tahun 1980 pondok ini diwakafkan kepada umat Islam dalam artian dari pihak keluarga tidak mempunyai hak mewarisi barang-barang yang diwakafkan berupa tanah dan bangunan dan masjid. Kemudian dalam berjalannya waktu pondok ini mengalami pasang dan surut dari awal yang hanya 9 orang itu mengalami perkembangan yang sangat pesat.”¹⁶³

Hasil wawancara di atas menyiratkan adanya fenomena suksesi kepemimpinan di PP Wali Songo Ngabar. Dalam kurun waktu dua puluh tahun sejak berdirinya, suksesi kepemimpinan masih mengikuti pola umum tradisi yang

¹⁶³ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021

biasanya terjadi di pesantren, yakni sentralistik. Senada dengan pernyataan ustadz Tolhah Hasan di atas, ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut;

“Pondok kita ini adalah pondok wakaf, artinya ketika pendiri itu masih ada ketika kiai Ibrohim Thoyibitu masih ada jadi pesantren itu di wakafkan oleh keluarga yang diwakili oleh kiai haji Ahmad Thoyib dan kiai haji Ibrohim Thoyib...dan dengan di wakafkannya itu kemudian ada amanat-amanat wakif, yang diantaranya adalah nadhir wakaf ini harus membentuk satu majlis yang tertinggi yang dinamakan Majlisu Riyasatil Ma’had (MRM). Yang mewakafkan ini adalah kiai Ibrahim dan kiai Ahmad Thoyib dan yang menerima itu adalah nadhir, yang menerima itu beberapa orang yang mewakili umat islam itu adalah nadhir. Amanat dari wakaf ini supaya nadhir ini segera membentuk lembaga tertinggi pondok yang kemudian di sebut dengan majlis riyasah ini yang sekarang ini diketuai oleh ustadz kiai haji Muhammad Bisri, waktu itu diketuai oleh kiai haji Abdullah Mahmud dari gontor”¹⁶⁴.

Apa yang disampaikan oleh ustadz Ihsan di atas menggambarkan perkembangan lebih lanjut suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar pasca kepemimpinan kiai Ibrohim Thoyib. Hal ini dikarenakan terjadi perubahan status pesantren menjadi pesantren *wakaf* dan dibentuknya MRM sebagai pemegang kewenangan tertinggi di pesantren. Menyambung pernyataan ustadz Tolhah Hasan dan ustadz Ihsan di atas, ustadz Zaki Su’aidi menambahkan:

“Ngabar adalah perpaduan pondok tradisional dan modern karena sebelum di wakafkan hampir selama 20 tahun sejak berdiri itu di kelola secara keluarga, tahun 1961 didirikan dan kemudian tahun tahun 1980 di wakafkan. Selama hampir 20 tahun itu kepemiminannya masih tradisionalis, semuanya masih *depend on* pak kiai. Dan semua itu berubah ketika status wakaf, kemudian kepemimpinan dan semua lembaga beralih kepada sebuah yayasan “Majlisu Riyasatil Ma’had”¹⁶⁵.

Melanjutkan pernyataan di atas, ustadz Ihsan menegaskan kembali sebagai berikut;

¹⁶⁴ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia, 8 september 2021

¹⁶⁵ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia, 8 september 2021

“Nah.. dengan majlis tertinggi ini fungsinya untuk membuat anggaran dasar, anggaran rumah tangga sehingga di AD/ART ada amanat wakif ada anggaran dasar anggaran rumah tangga yang sudah mengatur sedemikian rupa tentang suksesi kepemimpinan”¹⁶⁶.

Apa yang diutarakan oleh tiga informan di atas menggambarkan rekam jejak rekrutmen dan seleksi kepemimpinan yang terjadi di PP Wali Songo Ngabar. Semenjak berdirinya PP Wali Songo Ngabar pada tahun 1961 hingga sekarang telah mengalami beberapa kali suksesi kepemimpinan. Hasil wawancara di atas secara jelas memberikan gambaran bahwa semenjak kiai Ibrohim Thoyibpendiri pondok pesantren Ngabar wafat, suksesi kepemimpinan pesantren tidak serta merta jatuh kepada putra atau putri beliau sebagaimana tradisi suksesi kepemimpinan yang umum terjadi di pesantren, melainkan telah diatur (*planned*) sedemikian rupa oleh MRM. Selanjutnya data tentang rekrutmen dan seleksi kepemimpinan PP Wali Songo Ngabar diurai sebagai berikut.

a. Rekrutmen Kandidat Pemimpin Pesantren

Proses rekrutmen kandidat pemimpin merupakan fase krusial dalam suksesi kepemimpinan. Pada tahap ini merupakan titik awal bagi lembaga atau organisasi dalam menelusuri kapabilitas kandidat. Terkait hal ini, proses rekrutmen kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diuraikan berdasarkan formula Mondy dan Martocchio yang menyatakan bahwa proses rekrutmen dapat dilakukan dengan beberapa langkah berikut;

¹⁶⁶ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

1) Analisis Kompetensi Kandidat Pemimpin

Langkah ini memberikan kesempatan kepada pesantren untuk melakukan identifikasi dan melihat kapabilitas atau kelayakan kandidat pemimpin ditinjau dalam berbagai aspek, terutama dalam kaitannya dengan dunia kepesantrenan. Dalam hal ini ustadz Tolhah Hasan menyampaikan sebagai berikut;

“Karena menurut saya memang pertama kelihatannya ada semacam transisi besar yang tidak mungkin sosok kiai Ibrohim Thoyib ini di gantikan oleh seseorang yang kapasitas baik keilmuan, ke icon an, keagamaan maupun kemasyarakatan melebihi atau minimal mendekati kiai Ibrahim dan itu tidak ada anak atau dari keturunan atau secara heriditas tidak ada yang menjadi silsilah kedua setelah kiai Ibrohim meninggal maksudnya keturunan laki-laki. lalu kemudian yang kedua adalah ada semacam *distribution authority* atau pembagian kekuasaan atau kewenangan bagaimana kalau dikerjakan atau dilakukan dengan seseorang akan lebih memadai yang disebut sebagai Trimurti”¹⁶⁷.

Mendukung apa yang disampaikan ustadz Tolhah Hasan di atas, ustadz Zaki Su’aidi mengatakan sebagai berikut;

“Jadi ketiga pimpinan pondok tersebut tidak ada garis keturunan darah langsung mbah kiai Ibrohim Thoyib, jadi mbah Ibrohim Thoyib itu jabatannya bukan wakif ya... jadi beliau adalah wakif dan pendiri. Karena beliau membangun pondok ini dari awal, jadi ide dan gagasannya itu di lakukan oleh pak kyai Muhammad Thoyib ayah dari pak kiai Ibrohim Thoyib, itu masih dalam gagasan atau ide belum ada pesantren karena kalau kita berbicara pesantren, pesantren itu adalah ketika sub kultur pesantren dan komponen pesantren ada kiai ada masjid ada asrama itu belum ada dan belum berdiri saat itu”¹⁶⁸.

Apa yang disampaikan oleh ustadz Tolhah Hasan dan ustadz Zaki Su’aidi di atas menunjukkan adanya masa transisi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar pada saat wafatnya kiai (pemimpin pesantren).

¹⁶⁷ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁶⁸ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021

Terjadi kendala untuk mencari figur pengganti yang memiliki kompetensi paling tidak setara dengan kiai Ibrohim Thoyib. Terkait hal ini ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut;

“Jadi begini... sebetulnya tidak ada harus keturunan langsung dari pendiri itu tidak ada, yaa memang yang menjadi persyaratan di anggaran dasar dan rumah tangga itu penerusnya di utamakan alumni atau keluarga besar yang muktaman.. jadi seperti di periode pertama itu satu dari keluarga kiai Ibrohim Thoyib, satu dari keluarga kiai Ahmad Thoyib, dan satunya lagi dari alumni..jadi komposisinya itu seperti itu... tapi itu tidak baku karena periode berikutnya yaa siapa saja. jadi periode pertama itu komposisinya satu mewakili kiai Ibrohim Thoyib, satu mewakili kiai Ahmad Thoyib satu mewakili dari alumni. Jadi ustadz Hariyanto itu mewakili keluarga dari kiai Ibrohim Thoyib, beliau adalah anak mantu dan suami dari ibu hajjah nas’ah rowiyah jadi yg putrinya kiai Ibrohim itu adalah buk nas itu... lalu kalau ustadz Imam Hidayat adalah putra laki-laki dari kiai Ahmad Thoyib... lalu kemudian kalo ustadz Zainudin adalah perwakilan dari alumni. Jadi itu semua bukan satu keharusan karena kalau itu sebuah keharusan nanti suatu saat akan kesulitan..yaa ketika di alumni ada yang bisa di andalkan, kalau tidak gimana? Yaa ketika di keluarga kiai Ahmad Thoyib ada yang bisa di jagokan, ketika tidak? Yaa kalau di keluarga kiai Ibrohim Thoyib ada yang bisa di jagokan, ketika tidak? Jadi kesemuanya adalah seperti *emergency exit*. Jadi pada dasarnya yaa siapa saja asalkan memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang di buat oleh wakif”¹⁶⁹.

Analisis kompetensi memegang peran kunci dan secara langsung akan

berpengaruh terhadap perkembangan pesantren. Urgensi hal ini dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki sebagai berikut;

“Kalau kita bicara fase, fase setelah meninggalnya kiai Ibrohim Thoyib tahun 2001, lima tahun berikutnya itu sekitar tahun 2006 an lah yaa.. jadi tahun 2001 sampai tahun 2006 itu artinya suksesi kepemimpinan pesantren sudah berpindah dari kepemimpinan yang absolut powerfull berubah menjadi kepemimpinan pondok yang berdasarkan manajemen atau kesepakatan... jadi tidak ada lagi figur kuat sepeninggal kiai Ibrohim dan artinya karna sistem waktu kiai Ibrohim Thoyib menjadi pemimpin kan sistem nya sistem vulgar... jadi beliau adalah pemilik kuasa penuh terhadap semua hal. Bisa dikatakan beliau adalah yaa pendiri..yaa pengembang.. dari tahun 1980 itu statusnya menjadi wakaf,

¹⁶⁹ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia, 8 september 2021

dari 1980 ke 2001 jaya di era sekitar dari 1996 ke atas, tapi dari tahun 1996 sejak demo itu, dari 1996 ke 2000 an lah sekitar lima tahun terakhir sebelum meninggal itu tanda-tanda ngabar itu nyata. Jadi dari tahun 2001 ke 2006 itu adalah akibat dan masa transisi yang tidak bisa di ubah jadi masa kebangkitan gitu..”¹⁷⁰

Menindak lanjuti pernyataan di atas, ustadz Ihsan memberikan tanggapan dalam hasil wawancara sebagai berikut;

“Jadi majlis riyasah itu ibarat di indonesia ini adalah seperti MPR yaitu lembaga tertinggi yang ada di pondok wali songo ngabar yang mengangkat dan memberhentikan pimpinan pondok setelah wakif. Jadi setelah wakif meninggal mekanisme suksesi itu sudah ada. Enaknya kan disitu sehingga tidak ada gejolak. Syarat-syarat menjadi pimpinan itu sudah ada dan tertera di AD/ART nya dan kami sebagai penerus itu sudah ada pedomannya, di angkat dan diberhentikan oleh majlis riyasah dalam masa bakti 5 tahun, dapat dipilih kembali sehingga kita pimpinan pondok itu adalah mandataris dari pada majlis riyasah karena itu majlis yang mengangkat pimpinan pondok dan pimpinan pondok bertanggung jawab kepada majlis”¹⁷¹.

Beberapa hasil wawancara di atas menunjukkan tentang arti pentingnya analisis kompetensi sejak dini dalam sebuah organisasi terkait dengan suksesi kepemimpinan. Apa yang disampaikan dalam wawancara dengan ustadz Zaki Su’aidi di atas, dapat menunjukkan adanya kausalitas antara suksesi kepemimpinan dengan perkembangan pesantren secara keseluruhan.

Mengacu kepada pendapat yang disampaikan oleh Rothwell tentang perencanaan suksesi kepemimpinan, maka langkah selanjutnya dari proses analisis kompetensi kandidat pemimpin pesantren dititikberatkan kepada klarifikasi nilai, dan klarifikasi etika.

¹⁷⁰ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021

¹⁷¹ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

a) Klarifikasi Nilai

Sebagaimana dipahami, nilai (*value*) merupakan keyakinan tentang apa yang baik dan buruk. Nilai menjadi sangat penting bagi kredibilitas seorang pemimpin organisasi. Meskipun kompetensi sudah memperjelas perbedaan personalitas antar individu, kriteria nilai akan memperkaya dan menambah dimensi baru. Tindak lanjut hal ini pada akhirnya akan mendasari apa yang dianggap baik dan buruk dalam membentuk budaya organisasi.

Terkait hal ini dapat tergambar dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki Su'aidi sebagai berikut;

“...Dan ini di anggap sebagai representasi itu misalnya ustadz Imam Hidayat itu keluarga, keluarga dari kiai haji Ahmad Thoyib. Jadi pak Imam Hidayat itu membidangi persoalan pertanahan *property of welth*, mengembangkan usaha dan hak milik pondok yang begitu besar dan pak Imam Hidayat itu di anggap anak langsung dari pak kiai Ahmad Thoyib. Kemudian yang kedua kiai haji Zainuddin AS, LC lebih kepada pengasuhan santri, mengurus tentang ke MPSan. Ustadz Zainuddin ini adalah dianggap representasi dari alumni-alumni dan orang luar atau pihak ketiga maksudnya pihak selain keluarga. Dan yang ketiga adalah ustadz Hariyanto membidangi masalah pendidikan yang berkaitan dengan TMI, pengembangan kelembagaan akademik di ngabar. Dan ustadz Hariyanto itu adalah bukan anak kandung tapi anak mantu.. ustadz Hariyanto adalah suami dari ibu hajjah Nas'ah Rowiyah. Jadi biasanya dua orang dari keluarga, satu dari pihak luar”¹⁷².

Senada dengan apa yang dinyatakan oleh ustadz Zaki di atas, berikut ini hasil wawancara dengan ustadz Ihsan yang mengatakan;

“Sebetulnya ada pembagian kerja tapi tidak terlalu urgent juga ya... karena tiga itu tidak ada urutan ini orang pemimpin utama kedua atau ketiga, jadi istilahnya adalah trimurti yaitu tiga adalah satu dan

¹⁷² Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021

satu adalah tiga begitu... jadi kepemimpinan tiga satu satu tiga itu kesemuanya di musyawarahkan... kebijakan-kebijakan yang besar itu mesti di musyawarah mufakatkan bertiga.. karena itu kami sering ngobrol berdiskusi bertiga dan disini di gedung andalusia ini adalah *basecamp* kami ketika di mualimat, kalo di mualimin di joglo... kita para pimpinan sering ketemu yang pasti kita disini itu malam rabu dan di mualimin itu sabtu pagi dan itu adalah agenda rutin kami, jadi bahsul masail itu dalam satu minggu dua kali itu minimal tapi hari-harinya kita sering duduk bertiga sehingga walaupun tidak ada *job discription* yg spesifik insyaallah semuanya bisa teratasi dan terselesaikan...¹⁷³.

Melihat pernyataan ustadz Zaki di atas, dapat diamati dan memberikan kejelasan adanya elemen klarifikatif dalam penunjukan personel yang membidangi berbagai kebutuhan kelembagaan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Dapat dipastikan bahwa, penunjukan tersebut telah melewati paling tidak penilaian terhadap personalitas berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.

b) Klarifikasi Etika

Berbeda dengan kompetensi dan nilai yang menekankan kepada baik dan buruk, etika menambahkan dimensi lain yang erat kaitannya dengan moralitas tentang benar dan salah. Penekanan aspek etika merupakan upaya untuk menghindari terjadinya skandal dan penyimpangan yang begitu banyak mengguncang dunia bisnis dan organisasi. Terkait hal ini dapat ditelusuri dalam hasil wawancara dengan ustadz Ihsan sebagai berikut;

“Jadi begini dengan dibatasinya masa jabatan itu katakanlah dia pimpinan itu tidak akan maunya sendiri gitu kalau seumpamanya seumur hidup tidak ada batasan ketika belok kanan belok kiri pasti akan semaunya sendiri, maka menghindari itu nanti kalau saya tidak serius tidak sungguh-sungguh tidak mujahadah dalam mengemban amanah ini akan begini akan begini gitu kan beda dengan kalau ada

¹⁷³ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

pembatasan. Cuma bisa dipilih kembali selagi tidak ada masalah dalam kepemimpinannya akan tetap berlanjut”¹⁷⁴.

Menanggapi pernyataan di atas, ustadz Zaki Su’aidi menambahkan sebagai berikut;

“Jadi begini, yang berhak dipilih adalah seluruh anggota majlisu riyasatil ma’had itu berhak dipilih menjadi pimpinan, jadi lima belas orang yang ada itu berhak di pilih menjadi pimpinan pondok jadi yang ingin menjadi pimpinan pondok harus di angkat dulu dan menjadi anggota dari majlisu riyasatil ma’had. Jadi dalam teori pengambilan keputusannya dalam pondok itu diputuskan oleh majlisu riyasatil ma’had dengan cara musyawarah mufakat atau aklamasi, itu ada juga tuhh... dalam bab musyawarah mereka di bab ke 7 kalau ngga salah itu tentang permusyawaratan di pasal 16 point 3 itu ada kalimat di setiap keputusan musyawarah itu di usahakan berdasarkan musyawarah mufakat atau aklamasi dan apabila tidak mungkin di ambil suara terbanyak. Di antara mereka kemudian mekanismenya itu, seperti biasa yang dianggap di antara mereka-mereka dari anggota majlis riyasah yang *mumpuni* untuk bisa memimpin pondok, jadi yaa memang biasanya selama ini masih menggunakan teori voting atau suara terbanyak”¹⁷⁵

Melihat hasil wawancara dengan kedua informan di atas, menyiratkan adanya pernyataan-pernyataan klarifikatif terkait dengan etika dalam mengemban amanat kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Berdasarkan hasil observasi, didapatkan dokumentasi yang mendukung dengan pernyataan ustadz Ihsan maupun ustadz Zaki. Dalam Pasal 3 Bab III Anggaran Dasar Majlisu Riyasatil Ma’had (MRM) Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar¹⁷⁶ disebutkan bahwa, Majlisu Riyasatil Ma’had Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar bertujuan;

¹⁷⁴ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁷⁵ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁷⁶ Kumpulan: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Majlisu Riyasatil Ma’had, Salinan Piagam Ikrar Wakaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Idea Pendiri Pondok

- a. Menegakkan dan menjunjung tinggi ajaran Islam.
- b. Mendidik, membentuk karakter umat agar taqwa kepada Allah, beramal sholeh, berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, berwiraswasta, dan cinta tanah air.
- c. Membentuk dan mempersiapkan warga negara muslim yang cakap, bertanggung jawab dan selalu berkhidmat kepada agama, nusa, dan bangsa.

Selanjutnya, observasi juga mendapatkan dokumentasi tentang aspek klarifikasi etika yang termaktub di dalam Anggaran Rumah Tangga Majelis Riyasatil Ma'had Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Pada pasal 16 BAB IV ayat 7 disebutkan bahwa, “Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar tidak boleh menggantungkan kesejahteraan hidupnya kepada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar”.¹⁷⁷

Pernyataan klarifikatif tentang etika kepemimpinan juga didapatkan pada Anggaran Rumah Tangga (ART) Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar. Pada Pasal 9 ayat 2 Bab IV ART tentang syarat-syarat ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf PP. Wali Songo Ngabar adalah; “Alumni Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar atau Keluarga Besar Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar yang *mu'taman* dan memahami serta menghayati sunnah Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar”.¹⁷⁸

2) Analisis Kebutuhan Rekrutmen Pemimpin Pesantren

Dalam menganalisis kebutuhan rekrutmen pemimpin pesantren dibutuhkan beberapa identifikasi yang berkaitan dengan syarat untuk

Pesantren wali Songo Ngabar, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar (Ponorogo: Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 2021), 2.

¹⁷⁷ Kumpulan: Anggaran Dasar...., 12

¹⁷⁸ Kumpulan: Anggaran Dasar...., 44

memenuhi kebutuhan dan kualifikasi yang sesuai. Dalam hal ini ustadz Zaki Suaidi menyampaikan sebagai berikut;

“Oohh oke..itu awalnya pake *fit and proper test* maksudnya adalah kan kalo kita calon-calon pemimpin atau pimpinan lembaga itu yang lama kalo tidak bermasalah itu dilanjutkan...kemudian yang baru akan ditunjuk.. dan cara penunjukannya adalah pertama mereka itu diseleksi oleh tim khusus biro secretariat jadi mereka di calonkan nama-namanya oleh biro secretariat pondok kemudian di ajukan formasinya kepada pimpinan pondok dan kemudian pimpinan pondok memanggil satu-satu di interview di tanyakan kesiapannya.. dan setelah di nyatakan kesiapannya dan kira-kira sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh majlis riyasah maka kemudian di ajukan di dalam sidang majlis riyasah untuk mendapatkan pengesahan. Jadi seperti itu...”¹⁷⁹

Pernyataan ustadz Zaki diatas didukung oleh ustadz Tolhah Hasan yang menyatakan:

”Selama masih ada kesanggupan dan mampu ya itu saja, kalau menyatakan tidak mampu atau ingin mengundurkan diri ya tidak masalah, jadi selama tidak ada masalah ya tetap ditunjuk sebagai pemimpin yang sah”.¹⁸⁰

Dari dua pernyataan diatas menunjukkan bahwa analisis kebutuhan rekrutmen pemimpin pesantren tergantung pada kondisi pemimpin yang ada. Rekrutmen dilakukan manakala pemimpin lama bermasalah atau mengundurkan diri dari jabatan. Ketika pemimpin lama menyatakan ketidak siapannya untuk melanjutkan amanah kepemimpinan, maka rekrutmen harus segera dilakukan dan dianalisa oleh majlis riyasah.

Berdasarkan hasil observasi dilapangan bahwa analisis kebutuhan rekrutmen dilakukan, yaitu ketika melihat kondisi kepemimpinan pesantren

¹⁷⁹ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁸⁰ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

membutuhkan pergantian atau sampai masa lima tahun jabatan. Hal ini diatur dan tertulis dalam AD/ART majlisu riyasatil ma'had BAB IV pasal 16 point ke 6 yang menyatakan bahwa syarat-syarat pimpinan pondok itu salah satunya dipilih oleh majlisu riyasatil ma'had pondok pesantren wali songo untuk masa jabatan 5 tahun dan setelah habis masa jabatannya dapat dipilih kembali”¹⁸¹

3) Identifikasi Sumber Kandidat Pemimpin Pesantren

Identifikasi sumber merupakan bagian dari proses rekrutmen kandidat kepemimpinan pesantren. Langkah awal dari proses rekrutmen adalah identifikasi. Dilihat dari sumber kandidat, maka dapat dikatakan bahwa rekrutmen kandidat pemimpin yang terjadi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar merupakan rekrutmen internal. Terkait dengan identifikasi sumber kandidat pemimpin pesantren ini dapat dilihat dalam wawancara dengan Ustadz Ihsan berikut;

Syarat-syarat menjadi pimpinan itu sudah ada dan tertera di AD/ART nya dan kami sebagai penerus itu sudah ada pedomannya, di angkat dan diberhentikan oleh majlis riyasah dalam masa bakti 5 tahun, dapat dipilih kembali sehingga kita pimpinan pondok itu adalah mandataris pada majlis riyasah karena itu majlis yang mengangkat pimpinan pondok dan pimpinan pondok bertanggung jawab kepada majlis.¹⁸²

Ustadz Ihsan juga menambahkan bahwa;

“jadi begini... sebetulnya tidak ada harus keturunan langsung dari pendiri itu tidak ada, yaa memang yang menjadi persyaratan di anggaran dasar dan rumah tangga itu penerusnya di utamakan alumni atau keluarga besar yang muktaman.. jadi seperti di periode pertama

¹⁸¹ Observasi. Dokumentasi. AD/ART majlisu riyasatil ma'had BAB IV pasal 16 point ke 6

¹⁸² Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

itu satu dari keluarga kiai Ibrohim Thoyib, satu dari keluarga kiai Ahmad Thoyib, dan satunya lagi dari alumni..jadi komposisinya itu seperti itu... tapi itu tidak baku karena periode berikutnya yaa siapa saja. jadi periode pertama itu komposisinya satu mewakili kiai Ibrohim Thoyib, satu mewakili kiai Ahmad Thoyib satu mewakili dari alumni. Jadi ustadz hariyanto itu mewakili keluarga dari kiai Ibrohim Thoyib, beliau adalah anak mantu dan suami dari ibu hajah nas'ah rowiyah jadi yg putrinya kiai ibrohim itu adalah buk nas itu... lalu kalau ustadz Imam Hidayat adalah putra laki-laki dari kiai Ahmad Thoyib... lalu kemudian kalo ustadz Zainudin adalah perwakilan dari alumni. Jadi itu semua bukan satu keharusan karena kalau itu sebuah keharusan nanti suatu saat akan kesulitan..yaa ketika di alumni ada yang bisa di andalkan, kalau tidak gimana? Yaa ketika di keluarga kiai Ahmad Thoyib ada yang bisa di jagokan, ketika tidak? Yaa kalau di keluarga kiai Ibrohim Thoyib ada yang bisa di jagokan, ketika tidak? Jadi kesemuanya adalah seperti *emergency exit*. Jadi pada dasarnya yaa siapa saja asalkan memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang di buat oleh wakif.¹⁸³

Senada dengan ustadz Ihsan, ustadz Zaki memaparkan;

“Dalam AD/ART. Masa jabatan pimpinan pondok itu 5 tahun dan dapat dipilih kembali. Maksudnya itu memang masa jabatannya 5 tahun dan dalam masa 5 tahun itu di evaluasi diberi masukan dan seterusnya. Tapi tradisi di pesantren kalo tidak ada masalah yang berarti, tidak meninggal, tidak mengundurkan diri secara garis besar yaa kiai tetap akan dipilih kembali. Jadi disini pemahamannya adalah bukan diganti tiap lima tahun sekali jadi masa jabatan pimpinan pondok itu berlangsung atau berakhir setelah lima tahun dan dapat dipilih kembali..begitu..”¹⁸⁴

Mendukung apa yang dinyatakan oleh ustadz Zaki di atas, selanjutnya dalam wawancara di bawah ini, ustadz Ihsan menambahkan sebagai berikut;

Hmm... jadi yang sudah terjadi selama ini adalah kolaborasi antara keluarga dengan alumni. Secara tertulis tidak ada persyaratan khusus untuk menjadi anggota majlis riyasah.. secara tidak tertulis yang jelas adalah seseorang yang mampu mengabdikan kepada pondok meneruskan perjuangan wakif kyai ibrohim thoyib. Yang jelas itu

¹⁸³ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁸⁴ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

harus dari alumni. Sifatnya anggota majlis ini tetap, Cuma ada masa hmm...hilangnya keanggotaan itu ada syarat-syaratnya di pasal 12 antara lain yg pertama meninggal dunia, yg kedua mengundurkan diri karena tidak mampu melaksanakan tugas, yang ketiga diberhentikan karena di anggap merugikan majlisu riyasatil ma'had atau merugikan pondok pesantren wali songo...¹⁸⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di atas, dapat diketahui bahwa identifikasi sumber kandidat pemimpin pesantren Ngabar tersebut pada dasarnya dilakukan secara internal sesuai dengan persyaratan di AD/ART Majlisu Riyasatil Ma'had yang menyatakan bahwa penerus tampuk kepemimpinan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar ini di utamakan alumni atau keluarga besar yang muktaman, periode berikutnya siapa saja. Jadi periode pertama itu komposisinya satu mewakili kiai Ibrohim Thoyib, satu mewakili kiai Ahmad Thoyib satu mewakili dari alumni. Jadi pada dasarnya siapa saja asalkan memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang di buat oleh wakif.¹⁸⁶

b. Seleksi Kandidat Pemimpin Pesantren

1) Penyaringan Awal Kandidat Pemimpin Pesantren

Proses rekrutmen merupakan langkah yang sangat penting dan krusial dalam pemilihan kepemimpinan di pondok pesantren. Sebagaimana organisasi yang lain, seleksi kandidat pemimpin tersebut melibatkan sumber daya manusia dari berbagai pihak. Salah satunya yaitu proses penyaringan awal kandidat sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan ustadz Zaki Su'aidi sebagai berikut;

¹⁸⁵ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁸⁶ Observasi. Dokumentasi.....

Pada AD/ART sudah tertulis pada halaman 11 yang berisi kalo dari sisi umur sekurang-kurangnya berumur 40th, yg pasti adalah berasal dari anggota majlis riyasatil ma'had, itu tertera ada 8 syarat. Selama ini tidak ada persyaratan khusus, dilihat dari AD/ART yang tertulis no 3 di sebutkan bahwa di utamakan dari alumni pondok pesantren wali songo, kalau dari sisi pendidikan minimal tamatan Tarbiyatul Mu'allimin Al Islamiyah. Yang agak mengikat ini adalah yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah pondok pesantren wali songo Ngabar”¹⁸⁷

Senada dengan pernyataan di atas, juga diungkapkan oleh ustadz

Ihsan dengan mengatakan sebagai berikut;

“Dalam AD/ART majlis riyasah itu disana pemilihan pimpinan itu musyawarah mufakat. Anggotanya 15 orang dan semua dari 15 orang itu punya hak memilih dan punya hak dipilih. Kalau sudah bisa musyawarah mufakat itu tidak ada voting, kalau terpaksa harus ada voting semuanya punya satu suara satu suara.”¹⁸⁸

Mendukung apa yang disampaikan oleh kedua informan di atas,

ustadz Tolhah Hasan menambahkan sebagai berikut;

“Untuk penyaringan awal telah ditetapkan dalam AD/ART yang pada intinya, untuk penyaringan awal kandidat pemimpin pesantren ini dipilih dari anggota majlis riyasah yang berjumlah 15 orang. Dari 15 orang tersebut diambil beberapa kandidat melalui musyawarah dan mufakat sesuai dengan syarat-syarat yang telah tertulis pada AD/ART.”¹⁸⁹

Dari hasil wawancara dengan beberapa sumber di atas, menjelaskan bahwa penyaringan awal kandidat merupakan suatu proses yang telah di tetapkan pada AD/ART majlis riyasah yang lebih menekankan pada pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat. Demikian pula hasil observasi di lapangan yang menunjukkan

¹⁸⁷ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁸⁸ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁸⁹ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

adanya suatu teknik yang terstruktur, sehingga proses yang dijalankan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini diperjelas dengan data dokumentasi yang telah peneliti himpun;

DATA DOKUMENTASI

2) Resume Aplikasi Pemimpin Pesantren

Resume merupakan ringkasan yang mencakup tujuan karir untuk posisi tertentu yang sedang dicari pelamar. *Resume* harus menunjukkan bagaimana seseorang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai posisi yang diidentifikasi. Terkait hal ini memang secara riil tidak ditemukant dalam proses suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Tetapi secara substansial dapat digambarkan dalam wawancara dengan ustadz Zaki Su'aidi sebagai berikut;

“Begini..ini pesantren..bukan seperti bukan PT, jadi tidak ada semacam portofolio calon pemimpin. Ya pesantren itu secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis yaa... lebih dengan kultur pesantren bukan seperti sekolah formal seperti biasanya kalo bisa di bilang ngabar ini sudah sangat procedural banget di bandingkan pondok pesantren yang lainnya bahkan yang lain itu hanya ditunjuk tidak di berikan surat keputusan sudah jalan, tetapi di ngabar ini mereka terseleksi secara otomatis artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritas, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah yaa bisa di tunjuk gitu... dan proses penunjukannya seperti itu.. cukup di panggil dan diberi penugasan.. dan setelah itu di sahkan dan disidangkan di hadapan majlis riyasah...”¹⁹⁰

Senada dengan pernyataan ustadz Zaki Su'aidi di atas, dalam hasil wawancara di bawah ini ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut;

¹⁹⁰ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

“Jadi siapa yang akan dipilih dan di angkat semua adalah anggota majlis riyasah yang 16 itu semuanya berhak memilih dan dipilih. Artinya mungkin tidak seperti di organisasi lain siapa yg mencalonkan diri itu tidak ada... jadi lebih di tunjuk musyawarah mufakat antara semua anggota majlis. Jadi karena caranya seperti itu pada suatu saat dulu pernah terjadi diskusi yang panjang karena sistemnya di angkat di tunjuk oleh anggota majlis riyasah. Jadi tidak semua anggota majlis riyasah itu siap untuk menjadi pimpinan pondok...jadi ketika yang di tunjuk pun tidak siap yaa akan di musyawarahkan lagi sampai di tetapkan pemimpin yg siap dan sanggup untuk memimpin pondok”.¹⁹¹

Berdasarkan pernyataan kedua informan di atas, maka dapat dikatakan bahwa *resume* aplikasi kandidat merupakan rekam jejak kepemimpinan yang telah dilaksanakan pada periode tahun berjalan.

3) Tes Seleksi Pemimpin Pesantren

Menurut Mondy dan Martocchio, tes adalah komponen penting dari seleksi karyawan. Ada banyak pertimbangan, termasuk kelebihan dan kekurangan, sifat pengujian, pendekatan validasi, dan jenis pengujian. Secara tradisi pesantren tidak mengenal metode tes seleksi dalam memilih pemimpin. Untuk mengungkap hal ini terkait dengan tes seleksi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat dilihat dalam wawancara dengan ustadz Zaki Su’aidi sebagai berikut;

“Yang memilih pimpinan pondok tersebut adalah majlis riyasah, jadi majlisu riyasatil ma’had adalah semacam yayasan gitu ya..yayasan pengganti pimpinan pondok atau pimpinan pondok yang awal jadi amanat wakaf yang ditulis oleh pendiri pondok salah satu point nya adalah membentuk yayasan, tapi disini tidak dinamakan yayasan tapi dinamakan majlisu riyasatil ma’had. Majlisu riyasatil ma’had ini dibentuk sebagai representasi dari pendiri, pendiri yang sudah meninggal kemudian membentuk kelembagaan majlisu riyasatil ma’had yang diantara tugasnya menentukan arah kebijakan

¹⁹¹ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

kependidikan pondok, membiayai pondok dan memilih pimpinan pondok.“ Okee.. jadi di undang-undang atau AD/ART majlisu riyasatil ma’had itu ada syarat-syarat pimpinan pondok di antaranya kalau di tulis ada di AD/ART majlisu riyasatil ma’had BAB IV pasal 16 point ke 6 itu ada pernyataan bahwa syarat-syarat pimpinan pondok itu salah satunya dipilih oleh majlisu riyasatil ma’had pondok pesantren wali songo untuk masa jabatan 5 tahun dan setelah habis masa jabatannya dapat dipilih kembali”¹⁹²

Dalam nada yang lain, pernyataan ustadz Zaki Su’aidi di atas didukung oleh pernyataan ustadz Ihsan dalam hasil wawancara sebagai berikut;

“Hmmm.. itu ada peninjauan.. jadi yaaa kalau hasil peninjauannya baik itu diteruskan tapi kalau di rasa kurang akan di geser..begitu...itu sudah biasa, artinya penilaian ini dilakukan setiap 5 tahun sekali atau yang kemudia digeser ke sector lain atau ada yang memang berhenti begitu... yang pasti setiap 5 tahun sekali ada surat keputusan kepengurusan tentang kepala lembaga yang baru. Dalam AD/ART itu masing-masing lembaga dari TK sampai perguruan tinggi ini tertulis di BAB 6 masa jabatannya 5 tahun dan ketika habis masa jabatannya dapat dipilih kembali. Jadi direktur, ketua mps, ketua majlis, ketua yayasan, direktur muallimin muallimat, kepala MI kepala TK, perguruan tinggi itu adalah lembaga di bawah pimpinan pondok, nanti pimpinan pondok adalah mandataris majlis riyasah yang bertanggung jawab kepada majlis riyasah, jadi semua lembaga itu di angkat oleh pimpinan pondok dan di sahkan oleh majlis riyasah..seperti itu..”¹⁹³

4) Pemilihan Kandidat Potensial

Pada titik ini biasanya kandidat yang dipilih merupakan kandidat yang memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan. Terkait hal ini dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki Su’aidi sebagai berikut;

¹⁹² Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

¹⁹³ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

“Hmm...tidak...tidak...jadi bahwa pemimpin yang baru atau pimpinan pondok itu setiap 5 tahun kan menerima mandate baru, disitu sebenarnya beliau beliau itu dibebaskan untuk memilih kepala lembaga tapi karena pesantren rata2 lagi2 mayoritas yang sudah menjabat itu adalah pilihan beliau pimpinan pondok sendiri karena mereka para kepala lembaga adalah orang-orangnya kiai yang bisa menjalankan kepemimpinan di tingkat pesantren sehingga rata-rata kecuali di bagian2 tertentu ada yang meninggal, ada yang sakit berat ini memang tidak bisa ditoleransi selama lima tahun mungkin tidak ada kemajuan...mungkin paaaling minim digeser.. jadi diupayakan mereka-mereka ini pas di ganti begitu ..tidak... jadi perlu digaris bawahi bahwa yang ada di pondok itu adalah laporan pertanggung jawaban pimpinan selama 5 tahun, jadi bahwa kemudian ada misalnya kayak fost mayer seperti meninggal dan mengundurkan diri baru disitulah ada yang namanya pergantian kepemimpinan...bahwa pimpinan-pimpinan lembaga itu secara otomatis mendapatkan SK baru baik itu yang lama atau yang baru.. intinya setiap 5 tahun mereka SK nya juga 5 tahun mengikuti pimpinan dan mereka yang menunjuk juga pimpinan dan kemudian pimpinan lembaga itu nama-namanya di sah kan juga oleh majlis riyasah... di sahkan...bukan di angkat...yang mengangkat itu pimpinan tapi yang mengesahkan adalah majlisu riyasatil ma’had.. dan kalo pimpinan pondok yang mengangkat dan yang mengesahkan adalah majlis riyasah istilahnya majlis riyasah itu adalah MPR nya pondok...”¹⁹⁴

Mendukung apa yang disampaikan oleh ustadz Zaki Su’aidi di atas,

dibawah ini ustadz Tolhah Hasan mengatakan sebagai berikut;

“Kalau di Ngabar tidak seperti itu. Tidak ada konsep siapa yang paling potensial. Ya semua anggota majlisu riyasatil ma’had bisa dikatakan semuanya potensial sebagai pemimpin pondok ini. Kita menganut kepemimpinan kolektif. Karena fungsi kepemimpinan kolektif ini adalah sebagai mandataris dari majlis riyasah yang menetapkan kepemimpinan di pondok. Majlis riyasah adalah lembaga tertinggi di pondok yang menaungi semua lembaga yang ada di pondok. Selama masih ada kesanggupan dan mampu ya itu saja, kalau menyatakan tidak mampu atau ingin mengundurkan diri ya tidak masalah, jadi selama tidak ada masalah ya tetap menjadi anggota majlis riyasah”.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁹⁵ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

Berdasarkan paparan data diatas, maka tersusun skema temuan penelitian tentang langkah-langkah suksesi kepemimpinan di pondok pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo sebagai berikut;

Tabel 4.1
Skema Temuan Penelitian
Langkah-langkah Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo
Ngabar

Langkah-langkah Suksesi Kepemimpinan	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
a. Rekrutmen Kandidat		
Analisis Kompetensi	“Karena menurut saya emang pertama kelihatannya ada semacam transisi besar yang tidak mungkin sosok kiai Ibrohim Thoyib ini di gantikan oleh seseorang yang kapasitas baik keilmuan, ke icon an, keagamaan maupun kemasyarakatan melebihi atau minimal mendekati kiai Ibrahim dan itu tidak ada anak atau dari keturunan atau secara heriditas tidak ada yang menjadi silsilah kedua setelah kiai Ibrohim meninggal maksudnya keturunan laki-laki. Lalu kemudian yang kedua adalah ada semacam <i>distribution authority</i> atau pembagian kekuasaan atau kewenangan bagaimana kalau dikerjakan atau dilakukan dengan seseorang akan lebih memadai yang disebut sebagai Trimurti”	Analisis kompetensi dalam rekrutmen kandidat dilihat dari kapasitas keilmuan, ke icon an, keagamaan dan kemasyarakatan.
Analisis Kebutuhan	“Oohh oke..itu awalnya pake fit and proper test maksudnya adalah kan kalo kita calon-calon pemimpin atau pimpinan lembaga itu yang lama kalo tidak bermasalah itu dilanjutkan...kemudian yang baru akan ditunjuk.. dan cara penunjukkannya adalah pertama mereka itu diseleksi oleh tim khusus biro secretariat jadi mereka	Analisis kebutuhan menitik beratkan kepada fit and proper test.

	<p>di calonkan nama-namanya oleh biro secretariat pondok kemudian di ajukan formasinya kepada pimpinan pondok dan kemudian pimpinan pondok memanggil satu-satu di interview di tanyakan kesiapannya.. dan setelah di nyatakan kesiapannya dan kira-kira sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh majlis riyasah maka kemudian di ajukan di dalam sidang majlis riyasah untuk mendapatkan pengesahan. Jadi seperti itu”</p> <p>”Selama masih ada kesanggupan dan mampu ya itu saja, kalau menyatakan tidak mampu atau ingin mengundurkan diri ya tidak masalah, jadi selama tidak ada masalah ya tetap ditunjuk sebagai pemimpin yang sah”</p>	
Identifikasi Sumber	<p>“jadi seperti di periode pertama itu satu dari keluarga kiai Ibrohim Thoyib, satu dari keluarga kiai Ahmad Thoyib, dan satunya lagi dari alumni..jadi komposisinya itu seperti itu... tapi itu tidak baku karena periode berikutnya yaa siapa saja. jadi periode pertama itu komposisinya satu mewakili kiai Ibrohim Thoyib, satu mewakili kiai Ahmad Thoyib satu mewakili dari alumni. Jadi ustadz hariyanto itu mewakili keluarga dari kiai Ibrohim Thoyib, beliau adalah anak mantu dan suami dari ibu hajah nas’ah rowiyah jadi yg putrinya kiai ibrohim itu adalah buk nas itu... lalu kalau ustadz Imam Hidayat adalah putra laki-laki dari kiai Ahmad Thoyib... lalu kemudian kalo ustadz Zainudin adalah perwakilan dari alumni”</p>	Identifikasi sumber pemimpin di ambil dari perwakilan keluarga kiai Ibrohim Thoyib, kiai Ahmad Thoyib dan alumni.
b. Seleksi kandidat		

Penyaringan Awal Kandidat Pemimpin Pesantren	“Pada AD/ART sudah tertulis pada halaman 11 yang berisi kalo dari sisi umur sekurang-kurangnya berumur 40th, yg pasti adalah berasal dari anggota majlis riyasatil ma’had, itu tertera ada 8 syarat. Selama ini tidak ada persyaratan khusus, dilihat dari AD/ART yang tertulis no 3 di sebutkan bahwa di utamakan dari alumni pondok pesantren wali songo, kalau dari sisi pendidikan minimal tamatan Tarbiyatul Mu’allimin Al Islamiyah. Yang agak mengikat ini adalah yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah pondok pesantren wali songo Ngabar”	Penyaringan awal kandidat menitikberatkan kepada pemimpin yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah pondok pesantren wali songo ngabar.
Resume Aplikasi	“Ya pesantren itu secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis yaa... lebih dengan kultur pesantren bukan seperti sekolah formal seperti biasanya kalo bisa di bilang ngabar ini sudah sangat procedural banget di bandingkan pondok pesantren yang lainnya bahkan yang lain itu hanya ditunjuk tidak di berikan surat keputusan sudah jalan, tetapi di ngabar ini mereka terseleksi secara otomatis artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritis, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah yaa bisa di tunjuk gitu... dan proses penunjukannya seperti itu.. cukup di panggil dan diberi penugasan.. dan setelah itu di sahkan dan disidangkan di hadapan majlis riyasah”	Resume aplikasi dengan mekanisme penunjukan yang bersifat humanis.
Tes Seleksi	“Yang memilih pimpinan pondok tersebut adalah majlis riyasah, jadi majlis riyasatil ma’had adalah semacam yayasan gitu ya..yayasan pengganti pimpinan pondok atau pimpinan pondok yang awal jadi amanat wakaf yang ditulis oleh pendiri pondok salah satu point	Tes seleksi dilakukan dengan cara evakuasi jalannya kepemimpinan selama 5 tahun.

	nya adalah membentuk yayasan, tapi disini tidak dinamakan yayasan tapi dinamakan majlisu riyasatil ma'had.	
Pemilihan Kandidat	<p>“sebenarnya beliau beliau itu dibebaskan untuk memilih kepala lembaga tapi karena pesantren rata2 lagi2 mayoritas yang sudah menjabat itu adalah pilihan beliau pimpinan pondok sendiri karena mereka para kepala lembaga adalah orang-orangnya kiai yang bisa menjalankan kepemimpinan di tingkat pesantren sehingga rata-rata kecuali di bagian2 tertentu ada yang meninggal, ada yang sakit berat ini memang tidak bisa ditoleransi selama lima tahun mungkin tidak ada kemajuan... mungkin paaaling minim digeser.. jadi diupayakan mereka-mereka ini pas di ganti begitu ..tidak... jadi perlu digaris bawahi bahwa yang ada di pondok itu adalah laporan pertanggung jawaban pimpinan selama 5 tahun”</p> <p>“Okee.. jadi di undang-undang atau AD/ART majlisu riyasatil ma'had itu ada syarat-syarat pimpinan pondok di antaranya kalau di tulis ada di AD/ART majlisu riyasatil ma'had BAB IV pasal 16 point ke 6 itu ada pernyataan bahwa syarat-syarat pimpinan pondok itu salah satunya dipilih oleh majlisu riyasatil ma'had pondok pesantren wali songo untuk masa jabatan 5 tahun dan setelah habis masa jabatannya dapat dipilih kembali</p>	Pemilihan kandidat tertulis dalam AD/ART Majlisu Riyasatil Ma'had BAB IV pasal 16.

2. Proses Suksesi Kepemimpinan Pesantren

Tahap berikutnya di dalam manajemen suksesi kepemimpinan setelah rekrutmen dan seleksi kandidat pemimpin adalah proses suksesi kepemimpinan.

Pada sub tema tahap ini, data akan dipaparkan berdasarkan persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi.

a. **Persiapan Suksesi Kepemimpinan**

Langkah awal dalam suksesi kepemimpinan sebuah organisasi adalah memulai persiapan dengan strategi. Hal ini menjadi penting karena pemimpin harus mengidentifikasi dan mempersiapkan (*prepare*) hal-hal apa yang dapat membuat lembaga atau pondok Pesantren tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Transisi kepemimpinan akan berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Terkait hal ini dapat dideskripsikan dalam hasil wawancara dengan ustadz Ihsan berikut;

“Pondok kita ini adalah pondok wakaf, artinya ketika pendiri itu masih ada ketika kiai Ibrohim itu masih ada jadi pesantren itu di wakafkan oleh keluarga yang diwakili oleh kiai haji Ahmad Thoyib dan kiai haji Ibrohim Thoyib...dan dengan diwakafkannya itu kemudian ada amanat-amanat wakif yang diantaranya adalah nadhir wakaf ini harus membentuk satu majlis yang tertinggi yang dinamakan majlisu riyasatil ma’had”. Dalam pemilihan kepemimpinan,mula-mula diadakan musyawarah untuk melakukan pemilihan pemimpin pondok oleh majlis riyasah, di angkat oleh majlis tiga orang yang pertama adalah ustadz Zainuddin, yang kedua ustadz hariyanto, dan kemudian yang ketiga ustadz imam hidayat itu periode pertama pasca wafatnya kiai ibrohim thoyib. Kenapa harus tiga pemimpin.. karena belum ada figur yang menggantikan sosok seorang kiai ibrohim thoyib dan dibuat tiga sampai sekarang tradisinya memang seperti itu”.¹⁹⁶

Pernyataan ustadz Ihsan di atas menyiratkan adanya proses persiapan dalam suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Sejalan

¹⁹⁶ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

dengan pernyataan ustadz ihsan tentang persiapan suksesi, ustadz Zaki memaparkan sebagai berikut:

“Tahun 1961 didirikan dan kemudian tahun tahun 1980 di wakafkan. Selama hampir 20 tahun itu kepemimpinannya masih tradisional, semuanya masih depend on pak kiai. Dan semua itu berubah ketika status wakaf kemudian kepemimpinan dan semua lembaga beralih kepada sebuah yayasan “Majlisu Riyasatil Ma’had”¹⁹⁷.

Selanjutnya ustadz Zaki menambahkan sebagai berikut;

Jadi... itu di usulkan oleh anggota majlis riyasah dan dirapatkan oleh mereka dan kemudian lalu di sahkan. MRM itukan lembaga independen.. anggota MRM itu ber anggotakan 15 orang kemudian misalnya ketika ada yang salah satu meninggal atau berhalangan itu secara otomatis ketua majlis akan menanyakan apakah ada usulan pergantian atau usulan nama... nanti siapa saja boleh mengusulkan nama dan kemudian baru di musyawarahkan dan disepakati”¹⁹⁸

Pernyataan kedua informan tersebut diatas, diperkuat dengan pernyataan dari ustadz Tolhah Hasan sebagaimana pernyataan dibawah ini:

“Kemudian pada tahun 1980 pondok ini di wakafkan kepada umat islam dalam artian dari pihak keluarga tidak mempunyai hak mewarisi barang-barang yang di wakafkan berupa tanah dan bangunan dan masjid, dan dari wakaf tanah tersebut beralih kepada sebuah yayasan “Majlisu Riyasatil Ma’had”¹⁹⁹.

PENDIRI & WAKIF

PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR

KI



Q

KH. Ibrohim Thoyyib → KH. Muhammad Thoyyib → KH. Ahmad Thoyyib

¹⁹⁷ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁹⁸ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

¹⁹⁹ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

Dalam nada yang lain, dalam wawancara di bawah ini ustadz Ihsan menyatakan sebagai berikut;

“Karena melihat yang sudah ada adalah tiga, gontor itu di pimpin oleh tiga pimpinan, kita banyak mengacu kesana karena pondok wali songo itu alumninya dari gontor tapi tidak harus sama persis dengan gontor. Karena memang pada waktu itu masih belum ada yg bisa menggantikan sosok kiai ibrohim thoyib, yaa tentu karena masa-masa transisi itu tantangannya banyak. Kalau hanya orang satu itu saya rasa kurang bisa memenuhi...”²⁰⁰

Beberapa hasil wawancara di atas menjelaskan tentang adanya pengalihan status pesantren menjadi pondok wakaf dan pendirian Majelis Riyasatil Ma’had (MRM). Hal ini memberikan gambaran adanya persiapan dalam mempersiapkan mekanisme suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.

b. Keterlibatan Suksesor

Pada tahap ini, lembaga atau organisasi harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan organisasi. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam organisasi tersebut.

Terkait hal ini dapat dilihat dalam wawancara dengan ustadz Ihsan sebagai berikut;

“Jadi yang bisa di angkat menjadi pimpinan itu harus menjadi anggota majlis riyasah. Dan kalo ada calon yang belum menjadi anggota majlis harus di masukkan menjadi anggota majlis terlebih dahulu baru dipilih menjadi pimpinan dan tidak boleh dari luar anggota majlis. Berdasarkan AD/ART pada BAB V pasal 10 halaman 3 yang berbunyi : pengurus majlisu riyasatil ma’had terdiri dari sebanyak-banyaknya 15 orang dan

²⁰⁰ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

dapat di tambah apabila majlis menganggap perlu, jadi majlis riyasah ini sifatnya tidak tetap”.²⁰¹

Pernyataan ustadz Ihsan di atas menunjukkan bahwa kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar harus sosok yang sudah terlibat cukup lama dan intens di dalam majlis riyasatil ma’had (MRM).

c. Implementasi Suksesi Kepemimpinan

Menurut Dahlke, tim perencanaan suksesi harus selalu waspada terhadap hambatan implementasi dan siap mengubahnya menjadi sebuah tindakan selangkah demi selangkah. Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Untuk mengetahui bagaimana suksesi kepemimpinan diterapkan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki Su’aidi sebagai berikut;

“Begini..ini pesantren..bukan seperti bukan PT, jadi pesantren itu secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis yaa... lebih dengan kultur pesantren bukan seperti sekolah formal seperti biasanya kalo bisa di bilang ngabar ini sudah sangat procedural banget di bandingkan pondok pesantren yang lainnya bahkan yang lain itu hanya ditunjuk tidak di berikan surat keputusan sudah jalan, tetapi di ngabar ini mereka terseleksi secara otomatis artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritas, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah yaa bisa di tunjuk gitu... dan proses penunjukannya seperti itu.. cukup di panggil dan diberi penugasan.. dan setelah itu di sahkan dan disidangkan di hadapan majlis riyasah...”²⁰²

²⁰¹ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

²⁰² Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

Senada dengan apa yang dinyatakan oleh ustadz Zaki tentang fenomena proses suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar di atas, dalam hasil wawancara dibawah ini ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut;

“Jadi antum bisa melihat dalam AD/ART majlis riyasah itu disana pemilihan pimpinan itu musyawarah mufakat. Anggotanya 15 orang dan semua dari 15 orang itu punya hak memilih dan punya hak dipilih. Kalau sudah bisa musyawarah mufakat itu tidak ada voting, kalau terpaksa harus ada voting semuanya punya satu suara satu suara.
.... Jadi...ada cara2 pimpinan pondok juga tertulis dalam AD/ART yang utama adalah pimpinan pondok itu harus dari anggota majlisu riyasatil ma’had..jadi kalo sudah ada pemilihan atau peninjauan itu syaratnya harus anggota dari majlisu riyasatil ma’had.. sedangkan anggota majlis riyasah itu asalnya dari nadzir wakaf.. dulu, waktu hmm.. di wakafkan itu ada wakif ada nadzir yg jumlahnya itu kurang lebih ada 16 orang.. dari nadzir itulah kemudian menjadi majlis riyasah..semacam MPR nya Indonesia gitu... Hmm... kemudian kalau ada yg meninggal atau berhalangan itu di ganti sesuai dengan AD/ART yng sudah tertulis”.

Selanjutnya dalam kesempatan wawancara yang lain, ustadz Zaki menambahkan pernyataan ustadz Ihsan di atas dengan mengatakan sebagai berikut;

“Jadi di Ngabar ini sebenarnya bukan disebut pergantian tetapi yang ada adalah pimpinan pondok dapat dipilih setiap 5 tahun dan dapat dipilih kembali... jadi pemilihan itu bahasanya bisa di pahami dari perspektif pesantren..bukan perspektif pemilu... jadi kalo dipahami dari perspektif pemilu itu nanti kayak harus ada kampanye harus ini dan itu... dan undang-undang pondok pesantren itu terbentuk dalam AD/ART. Masa jabatan pimpinan pondok itu 5 tahun dan dapat dipilih kembali. Maksudnya itu memang masa jabatannya 5 tahun dan dalam masa 5 tahun itu di evaluasi diberi masukan dan seterusnya. Tapi tradisi di pesantren kalo tidak ada masalah yang berarti, tidak meninggal, tidak mengundurkan diri secara garis besar yaa kiai tetap akan dipilih kembali. Jadi disini pemahamannya adalah bukan diganti tiap lima tahun sekali jadi masa jabatan pimpinan pondok itu berlangsung atau berakhir setelah lima tahun dan dapat dipilih kembali..begitu..”
....“Jadi saya katakan bahwa ini beda kok dengan konsep di pemerintahan gitu.. jadi mereka bersidang tahun kelima karena laporan pertanggung jawabannya tidak dari tahun pertama sampai tahun kelima. Di saat tahun yang kelima itu biasanya dilaksanakan di bulan mei

karena awal tahun di pondok itu di ngabar itu dimulai di bulan juni, jadi di saat tanggal 30 mei masa jabatan seluruh kelembagaan itu berakhir kemudian majlis riyasah bersidang untuk mendengarkan laporan pimpinan pondok, setelah laporan pimpinan pondok di tahun kelima itu kemudian selanjutnya adalah menetapkan atau memilih pimpinan pondok. Pimpinan pondok yang baru itu pimpinan yg lama bisa dipilih dan pimpinan yang baru juga bisa dipilih. Dan tidak ada yang saling mengkampanyekan diri seperti kepemimpinan di sebuah negara, jadi diantara mereka melihat dari hati nurani mereka siapa yang paling memungkinkan”²⁰³.

PIMPINAN
PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR
HEADMASTER OF “WALI SONGO” ISLAMIC BOARDING SCHOOL

PASCA PENDIRI & WAKIF (2001-2006)
POST FOUNDER PERIOD (2001-2006)



KH. Zainudin, Lc, M. Ag
(Alm)



KH. Hariyanto, MA



KH. Imam Hidayat, S.Ag

PERIODE KEDUA (2006-2011)
SECOND PERIOD (2006-2011)



Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag



KH. Heru Saiful Anwar, MA



KH. Imam Hidayat, S.Ag

PERIODE KETIGA (2011-SEKARANG)
THIRD PERIOD (2011-NOW)



Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag



KH. Heru Saiful Anwar, MA



KH. Moh. Tholhah, S.Ag

²⁰³ Zaki Su'aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

Mendukung apa yang diuraikan oleh ustadz Zaki di atas, ustadz Ihsan menambahkan sebagai berikut;

“Hmm...nanti kalau sudah waktunya pergantian pemmpin itu majlis riyasah bersidang dan sidangnya itu membahas apakah kepemimpinan itu di lanjutkan atau di ganti, jadi ada evaluasi sebelumnya.. jadi hmm..pelaksanaannya adalah musyawarah mufakat. Jadi siapa yang akan dipilih dan di angkat semua adalah anggota majlis riyasah yang 16 itu semuanya berhak memilih dan dipilih. Artinya mungkin tidak seperti di organisasi lain siapa yg mencalonkan diri itu tidak ada... jadi lebih di tunjuk musyawarah mufakat antara semua anggota majlis. Jadi karena caranya seperti itu pada suatu saat dulu pernah terjadi diskusi yang panjang karena sistemnya di angkat di tunjuk oleh anggota majlis riyasah. Jadi tidak semua anggota majlis riyasah itu siap untuk menjadi pimpinan pondok...jadi ketika yang di tunjuk pun tidak siap yaa akan di musyawarahkan lagi sampai di tetapkan pemimpin yg siap dan sanggup untuk memimpin pondok...”²⁰⁴

Tabel 4.2
Skema Temuan Penelitian
Proses Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar

Proses Suksesi Kepemimpinan	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
Persiapan Suksesi	“Pondok kita ini adalah pondok wakaf, artinya ketika pendiri itu masih ada ketika kiai Ibrohim itu masih ada jadi pesantren itu di wakafkan oleh keluarga yang diwakili oleh kiai haji Ahmad Thoyib dan kiai haji Ibrohim Thoyib...dan dengan diwakafkannya itu kemudian ada amanat-amanat wakif yang diantaranya adalah nadhir wakaf ini harus membentuk satu majlis yang tertinggi yang dinamakan majlisu riyasatil ma’had”. Dalam pemilihan kepemimpinan,mula-mula diadakan musyawarah untuk melakukan pemilihan pemimpin pondok oleh majlis riyasah, di angkat oleh majlis tiga orang yang pertama adalah ustadz Zainuddin, yang kedua ustadz hariyanto, dan kemudian yang	Pada persiapan suksesi kepemimpinan, Pondok Pesantren Wali Songo mendirikan satu majlis yang dinamakan Majlisu Riyasatil Ma’had.

²⁰⁴ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021

	ketiga ustadz imam hidayat itu periode pertama pasca wafatnya kiai ibrohim thoyib. Kenapa harus tiga pemimpin.. karena belum ada figur yang menggantikan sosok seorang kiai ibrohim thoyib dan dibuat tiga sampai sekarang tradisinya memang seperti itu”	
Keterlibatan Suksesor	“Jadi yang bisa di angkat menjadi pimpinan itu harus menjadi anggota majlis riyasah. Berdasarkan AD/ART pada BAB V pasal 10 halaman 3 yang berbunyi : pengurus majlisu riyasatil ma’had terdiri dari sebanyak-banyaknya 15 orang dan dapat di tambah apabila majlis menganggap perlu, jadi majlis riyasah ini sifatnya tidak tetap”	Anggota Majlisu Riyasatil Ma’had yang dapat menjadi pimpinan pondok pesantren Wali Songo.
Implementasi Suksesi	<p>“Begini..ini pesantren..bukan seperti PT, jadi pesantren itu secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis. artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritas, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah yaa bisa di tunjuk dan setelah itu di sahkan dan disidangkan di hadapan majlis riyasah”</p> <p>“Jadi antum bisa melihat dalam AD/ART majlis riyasah itu disana pemilihan pimpinan itu musyawarah mufakat. Anggotanya 15 orang dan semua dari 15 orang itu punya hak memilih dan punya hak dipilih. Jadi...ada cara2 pimpinan pondok juga tertulis dalam AD/ART.</p> <p>“Jadi di Ngabar ini sebenarnya bukan disebut pergantian tetapi yang ada adalah pimpinan pondok dapat dipilih setiap 5 tahun dan dapat dipilih kembali... jadi pemilihan itu bahasanya bisa di pahami dari perspektif pesantren..bukan perspektif</p>	Implementasi suksesi kepemimpinan pondok pesantren melalui musyawarah mufakat sesuai dengan AD/ART dan semua anggota berjumlah 15 orang mempunyai hak yang sama.

	<p>pemilu... Masa jabatan pimpinan pondok itu 5 tahun dan dapat dipilih kembali. “Jadi saya katakan bahwa ini beda kok dengan konsep di pemerintahan gitu.</p> <p>“jadi mereka bersidang tahun kelima karena laporan pertanggung jawabannya tidak dari tahun pertama sampai tahun kelima.</p> <p>“Dan tidak ada yang saling mengkampanyekan diri seperti kepemimpinan di sebuah negara, jadi diantara mereka melihat dari hati nurani mereka siapa yang paling memungkinkan”.</p>	
--	---	--

3. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren

Pengalaman dalam satu budaya perusahaan adalah kunci dalam berbisnis. Rothwell mengatakan bahwa evaluasi merupakan proses menempatkan nilai atau menentukan nilai. Melalui evaluasi itulah kebutuhan untuk perbaikan diidentifikasi dan perbaikan tersebut pada akhirnya dilakukan untuk perencanaan suksesi dan program manajemen. Selanjutnya, paparan data evaluasi diuraikan menurut pendapat Rothwell sebagai berikut.

a. Evaluasi Anekdote

Evaluasi anekdot menitik beratkan pada penggunaan metode testimonial dalam pengoperasian sebuah program. Hal ini dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki Su'aidi sebagai berikut;

“Jadi sebelum melaksanakan pertanggung jawaban ada rapat internal di pimpinan pondok dan didepan beliau bertiga apa saja pencapaiannya selama 5 tahun terakhir dan 5 tahun kebelakang”. Alhamdulillah

sekarang ngabar dinobatkan sebagai pondok terbaik *The New Normal* tingkat nasional, dinobatkan sebagai pondok berprestasi dalam hal infrastruktur. Jadi apapun yang terjadi ngabar harus maju dan kemajuannya itu bagian dari upaya untuk mempertahankan amal jariyah para pendahulu dan khususnya kiai saya dan kakek saya kiai Ibrohim Thoyib kan gitu...”.²⁰⁵

Senada dengan apa yang disampaikan ustadz Zaki Su’aidi dalam pernyataan di atas, ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut;

“Paling tidak kita setahun sekali memberikan laporan kepada majlis tentang pelaksanaan jalannya pondok selama satu tahun..setiap tahun begitu... jadi semacam sidang tahunan begitu... sebetulnya kalo laporan itu tahunan, tapi kalo sidang majlis itu sekurang-kurangnya itu 6 bulan sekali ada sidang majlis riyasah. Kalo yang 6 bulan sekali itu bisa dengan pimpinan bisa dengan intern karena pimpinan pun adalah bagian dari anggota majlis riyasah”.²⁰⁶

Kedua pernyataan informan di atas menunjukkan adanya proses evaluasi dalam bentuk laporan yang disampaikan secara testimonial kepada Majelis Riyasatul Ma’had yang dilakukan setahun sekali.

Berikut adalah dokumentasi evaluasi kepemimpinan yang dilaksanakan setiap 5 tahun sekali.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

²⁰⁵ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

²⁰⁶ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september, 8 september 2021



Gambar 4.1
Kegiatan evaluasi anekdot

b. Evaluasi Berkala

Rothwell mengatakan bahwa evaluasi berkala dapat dilakukan selama pertemuan dalam rapat panitia atau pengurus untuk memeriksa kinerja pada waktu tertentu. Hal ini dapat diamati dalam pernyataan hasil wawancara dengan ustadz Zaki Su'aidi sebagai berikut;

“Jadi laporan pertanggung jawaban pimpinan itu dibuat oleh tim biro sekretariat pondok.. Dan laporan pimpinan pondok itu juga menentukan komitmen mereka untuk dipilih atau tidak dipilih, jadi kalau laporan pimpinannya bagus otomatis pencapaian-pencapaiannya bagus bisa jadi akan terpilih lagi. Itu sangat penting dan bahkan itu *table* terpenting. Dan sekarang sebelum pimpinan pondok melaksanakan pertanggung jawabannya, beliau-beliau itu di brifing dulu.Jadi saya katakan bahwa ini beda kok dengan konsep di pemerintahan gitu.. jadi mereka bersidang tahun kelima karena laporan pertanggung jawabannya tidak dari tahun pertama sampai tahun kelima. Di saat tahun yang kelima itu biasanya dilaksanakan di bulan mei karena awal tahun di pondok itu di ngabar itu dimulai di bulan juni, jadi di saat tanggal 30 mei masa jabatan seluruh kelembagaan itu berakhir kemudian majlis riyasah

bersidang untuk mendengarkan laporan pimpinan pondok, setelah laporan pimpinan pondok di tahun kelima itu kemudian selanjutnya adalah menetapkan atau memilih pimpinan pondok. Pimpinan pondok yang baru itu pimpinan yg lama bisa dipilih dan pimpinan yang baru juga bisa dipilih. Dan tidak ada yang saling mengkampanyekan diri seperti kepemimpinan di sebuah negara, jadi diantara mereka melihat dari hati nurani mereka siapa yang paling memungkinkan”.²⁰⁷

Senada dengan pernyataan ustadz Zaki Su’aidi di atas, dibawah ini ustadz Tolhah Hasan mengatakan sebagai berikut;

“Minimal setiap satu tahun sekali ada sidang tahunan yang kegiatannya disana adalah para pimpinan melaporkan tentang berjalannya kepemimpinan selama satu tahun yang sudah berjalan. Ya kalau laporan pertanggung jawabannya bisa diterima oleh anggota majlis maka akan dilanjutkan dengan sidang. Jika masih menyatakan kesanggupan, maka itu bisa dipilih kembali untuk memimpin pondok untuk periode selanjutnya. Begitulah di Ngabar, ya sudah sangat procedural seperti itu. Jadi sudah rutin itu mengenai evaluasi ya minimal setahun sekali itu ada sidang majlis untuk melihat jalannya dan perkembangan pondok”.²⁰⁸

Gambar di bawah ini menunjukkan kegiatan rapat pimpinan seluruh lembaga dengan pimpinan pondok yang rutin dilaksanakan setiap hari sabtu pagi bertempat di gedung Joglo Tarbiyatul Mu’allimin Al-Islamiah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

²⁰⁷ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021

²⁰⁸ Tolhah Hasan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 8 september 2021



Gambar 4.2
Kegiatan evaluasi berkala



Gambar 4.3
Kegiatan evaluasi berkala

c. Evaluasi Terprogram

Evaluasi program merupakan pemeriksaan program perencanaan suksesi dan manajemen secara komprehensif, utamanya terhadap misi, tujuan, dan kegiatan yang telah ditetapkan. Merupakan tinjauan program yang mendalam dan menyerupai audit sumber daya manusia yang dapat dilakukan terhadap semua aktivitas SDM. Terkait hal ini dapat dideskripsikan dalam hasil wawancara dengan ustadz Zaki berikut;

“Oohhh MRM itu adalah nadhir wakif.. nadhir wakif itu semacam kalo undang-undang wakaf itu seperti pengawas wakaf atau lembaga yang ditunjuk untuk oleh wakif atau orang yang mewakafkan untuk melanjutkan untuk mengawasi untuk bertanggung jawab kelangsungan dari wakaf itu. Naah.. majlis riyasah itu telah di wakafkan jadi otomatis bebas..nahh cuman kan perbedaannya karena ini pesantren ada variable kultur pesantren yang dimana sebisa mungkin ada perwakilan dari keluarga pesantren dari pendiri terutama, dari alumni yang menjadi bagian dari anggota majlisu riyasatil ma’had”²⁰⁹

Selanjutnya ustadz Zaki menambahkan sebagai berikut;

”Jadi begini... di majlis riyasah itu ada sidang tahunan atau sidang per tahun gitu.. jadi per satu tahun sekali itu ada sidang khusus untuk evaluasi jalannya kepemimpinan. Itu tidak memilih atau menurunkan pimpinan pondok. Naah..yang lima tahun ada semacam laporan pimpinan pondok yang tahun kelimanya itu kemudian disitu setelah pimpinan pondok menyampaikan laporan pertanggung jawabannya tahun terakhirnya itu kemudian di agendakan untuk pemilihan atau penetapan dipilih kembali atau ditetapkan kembali atau kemudian kita memilih yang baru, so far.. yang berjalan mestinya selama yang ada itu baik atau selama yang ada itu berjalan tidak mengganggu syariat dan undang-undang kemungkinan terpilih kembali”²¹⁰

Mendukung apa yang disampaikan oleh kedua informan di atas, dalam wawancara di bawah ini ustadz Ihsan mengatakan sebagai berikut:

²⁰⁹ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

²¹⁰ Zaki Su’aidi, wawancara di Kantor Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september 2021.

“Ya dalam sidang tahunan itu nanti akan dilihat semuanya. Semua program lembaga yang lain berada di bawah pimpinan pondok mulai dari taman kanak-kanak, MI, Muallimin, Muallimat, perguruan tinggi, MPS putra MPS putri, yayasan HKPW semuanya itu berada di bawah pimpinan pondok, mereka bertanggung jawab kepada pimpinan pondok dan pimpinan pondok itu bertanggung jawab kepada majlis riyasah”.²¹¹



Gambar 4.4

Kegiatan evaluasi terprogram

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

²¹¹ Ihsan, wawancara di Gedung Andalusia Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, 9 september, 8 september 2021

Tabel 4.3
Skema Temuan Penelitian
Evaluasi Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar

Evaluasi Suksesi Kepemimpinan	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
Evaluasi Anekdote	<p>“Jadi sebelum melaksanakan pertanggung jawaban ada rapat internal di pimpinan pondok dan didepan beliau bertiga apa saja pencapaiannya selama 5 tahun terakhir dan 5 tahun kebelakang”.</p>	<p>Evaluasi anekdot Pimpinan pondok melakukan laporan pertanggung jawaban kepada Majlisu Riyasatil Ma’had setiap 5 tahun sekali.</p>
Evaluasi Berkala	<p>“Minimal setiap satu tahun sekali ada sidang tahunan yang kegiatannya disana adalah para pimpinan melaporkan tentang berjalannya kepemimpinan selama satu tahun yang sudah berjalan. Ya kalau laporan pertanggung jawabannya bisa diterima oleh anggota majlis maka akan dilanjutkan dengan sidang. Jika masih menyatakan kesanggupan, maka itu bisa dipilih kembali untuk memimpin pondok untuk periode selanjutnya. Begitulah di Ngabar, ya sudah sangat procedural seperti itu. Jadi sudah rutin itu mengenai evaluasi ya minimal setahun sekali itu ada sidang majlis untuk melihat jalannya dan perkembangan pondok”</p>	<p>Evaluasi berkala Pimpinan pondok melakukan laporan pertanggung jawaban kepada Majlisu Riyasatil Ma’had setiap 1 tahun sekali.</p>
Evaluasi Terprogram	<p>“Oohhh MRM itu adalah nadhir wakif.. nadhir wakif itu semacam kalo undang-undang wakaf itu seperti pengawas wakaf atau lembaga yang ditunjuk untuk oleh wakif atau orang yang mewakafkan untuk melanjutkan untuk mengawasi untuk bertanggung jawab kelangsungan dari wakaf itu”</p> <p>”Jadi begini... di majlis riyasah itu ada sidang tahunan atau sidang per tahun gitu.. jadi per satu tahun sekali itu ada sidang khusus untuk evaluasi</p>	<p>Evaluasi terprogram Menitikberatkan kepada visi dan misi kandidat pemimpin (selama yang ada itu baik atau selama yang ada itu berjalan tidak mengganggu syariat dan</p>

	<p>jalanannya kepemimpinan. Itu tidak memilih atau menurunkan pimpinan pondok. Naah..yang lima tahun ada semacam laporan pimpinan pondok yang tahun kelimanya itu kemudian disitu setelah pimpinan pondok menyampaikan laporan pertanggung jawabannya tahun terakhirnya itu kemudian di agendakan untuk pemilihan atau penetapan dipilih kembali atau ditetapkan kembali atau kemudian kita memilih yang baru, so far.. yang berjalan mestinya selama yang ada itu baik atau selama yang ada itu berjalan tidak mengganggu syariat dan undang-undang kemungkinan terpilih kembali”</p>	<p>undang-undang kemungkinan terpilih kembali.)</p>
--	--	---

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data yang disajikan pada sub bab di atas, maka dibawah ini dapat diidentifikasi temuan penelitian pada masing-masing situs sebagai berikut ;

1. Rekrutmen Kandidat Pesantren

a. Analisis Kompetensi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Analisis kompetensi memegang peran kunci dan secara

langsung akan berpengaruh terhadap perkembangan pesantren.

Analisis kompetensi dalam rekrutmen kandidat dilihat dari kapasitas

keilmuan, ke icon an, keagamaan dan kemasyarakatan. Pada segi

kompetensi keilmuan, seorang pemimpin yang akan melanjutkan

tongkat estafet kepemimpinan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar

seharusnya mempunyai kompetensi keilmuan yang dapat

dipertanggung jawabkan, minimal setara dengan kiai Ibrohim Thoyyib yang pertama kali memimpin di pesantren Wali Songo Ngabar.

Kompetensi-kompetensi tersebut ditetapkan pada AD/ART yang telah dibuat dan dipatuhi oleh semua majlis riyasah, dimana semua anggotanya telah di seleksi sesuai dengan ketentuan yang ada. Klarifikasi kompetensi kandidat ini merupakan langkah awal yang penting untuk melakukan verifikasi kesesuaian personel dengan kebutuhan organisasi.

b. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam menentukan kepemimpinan di pondok pesantren wali songo menggunakan *fit and proper test*. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kelayakan dan kesiapan calon-calon pemimpin atau pimpinan lembaga tersebut. *Fit and proper test* ini merupakan serangkaian test yang dilakukan untuk menemukan seseorang yang layak dan tepat untuk menduduki sebuah jabatan di organisasi. Hal ini akan membuat proses perekrutan lebih adil, jujur dan tepat. Namun ketika kepemimpinan yang lama itu tidak bermasalah maka dapat dilanjutkan atau dipilih kembali.

c. Identifikasi Sumber

Berdasarkan hasil wawancara diatas, identifikasi sumber dilaksanakan sebagai bagian dari proses rekrutmen kandidat kepemimpinan pesantren.

Yaitu dengan cara menggunakan komposisi sebagai berikut :

1) Dari keluarga kiai Ahmad Thoyib

2) Dari keluarga kiai Ibrohim Thoyib

3) Dari Alumni

Yang dari kesemuanya itu berasal dari anggota majlisu riyasatil ma'had.

2. Proses Suksesi Kepemimpinan Pesantren

a. Persiapan Suksesi

Langkah awal dalam suksesi kepemimpinan sebuah organisasi adalah memulai persiapan dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat lembaga atau pondok pesantren tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Pada persiapan suksesi ini Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar membuat langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mendirikan Majelis Riyasah yang didalamnya terdiri dari beberapa komponen anggota diantaranya, keturunan kiai Ahmad Thoyib, dari keluarag Ibrohim thoyib, selanjutnya yang berhak menjadi anggota majlis yaitu alumni.
- 2) Merumuskan AD/ART, dalam hal ini majlis riyasahlah yang berhak merumuskan anggaran dasar serta anggaran rumah tangga tersebut, karena majlis riyasah ibarat MPR dalam pemerintahan Negara kita.
- 3) Memilih kandidat pemimpin sesuai dengan syarat yang tertulis di AD/ART.

b. Keterlibatan Suksesor

Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini calon suksesor adalah anggota dari majlis riyasah. Berdasarkan AD/ART pada BAB V pasal 10 halaman 3 yang berbunyi : pengurus majlisu riyasatil ma'had terdiri dari sebanyak-banyaknya 15 orang dan dapat di tambah apabila majlis menganggap perlu, jadi majlis riyasah ini sifatnya tidak tetap”

c. Implementasi Suksesi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil dari wawancara diatas menunjukkan bahwa Implementasi suksesi kepemimpinan pondok pesantren dilakukan oleh Majelis Riyasah yaitu melalui musyawarah mufakat sesuai dengan AD/ART dan semua anggota berjumlah 15 orang mempunyai hak yang sama. Menurut Dahlke, tim perencanaan suksesi harus selalu waspada terhadap hambatan implementasi dan siap mengubahnya menjadi sebuah tindakan selangkah demi selangkah. Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan.

Jadi di pondok pesantren Ngabar ini sebenarnya bukan disebut pergantian tetapi yang ada adalah pimpinan pondok dapat dipilih setiap 5 tahun dan dapat dipilih kembali. Itupun merupakan hasil musyawarah dan mufakat.

3. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren

Rothwell mengatakan bahwa evaluasi merupakan proses menempatkan nilai atau menentukan nilai. Melalui evaluasi itulah kebutuhan untuk perbaikan diidentifikasi dan perbaikan tersebut pada akhirnya dilakukan untuk perencanaan suksesi dan program manajemen.

Hasil wawancara diatas ditemukan bahwa evaluasi kepemimpinan pesantren dilakukan melalui tiga tahap yaitu:

a. Evaluasi Anekdote

Evaluasi anekdot Pimpinan pondok melakukan laporan pertanggung jawaban kepada Majelis Riyasatil Ma'had setiap 5 tahun sekali.

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti, maka ditemukan bahwa pelaksanaan pertanggung jawaban atau evaluasi anekdot terlaksana pada rapat internal yang membahas tentang capaian serta kendala yang dihadapi selama 5 tahun terakhir

b. Evaluasi Berkala

Rothwell mengatakan bahwa evaluasi berkala dapat dilakukan selama pertemuan dalam rapat panitia atau pengurus untuk memeriksa kinerja pada waktu tertentu.

Hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa di majlis riyasah itu ada sidang tahunan atau sidang per tahun. Pada sidang tahunan tersebut ada sidang khusus untuk evaluasi jalannya kepemimpinan sehingga dari hasil sidang tahunan tersebut dapat diketahui kendala atau keberhasilan suatu program yang dijalankan

oleh pimpinan saat itu. Selanjutnya hasil dari sidang tahunan itu akan dilaporkan nantinya pada sidang lima tahunan yaitu pada penyampaian laporan pertanggung jawaban. Kemudian di agendakan untuk pemilihan atau penetapan dipilih kembali atau ditetapkan memilih yang baru.

c. Evaluasi Terprogram

Evaluasi program merupakan pemeriksaan program perencanaan suksesi dan manajemen secara komprehensif, utamanya terhadap misi, tujuan, dan kegiatan yang telah ditetapkan. Merupakan tinjauan program yang mendalam dan menyerupai audit sumber daya manusia yang dapat dilakukan terhadap semua aktivitas SDM.

Dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa, evaluasi terprogram pada pondok pesantren Wali Songo Ngabar ini Menitikberatkan pada visi dan misi kandidat pemimpin., selama pimpinan yang ada itu baik, atau selama yang ada itu berjalan tidak mengganggu syariat dan undang-undang serta AD/ART dari pondok pesantren tersebut, maka majlis riyasah itu dapat memilih kembali. Namun sebaliknya, jika pada pertengahan jalan pimpinan tersebut telah udzur atau melakukan tindakan yang menyimpang dari ketentuan syariat serta undang-undang yang ada, maka majlis riyasah berhak untuk mengadakan sidang khusus untuk memilih pimpinan yang baru.

Tabel
Skematik Temuan Penelitian

NO	FOKUS PENELITIAN	TEMUAN PENELITIAN
1	Bagaimanakah rekrutmen dan seleksi calon pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?	<p>1. Rekrutmen Kandidat</p> <p>a. Analisis Kompetensi Analisis kompetensi dalam rekrutmen kandidat dilihat dari kapasitas keilmuan, keagamaan dan kemasyarakatan</p> <p>b. Analisis Kebutuhan Analisis kebutuhan menitik beratkan kepada fit and proper test.</p> <p>c. Identifikasi Sumber Identifikasi sumber pemimpin di ambil dari perwakilan keluarga kiai Ibrohim Thoyib, kiai Ahmad Thoyib dan alumni.</p> <p>2. Seleksi Kandidat</p> <p>a. Penyaringan Kandidat Penyaringan awal kandidat menitikberatkan kepada pemimpin yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah pondok pesantren wali songo ngabar</p> <p>b. Resume Aplikasi Resume aplikasi dengan mekanisme penunjukan yang bersifat humanis.</p> <p>c. Tes Seleksi Tes seleksi dilakukan dengan cara evaluasi jalannya kepemimpinan selama 5 tahun</p> <p>d. Pemilihan Kandidat Pemilihan kandidat tertulis dalam AD/ART Majlisu Riyasatil Ma'had BAB IV pasal 16</p>
2	Bagaimana Proses Suksesi Kepemimpinan Multigenerasi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar	<p>1. Persiapan Suksesi Pada persiapan suksesi kepemimpinan, Pondok Pesantren Wali Songo mendirikan satu majlis yang dinamakan Majlisu Riyasatil Ma'had</p> <p>2. Keterlibatan Suksesor Anggota Majlisu Riyasatil Ma'had yang dapat menjadi pimpinan pondok pesantren Wali Songo</p> <p>3. Implementasi Suksesi Implementasi suksesi kepemimpinan pondok pesantren melalui musyawarah mufakat sesuai dengan AD/ART dan semua anggota berjumlah 15 orang mempunyai hak yang sama</p>

3	Bagaimana Evaluasi Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar?	<p>1. Evaluasi anekdot Pimpinan pondok melakukan laporan pertanggung jawaban kepada Majlisu Riyasatil Ma'had setiap 5 tahun sekali</p> <p>2. Evaluasi berkala Pimpinan pondok melakukan laporan pertanggung jawaban kepada Majlisu Riyasatil Ma'had setiap 1 tahun sekali.</p> <p>3. Evaluasi terprogram Menitikberatkan kepada visi dan misi kandidat pemimpin (selama yang ada itu baik atau selama yang ada itu berjalan tidak mengganggu syariat dan undang-undang kemungkinan terpilih kembali.)</p>
---	--	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini adalah penyajian pembahasan hasil temuan-temuan penelitian yang didapat dari situs penelitian pondok pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo. Temuan-temuan penelitian dibahas secara analisis komparatif diantara masing-masing temuan. Dengan demikian analisis tersebut bertujuan untuk merumuskan sebuah konsep sebagaimana pendapat Glaser dan Strauss²¹² yang menyatakan bahwa temuan-temuan penelitian merupakan fakta empiris bukti kategoris yang berbeda-beda dan digunakan untuk sintesa dalam mengilustrasikan konsep. Menurut Glaser dan Strauss, konsep merupakan abstraksi teoretis tentang apa yang terjadi di lokasi penelitian.

Selain itu, untuk memperdalam makna yang mendasari pernyataan-pernyataan temuan penelitian, juga dilakukan analisis substantif teoretik dengan mengacu pada teori terdahulu dan teori-teori lain yang relevan terkait manajemen suksesi kepemimpinan. Teori yang dimaksud adalah teori-teori rekrutmen dan seleksi, proses, dan evaluasi suksesi kepemimpinan menurut kerangka Rothwell, Mondy dan Martocchio, dan Armstrong. Selanjutnya makna yang ditemukan dari analisis substantif teoretik di atas, diformulasikan dalam bentuk tema dan merupakan konsep teoretik yang ditampilkan berdasarkan data temuan penelitian. Formulasi teoretis ini bisa jadi mendukung, mengembangkan atau menolak teori yang sudah ada.

²¹² Barney G, Glaser and Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research* (New jersey: Aldine Transaction, 2006), 23

Pembahasan temuan penelitian ini akan dikemukakan dalam tiga tema pokok temuan sebagai berikut;

A. Langkah-langkah Suksesi Kepemimpinan

1. Rekrutmen Kandidat Pemimpin

William J. Rothwell mendefinisikan bahwa, “rekrutmen adalah proses mencari pelamar yang memenuhi syarat untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan pada suatu organisasi”.²¹³ Senada dengan hal ini, R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio²¹⁴ mengatakan bahwa, rekrutmen merupakan proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di suatu organisasi. Oleh karena itu proses ini menjadi penting dan menentukan terhadap keberhasilan tujuan dan kontinuitas organisasi atau lembaga. Sandaran teoritis tentang bagaimana rekrutmen dan seleksi kepemimpinan pada sebuah lembaga atau institusi, dapat merujuk kepada pendapat Michael Armstrong²¹⁵ yang mengatakan bahwa, “rekrutmen adalah proses menemukan dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan organisasi”. Pilihan adalah bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan memutuskan pelamar atau kandidat mana harus diangkat untuk pekerjaan.

Prinsip fundamental lainnya dalam rekrutmen kepemimpinan harus bertitik tolak pada tujuan utama sebagai berikut; *Pertama*, menentukan kebutuhan rekrutmen organisasi saat ini dan masa depan dalam hubungannya

²¹³ William J Rothwell, *Effective Succession Planning fourth edition*,....

²¹⁴ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management, Fouteenth Edition* (Essex: Pearson Education Limited, 2016), 131

²¹⁵ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*, 515

dengan perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan. *Kedua*, meningkatkan kumpulan pelamar kerja yang memenuhi syarat dengan biaya minimum ke organisasi. *Ketiga*, membantu meningkatkan tingkat keberhasilan proses seleksi (berikutnya) dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang jelas-jelas kurang memenuhi syarat atau terlalu memenuhi syarat. *Keempat*, membantu mengurangi kemungkinan pelamar kerja, setelah direkrut dan diseleksi, akan meninggalkan organisasi hanya dalam waktu singkat dengan menyediakan pelamar dengan informasi yang cukup tentang organisasi dan posisi target untuk memungkinkan mereka untuk memilih sendiri keluar dari proses sebelum terlibat lebih jauh. *Kelima*, memenuhi tanggung jawab organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi dan individu dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Ditilik dari sumbernya, rekrutmen kepemimpinan dibedakan secara internal dan eksternal. Mondy dan Martocchio²¹⁶ mengatakan bahwa, “manajemen harus mampu mengidentifikasi karyawan yang mampu mengisi posisi yang dibutuhkan, diantara yang dibutuhkan untuk rekrutmen internal yaitu; *Pertama*, *database* sumber daya manusia. Sebagai perangkat rekrutmen, *database* ini terbukti sangat tepat untuk organisasi yaitu bermanfaat dalam menemukan bakat dan mendukung konsep promosi internal. *Kedua*, *job posting* dan *job bidding*. *Job posting* merupakan prosedur untuk menginformasikan karyawan bahwa terdapat lowongan pekerjaan. Sedangkan *job bidding* yaitu prosedur yang memungkinkan bahwa mereka memiliki

²¹⁶ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource*,....132

kualifikasi yang diperlukan untuk melamar pekerjaan yang diposting. Mempekerjakan manajer biasanya ingin memberikan prioritas kandidat internal sebagai cara untuk meningkatkan sikap karyawan dan merangsang minat mereka pada perusahaan. *Ketiga*, referensi karyawan. Penggunaan referensi karyawan menghasilkan pelamar yang unggul dan berkualitas terbaik yaitu dengan cara melibatkan karyawan perusahaan yang merekomendasikan teman atau rekanan yang memungkinkan akan menjadi karyawan terbaik.

Rekrutmen eksternal sangat diperlukan untuk menemukan karyawan yang berpotensi besar. Rekrutmen eksternal diperlukan untuk; *Pertama*, mengisi pekerjaan yang kosong. *Kedua*, memperoleh ketrampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini. *Ketiga*, mendapatkan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keragaman ide.²¹⁷ Rencana suksesi kepemimpinan yang efektif akan mengintegrasikan rekrutmen internal dan eksternal dengan pengembangan internal.

Beberapa pendapat yang disuguhkan oleh Rothwell, Mondy & Martocchio, dan Armstrong di atas dapat dijadikan sandaran teoritis dalam membahas rekrutmen kepemimpinan pondok pesantren. Berdasarkan temuan penelitian pada sub bab terdahulu, memberikan beragam perspektif pemahaman tentang rekrutmen kepemimpinan. Untuk mencermati lebih mendalam tentang hal ini, tema tentang rekrutmen kepemimpinan di pondok pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo (Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar) ini diuraikan menjadi sub-sub tema pembahasan sebagai berikut;

²¹⁷ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource*,....134

a. Analisis Kompetensi Kandidat

Berdasarkan paparan pada bab terdahulu, pembahasan temuan penelitian terkait sub tema rekrutmen kepemimpinan di pondok pesantren Walisongo Ngabar (Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar) dipaparkan dalam beberapa indikator aktifitas sebagai berikut. Sebelum memulai sebuah suksesi kepemimpinan selalu dimulai dengan beberapa langkah persiapan. Identifikasi merupakan langkah awal dalam setiap proses perencanaan. Hasil akhir sebuah rencana akan bergantung kepada sejauh mana proses analisis kompetensi dapat menggali permasalahan dan menentukan kebutuhan. Dalam kasus Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, meskipun proses ini tidak nampak secara riil, tapi proses ini dapat dirujuk pada beberapa pernyataan beberapa informan yang menyatakan bahwa terdapat transisi besar yang tidak mungkin sosok kiai Ibrohim Thoyib ini di gantikan oleh seseorang yang kapasitas baik keilmuan, ke *icon* an, keagamaan maupun kemasyarakatan melebihi atau minimal mendekati kiai Ibrohim. Kemudian dari proses suksesi terdapat persyaratan di anggaran dasar dan rumah tangga itu penerusnya di utamakan alumni atau keluarga besar yang muktaman. Jadi pada dasarnya yaa siapa saja asalkan memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang di buat oleh wakif.

Tiga pernyataan informan di atas menunjukkan bahwa kapasitas kiai Ibrohim Thoyib merupakan tolok ukur kompetensi dalam memilih kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Disamping itu analisis kompetensi kandidat juga didasarkan pada persyaratan yang sudah tercantum dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Tradisi khas pesantren

dengan selalu melihat ke *icon* an kiai Ibrohim Thoyib dalam memilih pemimpin pondok ini merupakan bagian dari upaya analisis kompetensi. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa sub tema rekrutmen kandidat pemimpin pondok pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dimulai dengan proses analisis kompetensi kandidat dengan cara merujuk kepada kapasitas figur pendiri pesantren dan persyaratan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga pesantren. Asumsi tersebut di atas didukung oleh satu pernyataan informan yang menyatakan bahwa pada jadi tahun 2001 sampai tahun 2006 itu terdapat dinamika suksesi kepemimpinan pesantren yakni berpindahnya dari model kepemimpinan yang absolut *powerfull* menjadi kepemimpinan pondok yang berdasarkan manajemen atau kesepakatan mengingat tidak ada lagi figur kuat sepeninggal kiai Ibrohim.

Dari temuan di atas dapat diinterpretasikan bahwa, dalam proses rekrutmen kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diawali dengan proses analisis kompetensi kandidat. Dalam rangka itu mereka menggunakan figur kiai Ibrohim Thoyib sebagai *blue print* kepemimpinan pesantren serta harus tunduk kepada syarat-syarat dalam AD dan ART. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Michael Armstrong dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice eleven edition* bahwa, “klarifikasi kompetensi kandidat merupakan langkah awal yang penting untuk melakukan verifikasi kesesuaian personel dengan kebutuhan organisasi”.

Terkait hal ini dalam hasil penelitiannya, Nur Aedi menyatakan bahwa tradisi suksesi kepemimpinan pesantren dilakukan secara turun temurun,

dipengaruhi oleh idealisme dan fanatisme terhadap kiai. Secara tradisional, orang luar diyakini tidak akan bisa sejalan dengan perjuangan kiai, sebagai pendiri pesantren. Hal ini juga dikatakan oleh Sholeh dan Muchtar bahwa kepemimpinan kyai bersumber pada akar yang kuat, yaitu kredibilitas moral dan kepemimpinan mempertahankan pranata sosial dan berpegang teguh pada sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Melihat mekanisme rekrutmen kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar terkini, utamanya dalam aspek analisis kompetensi kandidat ditemukan adanya kesepahaman tesa dengan pernyataan Aedi maupun Sholeh dan Muchtar. Analisis tersebut mengerucut pada sosok kiai dengan kesalehan sosialnya sebagai model ideal kompetensi kandidat pemimpin. Jika diamati, dalam pernyataan beberapa informan di atas mengandung makna identifikatif tentang analisis kompetensi, sehingga menguatkan rekrutmen kandidat pemimpin pesantren. Proses ini sebagaimana pendapat Armstrong menegaskan bahwa, klarifikasi kompetensi kandidat merupakan langkah awal yang penting untuk melakukan verifikasi kesesuaian personel dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, figur kiai Ibrohim Thoyib sebagai *blue print* kepemimpinan pesantren serta syarat-syarat untuk menjadi pemimpin dalam AD dan ART dapat dipahami sebagai proses identifikasi dalam meneguhkan suksesi kepemimpinan pondok pesantren. Melengkapi hal di atas, sub tema identifikasi kompetensi kandidat juga ditemukan adanya proses klarifikasi esensi substansial kompetensi berdasarkan

nilai dan etika sebagai berikut.

1) Klarifikasi Nilai

Klarifikasi nilai dapat dijadikan model identifikasi kompetensi yang penting dan menjadi dasar pondasi suksesi kepemimpinan. Tanpa hal ini akan kesulitan untuk menambahkan dimensi baru pada perkembangan organisasi. Nilai menjadi sangat penting bagi kredibilitas seorang pemimpin, terlebih lagi bagi pemimpin pondok pesantren. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa representasi kekeluargaan ustadz Imam Hidayat itu keluarga, keluarga dari kiai haji Ahmad Thoyib. Kemudian yang kedua kiai haji Zainuddin AS, LC. Ustadz Zainuddin ini adalah dianggap representasi dari alumni-alumni dan orang luar atau pihak ketiga. Kemudian ustadz Hariyanto itu adalah bukan anak kandung tapi anak mantu. Ustadz Hariyanto adalah suami dari ibu hajjah Nas'ah Rowiyah.

Temuan di atas dapat dianggap sebagai representasi klarifikasi nilai bagaimana seharusnya kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dibentuk. Hal ini sesuai dengan sinyalemen Aedi yang mengatakan bahwa, tradisi suksesi kepemimpinan pesantren dilakukan secara turun temurun, dipengaruhi oleh idealisme dan fanatisme terhadap kiai.

2) Klarifikasi Etika

Etika tidak berarti sama dengan nilai atau kompetensi. Nilai adalah apa yang baik atau buruk. Etika menambahkan dimensi moral tentang benar dan salah. Perlunya penekanan pada etika karena banyak skandal yang mengguncang dalam berbagai organisasi. Selain itu, banyak organisasi telah

menetapkan kode etik untuk membimbing karyawannya. Kode-kode semacam itu menggambarkan sikap apa yang harus ditunjukkan orang dan perilaku apa yang harus mereka tunjukkan di tempat kerja. Urgensi klarifikasi etika dalam suksesi kepemimpinan pesantren ditemukan dalam pernyataan salah satu informan yang menyatakan bahwa dengan dibatasinya masa jabatan di dalam organisasi maka akan ada progres tersendiri di setiap kepemimpinan. Dan hal tersebut diharapkan menjadi pemompa semangat dalam membangun pesantren.

Kemudian terkait dengan klasifikasi suksesi kepemimpinan di pondok pesantren Ngabar ini yang berhak dipilih adalah seluruh anggota majlisu riyasatil ma'had itu berhak dipilih menjadi pimpinan. Jadi dalam teori pengambilan keputusannya dalam pondok itu diputuskan oleh majlisu riyasatil ma'had dengan cara musyawarah mufakat atau aklamasi.

Temuan pada pernyataan informan di atas menunjukkan adanya proses identifikasi kompetensi kandidat dalam bentuk klarifikasi nilai sebagaimana pendapat Rothwell dalam *Effective Succession Planning*. Pada proses ini, *review* rekam jejak etika kepemimpinan pada tahun sebelumnya merupakan upaya-upaya klarifikasi etika oleh majlisu riyasatil ma'had (MRM) sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kepemimpinan pondok pesantren selanjutnya. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Rothwell²¹⁸ yang mengatakan bahwa, “*with public opinion about business ethics on the decline, many corporate leaders realize that good performance is not enough for future organizational leaders. They must walk the walk of sound ethics as well as talk*

²¹⁸ William J. Rothwell. *Effective Succession*,.... 100

the talk". Menurut Rotwell, kinerja yang baik belumlah cukup, akan tetapi organisasi harus dijalankan berdasarkan etika.

Temuan-temuan pernyataan di atas senada dengan apa yang dipaparkan oleh Sholeh & Muchtar dan Firmansyah & Maria terkait dengan etika yang mencakup kredibilitas moral dan mentalitas kandidat pemimpin. Elemen mendasar yang memiliki kontribusi dalam identifikasi kompetensi kandidat pemimpin adalah personalitas dari sisi etika. Pada dasarnya elemen dasar inilah parameter kompetensi kandidat pemimpin sebagaimana yang disampaikan dalam pernyataan informan di atas.

Melihat pernyataan di atas dapat dikatakan semakin memperjelas tentang adanya proses analisis kompetensi kandidat pemimpin yang terlihat menempatkan *value clarification* sebagai basis proses identifikasi substansial dalam menyaring kompetensi kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Pada sisi yang lain, proses identifikasi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar juga nampak memiliki perspektif *ethics clarification*. Proses tersebut adalah dengan melihat rekam jejak kepemimpinan yang sedang berjalan oleh MRM. Representasi hal ini terlihat dalam pernyataan, "...kalau seumpamanya seumur hidup tidak ada batasan ketika belok kanan belok kiri pasti akan semaunya sendiri.... tidak sungguh-sungguh tidak mujahadah dalam mengemban amanah". Dalam pernyataan yang lain juga ditegaskan, "...bisa dipilih kembali selagi tidak ada masalah dalam kepemimpinannya....".

b. Analisis Kebutuhan Rekrutmen

Disamping analisis kompetensi, langkah rekrutmen kandidat pemimpin pondok pesantren juga diperlukan analisis kebutuhan rekrutmen. Secara formal aspek ini tidak ditemukan dalam proses rekrutmen kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Hal ini dikarenakan semua anggota yang duduk dalam MRM memiliki *ability* dan hak yang sama untuk menjadi pemimpin pesantren. Akan tetapi gambaran mengenai proses analisis kebutuhan rekrutmen tersebut dapat sesuai temuan pernyataan yang menyebutkan bahwa ada proses *fit and proper test* yang bermaksudkan saat mendapati calon-calon pemimpin atau pimpinan lembaga yang lama kalo tidak bermasalah maka dapat dilanjutkan. Nama-nama tersebut dicalonkan oleh biro sekretariat pondok kemudian diajukan formasinya kepada pimpinan pondok.

Temuan pernyataan informan di atas menunjukkan adanya proses analisis kebutuhan rekrutmen dalam bentuk *fit and proper test* dan pengajuan formasi kepada pimpinan pondok pesantren. Hal ini senada dengan pendapat Armstrong²¹⁹ yang mengatakan bahwa, Untuk memperkirakan ketersediaan, manajer SDM melihat ke kedua sumber internal dan sumber eksternal. Penentuan apakah organisasi akan mampu mengamankan karyawan dengan keterampilan yang diperlukan, dan dari sumber apa, adalah perkiraan ketersediaan. Ini membantu untuk menunjukkan apakah karyawan yang dibutuhkan dapat diperoleh dari dalam perusahaan, dari luar organisasi, atau dari kombinasi dari dua sumber. Kemungkinan lain adalah bahwa keterampilan

²¹⁹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 108

yang dibutuhkan tidak segera tersedia dari sumber yang layak.

c. Identifikasi Sumber Kandidat

Identifikasi sumber merupakan bagian dari proses rekrutmen kandidat kepemimpinan pesantren. Dilihat dari sumber kandidat, maka dalam konteks Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar identifikasi sumber kandidat lebih mengarah pada rekrutmen internal. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa sebetulnya tidak ada harus keturunan langsung dari pendiri yang berhak menjadi *top management* di pesantren. Berhubung memang yang menjadi persyaratan di anggaran dasar dan rumah tangga itu penerusnya diutamakan alumni atau keluarga besar yang muktaman maka mengikuti Anggaran dasar tersebut. maka pada periode pertama itu komposisinya satu mewakili kiai Ibrahim Thoyib, satu mewakili kiai Ahmad Thoyib satu mewakili dari alumni. Jadi kesemuanya adalah seperti *emergency exit*. Jadi pada dasarnya siapa saja asalkan memenuhi syarat sesuai dengan kriteria yang di buat oleh wakif maka dapat menjadi pemimpin pada pucuk *top management*. Selama ini yang menjadi tradisi adalah kolaborasi antara keluarga dengan alumni. Secara tertulis tidak ada persyaratan khusus untuk menjadi anggota majlis riyasah. Yang jelas adalah seseorang yang mampu mengabdikan kepada pondok meneruskan perjuangan wakif kiai Ibrahim Thoyib.

Temuan pada di atas secara implisit menunjukkan bahwa sumber kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adalah siapapun yang menjadi anggota MRM. Keberadaan MRM merupakan representasi keterwakilan keluarga pendiri pesantren dan alumni santri. Dengan demikian

secara jelas dapat diasumsikan bahwa keberadaan MRM merupakan *entry point* identifikasi sumber kandidat pemimpin pesantren.

Berdasarkan dukungan beberapa pernyataan di atas, berarti asumsi-asumsi yang dirumuskan dapat diangkat sebagai temuan teoretik berkaitan dengan sub tema rekrutmen kandidat pemimpin. Makna yang mendasari pernyataan-pernyataan itu bisa diinterpretasikan bahwa, dalam rangka proses rekrutmen kandidat pemimpin pondok pesantren terdapat perilaku khas tradisi pesantren dan penggalian beberapa informasi yang diprioritaskan. Perilaku tersebut adalah analisis kompetensi kandidat yang mencakup klarifikasi nilai dan klarifikasi etika. Penekanan prioritas pada aspek ini sejalan dengan penjelasan Aedi, Sholeh dan Muchtar yang mengatakan bahwa, kiai sebagai pemimpin pesantren senantiasa hidup dan berpegang teguh pada nilai dan etika serta prinsip-prinsip kepesantrenan yang bersumber dari ajaran Islam dan budaya lokal.

Berdasarkan pembahasan di atas, pertanyaan-pertanyaan seperti, “apa saja yang harus dianalisis?”, “bagaimana proses analisis?”, dan “mengapa harus dilakukan?” harus dijadikan perhatian utama oleh MRM untuk disadari begitu mereka hendak melakukan rekrutmen kandidat pemimpin pesantren. Oleh sebab itu, kesimpulan teoretik yang dapat diambil dari pernyataan-pernyataan di atas adalah bahwa dalam rekrutmen kandidat pemimpin di pondok pesantren diperlukan analisis kompetensi kandidat, analisis kebutuhan, dan identifikasi sumber kandidat pemimpin. Dengan demikian, dalam kaitan dengan tema langkah-langkah suksesi kepemimpinan pondok pesantren

diperoleh dua temuan teoretik yang diformulasikan dalam bentuk proposisi mayor dan proposisi minor sebagai berikut;

Proposisi Mayor: Suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diawali dengan langkah rekrutmen kandidat pemimpin.

Proposisi Minor: Dalam upaya rekrutmen tersebut, prioritas utama ditekankan pada penggalan informasi tentang analisis kompetensi, analisis kebutuhan, dan identifikasi sumber kandidat.

Proposisi Minor: Penggalan informasi tentang analisis kompetensi kandidat pemimpin pesantren ditekankan pada klarifikasi nilai dan klarifikasi etika.

2. Seleksi Kandidat Pemimpin

Armstrong²²⁰ mengatakan bahwa, *“the aim of selection is to assess the suitability of candidates by predicting the extent to which they will be able to carry out a role successfully”*. Menurut Amrstrong seleksi melibatkan keputusan sejauh mana karakter kandidat dalam hal kesesuaian kompetensi kandidat dengan spesifikasi pekerjaan. Terkait proses seleksi kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diuraikan sebagai berikut. Menurut Mondy dan Martocchio²²¹, *“seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar individu yang paling cocok untuk suatu posisi tertentu dalam organisasi untuk menentukan jenis dan tingkat manusia secara optimal”*. Dalam nada yang lain, Rothwell mengatakan bahwa, *“Seleksi adalah mengidentifikasi pelamar terbaik untuk mengisi lowongan yang ada.”*²²² Mencocokkan dengan baik orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan dari proses seleksi.

²²⁰ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*, 529

²²¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 155

²²² William J Rothwell, *Effective Succession*...., 288

a. Penyaringan Awal Kandidat

Penyaringan awal kandidat pemimpin merupakan salah satu proses dalam seleksi kandidat pemimpin. Tujuan dasar dari penyaringan awal adalah untuk mengeliminasi calon pekerja yang tidak memenuhi persyaratan posisi tersebut. Dalam konteks Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, penyaringan awal kandidat dapat dilakukan dengan jalan mencari sosok yang berasal dari anggota *majlisu riyasatil ma'had* dan setelah ditelisik lebih dalam maka terdapat 8 syarat utama dalam AD/ART. Selama ini tidak ada persyaratan khusus, dilihat dari AD/ART yang tertulis no 3 disebutkan bahwa diutamakan dari alumni pondok. Dan yang menjadi poin agak mengikat ini adalah alumni yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah pondok pesantren wali songo Ngabar. Dalam AD/ART majlis riyasah juga disebutkan bahwa pemilihan pimpinan itu dilakukan melalui musyawarah mufakat. Anggotanya 15 orang dan semua dari 15 orang itu punya hak memilih dan punya hak dipilih.

Temuan pernyataan informan tersebut menggambarkan adanya tahap penyaringan awal kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Keanggotaan MRM merupakan *credit point* bagi setiap anggota majlis, posisi ini memiliki konsekuensi struktural karena setiap anggota MRM memiliki abilitas yang sama untuk terpilih menjadi pemimpin pondok pesantren. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberadaan MRM merupakan *preliminary screening* terhadap kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.

Hal ini juga sependapat dengan Mondy dan Martocchio yang mengatakan bahwa, “proses seleksi harus menetapkan kandidat untuk menentukan apakah personel yang diidentifikasi melalui proses seleksi akan sesuai dengan pekerjaan atau posisi lowong yang ditawarkan. Proses ini biasanya dimulai dengan penyaringan awal”.

b. Resume Kandidat Pemimpin

Resume harus menunjukkan bagaimana seseorang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai posisi yang diidentifikasi. Secara substansial, esensi resume kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar tidak ditunjukkan dalam portofolio calon pemimpin. Di pesantren itu secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis dan lebih mendekati dengan kultur serta budaya pesantren. Namun di Ngabar ini mereka terseleksi secara otomatis artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritas, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah untuk memenuhi klasifikasi pemimpin Ngabar. Jadi secara garis besar bahwa siapa yang akan dipilih dan diangkat semua adalah anggota majlis riyasah dan semuanya berhak memilih dan dipilih.

Berdasarkan temuan di atas dengan demikian dapat dikatakan bahwa resume kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adalah rekam jejak perilaku dan kapabilitas pemimpin selama memimpin pesantren itu sendiri. Karena secara formal tidak ditemukan adanya aplikasi resume kandidat pemimpin, maka hal-hal inilah yang akan cenderung ‘dibaca’

sebagai resume oleh MRM ketika hendak memutuskan suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sholeh dan Muchtar, yang mengatakan bahwa kiai sebagai sosok pemimpin pesantren harus *credible* dan berpegang teguh pada etika dan nilai yang selaras dengan kehidupan sosial masyarakat.

c. Tes Seleksi Pemimpin Pesantren

Mondy dan Martocchio, tes adalah komponen penting dari seleksi karyawan. Tes adalah komponen penting dari seleksi karyawan. Ada banyak pertimbangan, termasuk kelebihan dan kekurangan, sifat pengujian, pendekatan validasi, dan jenis pengujian. Meskipun secara tradisi Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar tidak mengenal metode tes seleksi dalam memilih pemimpin pesantren. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan pada temuan penelitian yang menyatakan bahwa pimpinan pondok memanggil satu-satu calon pemimpin dan diinterview guna mendapatkan pernyataan kesiapan. Setelah dinyatakan siap maka dapat dilanjutkan pada proses pengesahan.

Temuan pernyataan di atas mengandung makna tes seleksi kandidat pemimpin pesantren. Secara teknis, proses tes seleksi kandidat pemimpin yang dilakukan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar nampak lebih bersifat personal, dengan demikian akan memberi kemungkinan untuk menggali lebih dekat kompetensi kandidat. Hal ini didukung oleh pendapat

Armstrong²²³ yang mengatakan bahwa, “*Selection tests are used to provide valid and reliable evidence of levels of abilities, intelligence, personality characteristics, aptitudes and attainments*”. Tes seleksi digunakan untuk memberikan bukti yang cukup dan valid yang dapat diandalkan tentang tingkat kemampuan kandidat yang mencakup kecerdasan, karakter pribadi, bakat dan capaian yang biasanya dilengkapi dengan informasi yang diperoleh dari *interview*.

d. Pemilihan Kandidat Potensial

Menurut Armstrong²²⁴, pada titik ini fokus utamanya adalah harus mengambil langkah paling kritis dari semuanya, yaitu untuk merekrut kandidat yang paling memenuhi syarat yang tersedia, sesuai dengan kriteria perusahaan. Biasanya, orang yang dipilih memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan posisi dan kebutuhan organisasi. Terkait hal ini di Pondok Ngabar sebagaimana disampaikan salah satu informan bahwa pemimpin yang baru atau pimpinan pondok itu setiap 5 tahun dan tiap fase tersebut menerima mandat baru. Kemudian di pondok Ngabar juga tidak ditemui adanya konsep siapa yang paling potensial. Semua anggota majlis riyasatil ma'had bisa dikatakan semuanya potensial sebagai pemimpin pondok karena menganut kepemimpinan kolektif. Karena fungsi kepemimpinan kolektif ini adalah sebagai mandataris dari majlis riyasah yang menetapkan kepemimpinan di pondok.

²²³ Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook*, 568

²²⁴ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio. *Human Resources*,.... 174

Temuan fenomena serta pernyataan di atas menggambarkan bagaimana tradisi pemilihan kandidat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Pemimpin pondok dipilih secara musyawarah mufakat yang telah diatur dalam AD dan ART. Tentu saja yang terpilih adalah anggota MRM yang dianggap paling mumpuni berdasarkan kesepakatan bersama. Prinsip kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar ini secara otomatis menempatkan setiap anggota MRM sebagai kandidat potensial pemimpin pesantren.

Berdasarkan dukungan beberapa pernyataan di atas, berarti asumsi-asumsi yang dirumuskan dapat diangkat sebagai temuan teoretik berkaitan dengan sub tema seleksi kandidat pemimpin. Makna yang mendasari pernyataan-pernyataan itu bisa diinterpretasikan bahwa, dalam rangka proses seleksi kandidat pemimpin pondok pesantren terdapat perilaku khas tradisi pesantren dan penggalian beberapa informasi yang diprioritaskan. Perilaku tersebut adalah penyaringan awal kandidat, resume, tes seleksi, dan pemilihan kandidat potensial.

Keanggotaan MRM merupakan ejawantah proses penyaringan awal kandidat pemimpin di PP.Ngabar. Hal ini sudah tercantum dalam AD ART dan ditegaskan oleh pernyataan bahwa, "...untuk penyaringan awal kandidat pemimpin pesantren ini dipilih dari anggota majlis riyasatil ma'had (MRM)". Penekanan prioritas pada aspek ini sejalan dengan pendapat Mondy dan Martocchio yang mengatakan bahwa, proses seleksi kandidat biasanya dimulai dengan penyaringan awal (*preliminary screening*).

Mondy dan Martocchio mengatakan bahwa, *resume* adalah ringkasan yang diarahkan pada tujuan dari pengalaman dan pendidikan. Tentu saja, *resume* harus dirancang untuk menampilkan pelamar secara positif tetapi tanpa berlebihan. Pada umumnya dunia pesantren tidak mengenal *resume* secara aplikatif. Dalam konteks Pondok Pesantren Wali Songo Ngablar, perspektif resume aplikasi suksesi kepemimpinan dapat diidentikkan dengan rekam jejak selama menjabat, baik secara program, perilaku, serta tata nilai dan etika kepemimpinan.

Menurut Mondy dan Martocchio, "*Tests are essential components of employee selection*". Meskipun belum bisa menjadi prediktor keberhasilan, namun demikian *interview* terus menjadi metode utama yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam proses tes seleksi kandidat. *Interview* adalah percakapan yang berorientasi dan diarahkan pada tujuan di mana *interviewer* dan kandidat tidak dapat bertukar informasi. Terkait hal ini, terlihat adanya langkah yang sama yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Wali Songo Ngablar dalam proses tes seleksi kandidat pemimpin pesantren. Gambaran itu nampak secara jelas dalam pernyataan; "...dan kemudian pimpinan pondok memanggil satu-satu di interview di tanyakan kesiapannya...." Fakta ini dipertegas dengan pernyataan; "...itu ada peninjauan.. jadi yaaa kalau hasil peninjauannya baik itu diteruskan...." Sebagaimana pendapat Armstrong; "*selection tests are used to provide valid and reliable evidence of levels of abilities, intelligence, personality characteristics, aptitudes and attainments*", maka pendekatan interview dan peninjauan yang dilakukan oleh MRM di atas lebih bersifat

personal karena bertujuan untuk menggali lebih dekat kompetensi kandidat terkait dengan kecerdasan, karakter pribadi, bakat dan capaian.

Sebagai akhir dari proses seleksi kandidat pemimpin, keputusan untuk memilih kandidat potensial menempati posisi yang krusial. Pada titik ini, kandidat terpilih merupakan kandidat yang paling memenuhi syarat sesuai dengan kriteria dan AD ART. Dalam hal ini, MRM merupakan stok kandidat pemimpin potensial bagi Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar karena memiliki hak yang sama untuk memilih dan memilih yang berlangsung secara musyawarah dan mufakat.

Berdasarkan pembahasan di atas, pertanyaan-pertanyaan seperti, “apa saja yang harus *discreening*?”, “bagaimana proses *screening*?”, dan “mengapa harus dilakukan?” harus dijadikan perhatian utama oleh MRM untuk disadari begitu mereka hendak melakukan seleksi kandidat pemimpin pesantren. Disamping itu pertanyaan-pertanyaan tentang apa, bagaimana dan mengapa harus ada resume dan tes seleksi juga harus dipertimbangkan untuk memutuskan memilih kandidat.

Oleh sebab itu, kesimpulan teoretik yang dapat diambil dari pernyataan-pernyataan di atas adalah bahwa dalam seleksi kandidat pemimpin di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diperlukan penyaringan awal kandidat, resume aplikasi, tes seleksi, dan pemilihan kandidat potensial. Dengan demikian, dalam kaitan dengan tema langkah-langkah suksesi kepemimpinan pondok pesantren diperoleh dua temuan teoretik yang diformulasikan dalam bentuk proposisi mayor dan proposisi minor sebagai berikut;

Proposisi Mayor: Suksesi kepemimpinan pondok pesantren diawali dengan langkah seleksi kandidat pemimpin.

Proposisi Minor: Dalam upaya seleksi tersebut, prioritas utama ditekankan pada penggalian informasi tentang penyaringan awal, resume, tes seleksi, dan pemilihan kandidat.

B. Proses Suksesi Kepemimpinan Pesantren

Yeta Toliver²²⁵ mengatakan bahwa, proses suksesi kepemimpinan merupakan upaya yang memerlukan keterlibatan manajer untuk memfasilitasi organisasi dalam mempersiapkan potensi kebutuhan masa depan. Peran seorang manajer penting dan dapat berperan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan penggantinya. Proses ini bermanfaat untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat yang berpotensi besar. Meskipun mengalami proses yang berbeda-beda, namun setiap organisasi sama-sama memiliki kesempatan untuk memanfaatkan proses perencanaan suksesi dalam mengembangkan kekuatan internal untuk posisi kepemimpinan. Hanson²²⁶ di dalam Toliver menunjukkan bahwa manajer harus memiliki pengetahuan formal tentang proses perencanaan suksesi, tahu bagaimana mengembangkan bakat, memiliki kemampuan untuk menilai dan mempersiapkan pemimpin potensial.

Terkait hal ini, proses suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngablar dibahas berdasarkan persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi kepemimpinan.

²²⁵ Yeta Toliver, "Succession Planning for Next Generation Business Leaders", (Dissertation, Walden University. Minnesota, 2017), 20

²²⁶ Yeta Toliver, "Succession Planning....", 21

1. Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Transisi kepemimpinan akan berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Hal ini menjadi penting karena pemimpin harus mengidentifikasi dan mempersiapkan (*prepare*) hal-hal apa yang dapat membuat lembaga atau organisasi tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan.

Terkait hal di atas, persiapan suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diketahui dari pernyataan salah satu informan yang mengindikasikan bahwa dengan diwakafkannya kemudian ada amanat-amanat wakif yang diantaranya adalah nadhir wakaf ini harus membentuk satu majlis yang tertinggi yang dinamakan majlisu riyasatil ma'had. Kemudian dalam pemilihan kepemimpinan mula-mula diadakan musyawarah untuk melakukan pemilihan pemimpin pondok oleh majlis riyasah. Selain itu selama hampir 20 tahun kepemimpinan di pondok Ngabar masih tradisional, semuanya masih *depend on* pak kiai. Dan semua itu berubah ketika status wakaf kemudian kepemimpinan dan semua lembaga beralih kepada sebuah yayasan Majlisu Riyasatil Ma'had.

Apa yang tergambar dalam temuan dan fenomena pernyataan di atas menunjukkan adanya proses persiapan suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Sejarah kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar pernah mengalami masa transisi semenjak kiai Ibrohim Thoyib, pendiri pesantren wafat. Hal ini terjadi karena pada masa itu, pesantren kesulitan untuk mencari figur yang bisa menggantikan sosok

beliau. Kendala ini juga disebabkan oleh ketidak siapan pesantren karena belum ada mekanisme yang mengatur pemilihan pemimpin yang bisa mewakili suara semua keluarga para pendiri pesantren. Fenomena ini menunjukkan urgensi untuk menetapkan persiapan suksesi kepemimpinan sebagai prioritas awal yang harus ditempuh oleh pesantren.

Menetapkan prioritas awal hanyalah permulaan, mengubah prioritas menjadi kenyataan membutuhkan dedikasi, kerja keras, dan strategi yang efektif. Pembahasan di atas sejalan dengan pendapat Rothwell²²⁷ yang menegaskan bahwa, “*preparing a program action plan helps conceptualize the strategy for implementing systematic SP&M*”. Mempersiapkan tindakan program rencana membantu mengkonseptualisasikan strategi untuk menerapkan manajemen suksesi yang sistematis.

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa, dibentuknya Majelis Riyasatil Ma’had (MRM) merupakan *starting point* persiapan suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Nur Aedi yang menyimpulkan bahwa pembentukan Dewan Pesantren merupakan suatu langkah yang cukup strategis bagi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dalam mempersiapkan pergantian kepemimpinan. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Atmaja, Paradhita dan Mukzam yang mengatakan bahwa suksesi kepemimpinan sebuah perusahaan harus dipersiapkan sejak awal.

²²⁷ William J Rothwell, *Effective Succession*, 169

2. Keterlibatan Suksesor

Keterlibatan kandidat suksesor kepemimpinan di dalam pesantren harus dipersiapkan sejak dini, sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam seluruh kegiatan di dalam pesantren tersebut. Keterlibatan tersebut juga dapat memberi ruang kepada kandidat untuk memahami lebih dalam visi dan misi pesantren sebagaimana pernyataan salah satu informan yang menyebutkan yang bisa diangkat menjadi pimpinan itu harus menjadi anggota majlis riyasah dan kalau ada calon yang belum menjadi anggota majlis harus dimasukkan menjadi anggota majlis terlebih dahulu baru bisa dipilih menjadi pimpinan dan tidak boleh dari luar anggota majlis.

Secara jelas, temuan di atas menunjukkan bahwa MRM merupakan kawah *candradimuka* bagi seluruh anggota majlis yang sekaligus memiliki hak yang sama untuk melibatkan diri dalam kegiatan kepesantrenan. Keterlibatan ini memberikan peluang bagi semua kandidat untuk lebih *ready to go* ketika pada saatnya nanti harus memegang tampuk kepemimpinan pesantren.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Firmansyah dan Maria yang menyimpulkan pentingnya keterlibatan kandidat dalam aktifitas perusahaan. Keterlibatan sejak dini kandidat dalam seluruh aktifitas perusahaan akan memudahkan bagi pemimpin untuk mentransfer nilai-nilai dan etika perusahaan atau organisasi.

3. Implementasi Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Proses suksesi kepemimpinan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Seorang pemimpin harus paham dan mengerti visi dan misi organisasi. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus mentransfer visi dan misi kepada pemimpin baru agar tujuan organisasi dapat berjalan lebih jelas dan terarah. Untuk mengungkap implementasi suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diketahui bahwa pesantren ini bukan seperti PT, jadi secara otomatis punya mekanisme penunjukan yang sifatnya lebih humanis. Lebih dengan kultur pesantren bukan seperti sekolah formal seperti biasanya. Kemudian di Pondok Ngabar ini sudah sangat prosedural bila dibandingkan pondok pesantren yang lainnya. di Ngabar mereka terseleksi secara otomatis artinya yang paling di anggap mampu, mumpuni, kemudian dari sisi teoritis, dari sisi kapabilitas memadai dan tidak memiliki cacat penyakit yang parah bisa ditunjuk.

Temuan pernyataan di atas menunjukkan tentang mekanisme implementasi suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Meskipun secara teknis suksesi kepemimpinan diterapkan secara prosedural dengan adanya AD ART, namun demikian secara praktik masih tetap diwarnai dengan mekanisme penunjukan yang lebih humanis berdasarkan kultur pesantren. Hal ini didukung oleh pernyataan beberapa informan yang menyebutkan bahwa di Ngabar ini sebenarnya bukan disebut

pergantian tetapi yang ada adalah pimpinan pondok dapat dipilih setiap 5 tahun dan dapat dipilih kembali. Bisa di pahami dari perspektif pesantren bukan perspektif pemilu diantara mereka melihat dari hati nurani mereka siapa yang paling memungkinkan. Dengan demikian tidak semua anggota majlis riyasah itu siap untuk menjadi pimpinan pondok. Jadi ketika yang di tunjuk pun tidak siap akan dimusyawarahkan lagi sampai ditetapkan pemimpin yang siap dan sanggup untuk memimpin pondok.

Melihat temuan pernyataan di atas, dapat diasumsikan bahwa pada prinsipnya penerapan implementasi suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dipilih setiap lima tahun sekali berdasarkan sidang majlis yang dilakukan secara musyawarah mufakat. Pemimpin pondok yang terpilih merupakan ejawantah konsep ‘dari’ dan ‘oleh’ MRM sebagai mandataris nadhir waqif. Fenomena ini dapat dianalogikan bahwa setiap anggota MRM adalah *demos* dan pondok pesantren adalah *kratos*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam implementasi suksesi kepemimpinan ini, Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar telah menerapkan sistem secara demokratis dengan ciri khas tradisi pesantren yang menjunjung tinggi permusyawaratan dan permufakatan.

Berdasarkan beberapa pembahasan di atas, pertanyaan-pertanyaan seperti, “apa saja yang harus di *prepare?*”, “bagaimana proses *prepare?*”, dan “mengapa harus dilakukan?” harus dijadikan perhatian utama oleh MRM untuk disadari begitu mereka melakukan proses suksesi kepemimpinan pesantren. Disamping itu pertanyaan-pertanyaan tentang apa,

bagaimana dan mengapa harus ada keterlibatan suksesor dan bagaimana implementasi suksesinya juga harus dipertimbangkan dalam proses suksesi kepemimpinan pesantren.

Oleh sebab itu, kesimpulan teoretik yang dapat diambil dari pernyataan-pernyataan di atas adalah bahwa dalam proses suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diasumsikan dimulai dengan persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi. Dengan demikian, dalam kaitan dengan tema proses suksesi kepemimpinan pondok pesantren diperoleh dua temuan teoretik yang diformulasikan dalam bentuk proposisi mayor dan proposisi minor sebagai berikut;

Proposisi Mayor: Suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan dengan proses suksesi kepemimpinan.

Proposisi Minor: Dalam proses suksesi kepemimpinan tersebut, prioritas utama ditekankan pada persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi.

C. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren

Dalam pandangan praktisi SDM masalah pelatihan menjadi perhatian utama bagi manajemen organisasi. Di sisi lain, penelitian tentang evaluasi SDM cenderung kurang memperhatikan manajemen suksesi kepemimpinan. Jika seorang penerus "siap, mau, dan mampu" saat dibutuhkan, maka program manajemen suksesi kepemimpinan akan mendapat apresiasi. Evaluasi kepemimpinan akan menuntun organisasi pada kebutuhan dan identifikasi untuk perbaikan yang bermanfaat dalam melakukan perubahan perencanaan suksesi di masa datang.

Rothwell mengatakan bahwa evaluasi merupakan proses menempatkan nilai atau menentukan nilai. Selanjutnya, pembahasan evaluasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar akan diuraikan berdasarkan pendapat Rothwell sebagai berikut.

1. Evaluasi Anekdote

Evaluasi anekdot merupakan evaluasi yang menekankan pada penggunaan metode testimonial dalam pelaksanaan sebuah program. Evaluasi anekdot bersifat *dramatic* karena menampilkan praktik baik dan buruk yang menggugah perhatian dan memberi dorongan untuk perubahan. Pada sisi yang lain, evaluasi jenis ini memiliki infleksibilitas yang tinggi sehingga belum tentu dapat mewakili praktik manajemen suksesi kepemimpinan organisasi yang khas. Terkait hal ini evaluasi suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diketahui dari informan bahwa sebelum melaksanakan pertanggung jawaban ada rapat internal di pimpinan pondok dan didepan beliau bertiga apa saja pencapaiannya selama 5 tahun terakhir dan 5 tahun kebelakang.

Selain itu proses evaluasi paling tidak setahun sekali memberikan laporan kepada majlis tentang pelaksanaan jalannya pondok selama satu tahun. Semacam sidang tahunan.

Dua pernyataan di atas menunjukkan adanya proses laporan pencapaian kepemimpinan selama lima tahun yang disampaikan kepada pimpinan pondok. Dapat dikatakan bahwa telah terjadi proses evaluasi anekdot karena adanya laporan yang disampaikan secara testimoni dalam

rapat internal pimpinan pondok. Fenomena ini menjadi lebih jelas dengan penegasan adanya sidang tahunan tentang jalannya pondok kepada majlis riyasatil ma'had (MRM). Hal ini sejalan dengan statemen Rothwell²²⁸ yang mengatakan, *“The incident reports are eventually brought to the organization’s SP&M committee for review and discussion”*. Hasil laporan memberikan dasar untuk memecahkan masalah suksesi kepemimpinan yang berguna untuk perencanaan dan menangani masalah serupa di masa depan.

2. Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala memeriksa kinerja kepemimpinan pada waktu tertentu yang memusatkan perhatian pada program kerja saat ini dan di masa lalu. Evaluasi berkala dapat dilakukan selama pertemuan dalam rapat panitia atau pengurus dengan melibatkan komite dewan direksi. Manfaat utama dari evaluasi ini dapat memberikan kesempatan formal untuk memantau program manajemen suksesi kepemimpinan. Hal ini terjadi karena proses itu dapat membangun keterlibatan antara pemangku kepentingan secara lebih intens.

Terkait hal ini, proses evaluasi berkala di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diungkap dalam pernyataan informan yang menyebutkan bahwa sidang tahun kelima karena laporan pertanggung jawabannya tidak dari tahun pertama sampai tahun kelima. Di saat tahun yang kelima itu biasanya dilaksanakan di bulan mei karena awal tahun di pondok itu di ngabar itu dimulai di bulan Juni. Hal ini sudah dianggap sangat prosedural seperti. Jadi sudah rutin itu mengenai evaluasi minimal

²²⁸ William J Rothwell, *Effective Succession*, 334

setahun sekali itu ada sidang majlis untuk melihat jalannya dan perkembangan pondok.

Dua temuan di atas menunjukkan bahwa evaluasi berkala telah menjadi agenda yang rutin dilakukan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Secara prosedural, *Pertama*; evaluasi dilakukan setahun sekali untuk melihat operasioanal dan perkembangan pesantren. *Kedua*; pada tahun kelima masa jabatan kepemimpinan akan dilakukan sidang majlis untuk meninjau laporan pertanggung jawaban. Dalam laporan itu juga menentukan komitmen mereka untuk dipilih atau tidak dipilih, jadi kalau laporannya bagus otomatis pencapaian-pencapaiannya bagus bisa jadi akan terpilih lagi.

Berdasarkan deskripsi di atas, secara proses nampak mengemuka adanya demokrasi ala pesantren dengan *code of conduct* yang menjunjung tinggi permusyawaratan dan permufakatan. Hal ini didukung oleh pernyataan informan, “Dan tidak ada yang saling mengkampanyekan diri seperti kepemimpinan di sebuah negara, jadi diantara mereka melihat dari hati nurani mereka siapa yang paling memungkinkan”.

3. Evaluasi Terprogram

Rothwell²²⁹ mengatakan bahwa, “*programmatic evaluation* merupakan evaluasi yang menasar pada pemeriksaan perencanaan program manajemen suksesi kepemimpinan secara komprehensif terhadap visi misi, tujuan, dan kegiatan organisasi. Terkait hal ini, evaluasi

²²⁹ William J Rothwell, *Effective Succession*, 347

terprogram di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat dilihat bahwa MRM itu adalah nadhir wakif semacam pengawas atau lembaga yang ditunjuk untuk mewakafkan untuk melanjutkan mengawasi untuk bertanggung jawab kelangsungan dari wakaf itu.

Dalam sidang tahunan itu nanti akan dilihat semuanya. Semua program lembaga mulai dari taman kanak-kanak, MI, Muallimin, Muallimat, perguruan tinggi, MPS putra MPS putri, yayasan HKPW semuanya bertanggung jawab kepada pimpinan pondok dan pimpinan pondok itu bertanggung jawab kepada majlis riyasah.

Dalam analisis temuan di atas, baik secara implisit maupun secara eksplisit menggambarkan dengan jelas adanya proses *programmatic evaluation* dalam suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Proses itu ditunjukkan dengan otoritas MRM sebagai lembaga tertinggi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar yang memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan dan pengawasan terkait program terhadap semua pimpinan lembaga yang ada.

Narasi di atas didukung oleh pendapat Rothwell yang mengatakan bahwa, “*...an SP&M program will affect many people and will usually have to satisfy conflicting goals, interests, and priorities. But the questions underscore the need to establish some way to evaluate the program*”.

Rothwell menegaskan bahwa, program manajemen suksesi kepemimpinan akan mempengaruhi banyak orang dan biasanya diharuskan akan memenuhi tujuan, kepentingan, dan prioritas yang bertentangan. Namun demikian,

pada kenyataannya menggarisbawahi kebutuhan untuk menetapkan berbagai cara untuk mengevaluasi program.

Berdasarkan beberapa pembahasan di atas, pertanyaan-pertanyaan seperti, “apa saja yang harus dievaluasi?”, “bagaimana proses evaluasi?”, dan “mengapa harus dilakukan?” harus dijadikan perhatian utama oleh MRM untuk disadari begitu mereka melakukan proses evaluasi suksesi kepemimpinan pesantren. Disamping itu pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana proses evaluasi suksesi memunculkan prediksi bahwa evaluasi dilakukan secara anekdot, berkala, dan terprogram yang harus dipertimbangkan dalam proses evaluasi suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar.

Oleh sebab itu, kesimpulan teoretik yang dapat diambil dari pernyataan-pernyataan dalam pembahasan di atas adalah bahwa dalam proses evaluasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat diasumsikan dilakukan dengan cara evaluasi anekdot, evaluasi berkala, dan evaluasi terprogram. Dengan demikian, dalam kaitan dengan sub tema evaluasi suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diperoleh dua temuan teoretik yang diformulasikan dalam bentuk proposisi mayor dan proposisi minor sebagai berikut;

Proposisi Mayor: suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan dengan proses evaluasi suksesi kepemimpinan.

Proposisi Minor: Dalam proses evaluasi kepemimpinan tersebut, prioritas utama ditekankan pada evaluasi anekdot, evaluasi berkala, dan evaluasi terprogram.

D. Rangkuman Hasil Penelitian

Berdasarkan paparan beberapa proposisi terkait langkah-langkah suksesi, proses suksesi, dan evaluasi suksesi kepemimpinan pada sub bab terdahulu, maka pada penelitian disertasi manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren ini dapat dinyatakan sebuah tesa sebagai berikut;

“Internalisasi Majlisu Riyasatil Ma’had (MRM) sebagai model suksesi kepemimpinan dalam menjaga kesuksesan dan kontinuitas pondok pesantren”.

Pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa, secara umum suksesi di pesantren dilakukan secara genetis. Hal ini membawa pesantren dalam kondisi *labil* dan krusial terkait dengan regenerasi kepemimpinan, terutama pada masa transisi pada saat ditinggal oleh kiai (pendiri). Kondisi ini pada gilirannya akan membawa kendala karena pesantren masih belum siap dengan mekanisme untuk memilih pengganti kiai. Dengan internalisasi MRM sebagai model suksesi kepemimpinan di pesantren, maka akan memberikan *way out* dalam menjaga kesuksesan dan kontinuitas pesantren.

Untuk menguji tesa di atas, dapat dirangkum beberapa kesimpulan teoretik sebagai berikut; *Pertama*, keberhasilan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren akan ditentukan oleh langkah-langkah manajemen suksesi yang terdiri dari beberapa aktifitas manajerial yang meliputi rekrutmen, dan seleksi kandidat pemimpin. *Kedua*, keberhasilan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren ditentukan oleh proses suksesi kepemimpinan yang mencakup persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi kepemimpinan. *Ketiga*, keberhasilan

sukses kepemimpinan akan ditentukan oleh evaluasi suksesi kepemimpinan yang terdiri dari evaluasi anekdot, evaluasi berkala, dan evaluasi terprogram. *Keempat*, disamping ketiga hal tersebut di atas keberhasilan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren juga didukung oleh tata nilai tradisi yang berkembang di pesantren.

Berdasarkan penelitian terdahulu didapat hasil bahwa keberhasilan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren juga didukung oleh teguhnya tradisi dan moralitas yang tetap dijaga di lingkungan pesantren. Disamping itu pesantren juga harus membuka diri terhadap inovasi alternatif model-model baru untuk diterapkan dalam kepemimpinan pesantren. Hal ini berguna untuk adaptasi terhadap modernisasi dan perubahan disegala bidang.

Pada titik ini, suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar yang mempraktikkan Majelis Riyasatil Ma'had (MRM) sebagai *platform* dalam suksesi kepemimpinan pesantren menemukan relevansinya sebagai jalan keluar. Berdasarkan pembahasan temuan penelitian, prinsip dasar yang mewarnai sidang majlis MRM didominasi oleh prinsip musyawarah mufakat sebagai tipikal demokrasi pesantren dalam memutuskan setiap kebijakan.

Rekrutmen dan seleksi kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar tidak mengenal konsep mencalonkan diri, namun kandidat diambil dari anggota MRM yang merupakan representasi dari keterwakilan seluruh keluarga para pendiri pesantren, plus alumni santri. Proses analisis kompetensi kandidat mengacu kepada figur kiai Ibrohim Thoyib sebagai *uswah*, sedangkan pemilihan kandidat pemimpin pondok bermuara kepada

MRM. Hal ini dikarenakan setiap anggota MRM memiliki kredit poin sebagai kandidat potensial karena memiliki hak yang sama untuk memilih dan dipilih yang telah diatur dalam AD ART.

Proses suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan dengan persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi. Pemilihan pemimpin dilakukan lima tahun sekali pada saat sidang majlis laporan pertanggung jawaban kepemimpinan. Apabila laporan dan pencapaiannya dianggap memenuhi syarat, maka pemimpin lama bisa dipilih kembali. Pemimpin terpilih adalah yang laporan dianggap paling memungkinkan (*competent*) berdasarkan nurani dan musyawarah mufakat.

Evaluasi suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan secara anekdot, berkala dan terprogram. Evaluasi anekdot merupakan bentuk evaluasi suksesi kepemimpinan berdasarkan metode yang disampaikan secara testimoni dalam sidang majlis MRM. Sedangkan evaluasi berkala merupakan evaluasi suksesi kepemimpinan yang dilakukan menurut waktu pelaksanaan yang dilakukan paling tidak setahun sekali. Adapun evaluasi terprogram adalah evaluasi komprehensif menyangkut program setiap lembaga di bawah naungan pesantren yang dilakukan setiap lima tahun sekali.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berangkat dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas disimpulkan bahwa manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren dilakukan oleh Majlisu Riyasatil Ma'had dengan cara musyawarah mufakat.

1. Rekrutmen dan Seleksi Kandidat Pemimpin Pesantren

Rekrutmen dan seleksi menjadi proses yang penting untuk mengidentifikasi calon pemimpin demi keberhasilan sebuah tujuan dan kontinuitas di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Proses rekrutmen kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diawali dengan proses analisis kompetensi kandidat. Dalam rangka itu mereka menggunakan figur kiai Ibrohim Thoyib sebagai *blue print* kepemimpinan pesantren serta harus tunduk kepada syarat-syarat dalam AD dan ART. Kemudian dilanjutkan dengan seleksi kandidat pemimpin pondok yang menitikberatkan kepada pemimpin yang memahami dan menghayati sunnah-sunnah Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dengan penunjukkan kepemimpinan yang bersifat humanis sesuai dengan AD/ART Majlisu Riyasatil Ma'had BAB IV pasal 16.

2. Proses Suksesi Kepemimpinan Pesantren

Langkah awal pada proses suksesi kepemimpinan pesantren ini dimulai dengan didirikannya badan hukum berbentuk yayasan bernama Majlisu Riyasatil Ma'had yang merupakan lembaga tertinggi pondok.

Anggota Majelis Riyasatil Ma'had ini ber anggotakan 16 orang dan berhak di pilih sebagai pimpinan pondok. Fungsi Majelis Riyasatil Ma'had adalah mengangkat dan memberhentikan pimpinan pondok dan membuat anggaran dasar dan anggaran rumah tangga AD/ART Pondok Pesantren Wali Songo.

3. Evaluasi Kepemimpinan Pesantren

Evaluasi manajemen suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo dilakukan dengan melaksanakan sidang 5 tahunan. Dalam sidang tersebut merupakan laporan pertanggung jawaban pimpinan pondok kepada Majelis Riyasatil Ma'had dalam masa kepemimpinannya selama 5 tahun dan merupakan penentuan komitmen para pimpinan dipilih kembali atau tidak.

B. Saran dan Rekomendasi

Bersandar pada keyakinan pada keterbatasan diatas, penelitian ini merasa perlu untuk mengajukan rekomendasi, terutama diajukan kepada penelitian-penelitian berikutnya yang bertopik senada. Mengingat pentingnya suksesi kepemimpinan di pondok pesantren untuk menyiapkan calon kandidat pemimpin untuk masa depan. Oleh karena itu studi-studi selanjutnya perlu memperluas focus kajian.

Demikian juga dengan focus penelitian perlu diperluas. Mengikuti perkembangan zaman saat ini, ilmu kepemimpinan secara ilmiah kian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan scientific management (manajemen ilmiah). Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat,

pengalaman dan laki-laki saja, tetapi juga pada kesiapan secara terencana, semua program di lakukan melalui rekrutmen dan seleksi, proses, serta evaluasi kepemimpinan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan tuntutan syari'at supaya mereka berhasil melakukan kewajibannya.

Melihat urgensi manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren, di akhir penelitian ini perlu direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

Pertama, dalam pemilihan pemimpin pondok pesantren perlu dilakukan rekrutmen dan seleksi karena merupakan salah satu langkah penting dalam proses manajemen suksesi kepemimpinan yang sangat menentukan dalam proses selanjutnya. Juga memberikan kesempatan kepada pesantren untuk melakukan identifikasi dan melihat kapabilitas atau kelayakan kandidat pemimpin ditinjau dalam berbagai aspek, terutama dalam kaitannya dengan dunia kepesantrenan.

Kedua, perlu di lakukan evaluasi suksesi kepemimpinan karena evaluasi merupakan proses menempatkan nilai atau menentukan nilai. Melalui evaluasi itulah kebutuhan untuk perbaikan diidentifikasi dan perbaikan tersebut pada akhirnya dilakukan untuk perencanaan suksesi dan pogram manajemen.

1. Implikasi Temuan Penelitian

a. Implikasi Teoritis

Perbincangan aplikasi teoritis dalam penelitian ini diurai dengan tiga tahap : *Pertama* rekrutmen dan seleksi kandidat pemimpin, *Kedua* proses suksesi kepemimpinan, *Ketiga* evaluasi suksesi kepemimpinan

Rekrutmen dan seleksi kandidat pemimpin Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar tidak mengenal konsep mencalonkan diri, namun kandidat diambil dari anggota MRM yang merupakan representasi dari keterwakilan seluruh keluarga para pendiri pesantren, plus alumni santri. Proses analisis kompetensi kandidat mengacu kepada figur kiai Ibrohim Thoyib sebagai uswah, sedangkan pemilihan kandidat pemimpin pondok bermuara kepada MRM. Hal ini dikarenakan setiap anggota MRM memiliki kredit poin sebagai kandidat potensial karena memiliki hak yang sama untuk memilih dan dipilih yang telah diatur dalam AD ART.

Proses suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan dengan persiapan suksesi, keterlibatan suksesor, dan implementasi suksesi. Pemilihan pemimpin dilakukan lima tahun sekali pada saat sidang majlis laporan pertanggung jawaban kepemimpinan. Apabila laporan dan pencapaiannya dianggap memenuhi syarat, maka pemimpin lama bisa dipilih kembali. Pemimpin terpilih adalah yang laporan dianggap paling memungkinkan (competent) berdasarkan nurani dan musyawarah mufakat.

Evaluasi suksesi kepemimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dilakukan secara anekdot, berkala dan terprogram. Evaluasi anekdot merupakan bentuk evaluasi suksesi kepemimpinan berdasarkan metode yang disampaikan secara testimoni dalam sidang majlis MRM. Sedangkan evaluasi berkala merupakan evaluasi suksesi kepemimpinan yang dilakukan menurut waktu pelaksanaan yang dilakukan paling tidak setahun sekali. Adapun

evaluasi terprogram adalah evaluasi komprehensif menyangkut program setiap lembaga di bawah naungan pesantren yang dilakukan setiap lima tahun sekali.

b. Implikasi Praktis

Temuan penelitian dalam disertasi ini menyatakan bahwa manajemen suksesi pondok pesantren Wali songo Ngabar dilakukan melalui proses rekrutmen, seleksi, proses dan evaluasi. Tiga tahap proses ini direspon dengan upaya manajerial oleh pondok pesantren ngabar dalam menghadapi tantangan perubahan kepemimpinan (Leadership) dan untuk membantu memastikan stabilitas masa kerja personel pada sebuah organisasi dengan membuat ketentuan untuk pengembangan, penggantian, dan penerapan strategis orang-orang penting dari waktu ke waktu.

Sebagaimana disampaikan oleh seorang informan, pondok pesantren wali songo ngabar ini melakukan upaya manajerial suksesi kepemimpinan yang pernah dilatari oleh keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik serta lebih bisa mengaplikasikan visi misi pesantren.

Berdasarkan penelitian terdahulu didapat hasil bahwa keberhasilan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren juga didukung oleh teguhnya tradisi dan moralitas yang tetap dijaga di lingkungan pesantren. Disamping itu pesantren juga harus membuka diri terhadap inovasi alternatif model-model baru untuk diterapkan dalam kepemimpinan pesantren. Hal ini berguna untuk adaptasi terhadap modernisasi dan perubahan disegala bidang.

Pimpinan pondok menyadari bahwa untuk mencapai hasil dan tujuan organisasi yang lebih baik maka dibutuhkan upaya manajerial yang

konsisten dan berkelanjutan. Untuk itulah suksesi kepemimpinan penting dilakukan untuk menjamin kontinuitas pengelolaan dan sebagai panduan dalam menjalankan manajemen suksesi kepemimpinan pondok pesantren.

C. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti sudah berupaya untuk membuatnya sempurna, tetap saja penelitian ini memiliki kekurangan. Di antara keterbatasan penelitian itu adalah menyangkut lokus kajian yang hanya membatasinya pada pondok pesantren wali songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur.

Sementara itu sisi keterbatasan lainnya adalah menyangkut jumlah dan keragaman latar yang hanya menempatkan satu situs sebagai lokasi penelitian. Tetapi meskipun satu situs ditemukannya sisi warna distingsi dalam manajemen suksesi kepemimpinan. Disamping itu tentunya keterbatasan penelitian yang lain adalah akibat dari kondisi pandemic Covid-19 yang sedemikian membatasi intensitas observasi dan ruang gerak langkah peneliti dalam pengumpulan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Afkarina, Nur Izza. "STRATEGI KOMUNIKASI HUMAS DALAM MEMBENTUK PUBLIC OPINION LEMBAGA PENDIDIKAN."
Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan 2, no. 1 (30 Juni 2018): 50–63.
<https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5124>.
- Al-BanjariRachmat Ramadani, *Prophetic Leadership*, Yogyakarta: Diva Press, 2008
- Ardianto, Elvinaro. "Teori dan Metodologi Penelitian 'Public Relations.'" *Mediator: Jurnal Komunikasi* 5, no. 2 (10 Desember 2004): 231–41.
<https://doi.org/10.29313/mediator.v5i2.1159>.
- Arifin Imron , *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*, Yogyakarta:CV Aditya Media
- Aronoff. *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher. (2003)
- Azzahra, Nadia Fairuza. "Dampak Undang-Undang Pesantren Terhadap Sistem Pendidikan Indonesia – Sebuah Proyeksi," t.t., 32.
- Bassam Faraha, Rida Eliasa, Cristine De Clercyb, Glenn Rowe. 2020. Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other.*The Leadership Quaterly Journal*, Vol 31 : 1-21.
- BennisWarren, *On Becoming a Leader* ++++New York : Addison, 1994
 BlanchardKen, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta
- Beirstedt R, "An Analysis of Social Power". *American Sociological Review*, 15 1950
- BullRonald Alan Lukens, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, Yogyakarta: Gema Media, 2004
- Chamer, MM & Skrzypek, G.K. "Expimental test of the Contigency Model of Leadership effectiveness" . *International Journal of Personality and Social Psychology*.
- CoveyStephen R., *The 8th Habit From Efectiveness to Greatness* (London Simon&Schuster UK ltd
- Creswell John W, *Qualitative Inquiry.....*,

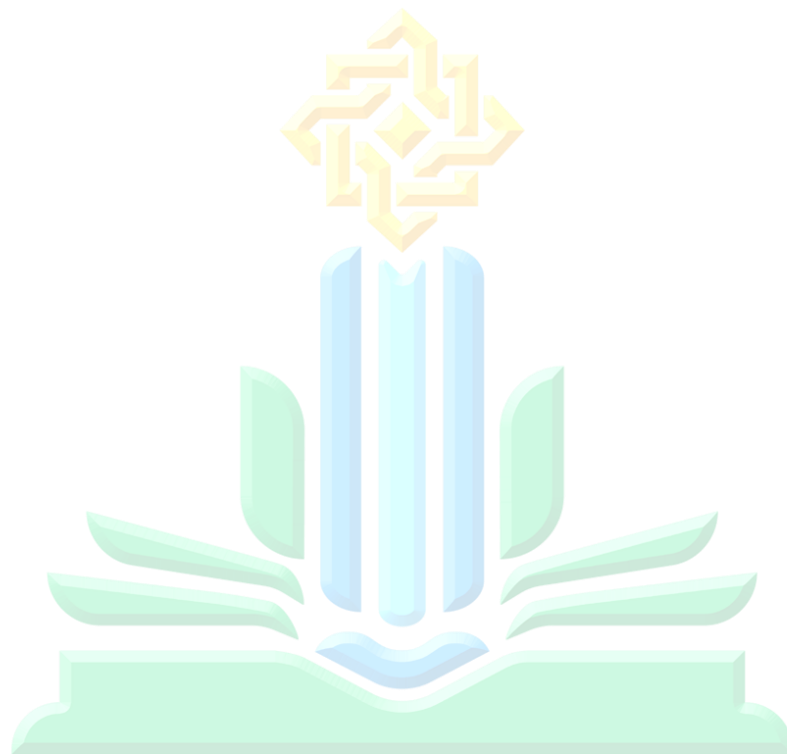
- Dahl R.A., "The concept of Power," Behavioral Science. 2 1957 DanimSudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Dierendock D. Van, "Servant Leadership" : A Review and Synthesis", Journal of Management 37, no 4 2011
- Dhofier, Z. 1999. *The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java*, Jurnal Arizona State Unifersity Program for Southeast Asian Studies Monograph series.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3S, 1982.
- Etzioni, A. Amitai *Comparative Analysis of Complex Organization*, New York: The Free Press, 1961
- Faizin, Afwan, dan Ali Mansur. "Penerapan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi Kasus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-i* 5, no. 2 (8 Agustus 2018): 113–38. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v5i2.9413>.
- Fiedler Fred Edwar, *A Theori of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967
- French J.R.P. , "A Formal Theory of Social Power," Psychology Review, 63 1956
- Gothard Suzanne and Michael J. Austin. 2016. Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Journal Administration in Social Work University of California*, Vol. 37 No. 3 : 272-285. (<https://doi.org/10.1080/03643107.2012.684741>, diakses tanggal 20 Januari 2021)
- Ghony M. Junaidi dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014
- Hamer L.T, "Trus: The Connecting Link Beten Organization Theory and Philosophical Ethis", Academy of Management Review, April 1995
- Hasan, Mohammad. "PERKEMBANGAN PENDIDIKAN PESANTREN DI INDONESIA." *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (5 November 2015): 55–73. <https://doi.org/10.19105/jpi.v10i1.638>.
- Horikoshi Hiroko, *Kiai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1987

- Hughes Richard L dan Katherine Coralleri Beatty, *Becoming A Strategic Leader*, (Jossey- Bass A Wiley Imprint
- HartM.H., *The 100 : A Rangking of Most Influential Person in History*, New York: 1978
- Jhon R.P. French, JR, and Bertram Raven, *The Bases of Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- J.M Ivancevuch dan J.H. donnellyJJ Gibson, *Organization*, Dellas: Bussines Publication. 1973
- Kacmar KM. D.G. backrach, KJ. Harris, da Zivnuska, “Fstering Good Citizenship Thro Ethical Leadership: Exploring the Moderating Ro Gender and Organizational Politic,” *Journal of Psychology* 96, no.3
- KartajayaHermawan dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing*, Bandung: Mizan, 2006
- KartodirjoSantoso, *Religius Movement of Java in the 19th and 20th Centuries*Yogyakarta: Faculty of Letters Gadjah Mada University, 1970
- Kalo J, *Pola Kegiatan, Kekuasaan, Dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jakarta;PT Gramedia Pustaka, 2002
- Lincoln& Denzin, *The SAGE Handbook...*,
- Ma arif, Syamsul. *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*. Yogyakarta: Kaukaba, t.t.
- M.A, Halim Soebahar. “Varian Pesantren dalam UU Pesantren.” *Radar Jember* (blog), 18 November 2019. <https://radarjember.jawapos.com/perspektif-halim/18/11/2019/varian-pesantren-dalam-uu-pesantren/>.
- Mukaromah, Siti. “(PDF) Pemikiran Nurcholis Majid dan Pengembangan Pendidikan Islam: Analisis Spirit Keislaman dan Keindonesiaan.” Diakses 7 November 2020.
https://www.researchgate.net/publication/343310841_Pemikiran_Nurcholis_Majid_dan_Pengembangan_Pendidikan_Islam_Analisis_Spirit_Keislaman_dan_Keindonesiaan.
- Northouse Peter G, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Penerjemah Ati Cahyani, Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media
- QomarMujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 1995

- RakhmatJalaludin, “*mempersoalkan Asal Usul Pemimpin Islam*” dalam Maksum (ed), *Mencari Pemimpin Umat : Polemik tentang Kepemimpinan Islam di Tengah Pluralitas Masyarakat*, Bandung: Mizan, 1999
- Rothwell William J. . *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. Third edition* (New York: AMACOM, 2005
- Richard LHughes dan Katherine Coralleri Beatty, *Becoming A Strategic Leader*, (Jossey- Bass A Wiley Imprint
- Robbins Sthephen P. Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 16th. ED. Jakarta: Salemba, 2003
- R.M Stogdill and A.E Cons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurament*, Research Monograph no.88 Colombus; Ohio State University, Bureau of Bussiness Research, 1951
- Russel B, *Power*, London: Allen and Unwin, 1938
- Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Lkis Pelangi Aksara, 2013
- Setiawan, Daryanto. “Dampak Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Budaya.” *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study* 4 (9 April 2018): 62. <https://doi.org/10.31289/simbollika.v4i1.1474>.
- Sulthon, Muhammad, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasnim. *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006.
- Syafe’i, I. (2017). PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 85–103.
- TurnerBaryan S., *Sosiologi Islam: suatu Tela’ah Analisi atas Tesa Sosiologi Weber*. Terj. Machnun Husain, Jakarta: 1984
- UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren [JDIH BPK RI].” Diakses 7 November 2020. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019>.
- WrongD.H., “*Some Problems in Devining Social power*,” *American Journal of Sociologi* 1968

Yasin, Nurhadi. "DINAMIKA PERKEMBANGAN PONDOK PESANTREN SALAF DAN MODERN." *Murabby: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (29 April 2020): 131-142–142. <https://doi.org/10.15548/mrb.v2i2.402>.

YuklGery, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks-penerbit-com, 2015



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ivana Septia Maharani

Nim : 0841919018

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Lembaga : Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq (UIN KHAS)

Jember

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian sendiri terkecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 13 September 2022



Ivana Septia Maharani

NIM.0841919018



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : 085216683488 B.1428/In.20/PP.00.9/PS/VI/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo
di-

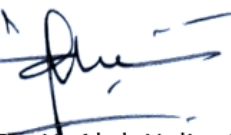
tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : ivana septia maharani
NIM : 0841919018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : SUKSESI KEPEMIMPINAN DI PONDOK
PESANTREN WALI SONGO NGABAR
PONOROGO
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
Pembimbing 2 : Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag. M.M
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : 085216683488 B.1428/In.20/PP.00.9/PS/VI/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
17 Juni 2021

di-

tempat

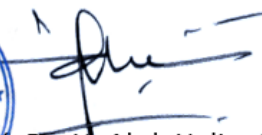
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : ivana septia maharani
NIM : 0841919018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : SUKSESI KEPEMIMPINAN DI PONDOK
PESANTREN WALI SONGO NGABAR
PONOROGO
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
Pembimbing 2 : Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag. M.M
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006





SURAT KETERANGAN

No : 22/B.04/PPWS/IX/2021

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Saya yang bertanda tangan dibawah ini;

Nama : **KH. Heru Saiful Anwar, MA**
Alamat : Jl. Sunan Kalijaga, Ngabar Siman Ponorogo
Jabatan : Pimpinan Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar.

Dengan ini, menerangkan bahwa;

Nama : **Ivana Septia Maharani**
NIM : 0841919018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian tentang Suksesi Kepemimpinan di Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar Ponorogo.

Demikian surat keterangan ini di buat, agar menjadi maklum.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ngabar, 22 September 2021

Pimpinan Pondok,

KH. Heru Saiful Anwar, MA

PIMPINAN PONDOK PESANTREN "WALI SONGO" NGABAR

HEADMASTER OF "WALI SONGO" ISLAMIC BOARDING SCHOOL

PASCA PENDIRI & WAKIF (2001-2006)

POST FOUNDER PERIOD (2001-2006)



KH. Zainudin, Lc, M. Ag
(Alm)



KH. Hariyanto, MA



KH. Imam Hidayat, S.Ag

PERIODE KEDUA (2006-2011)

SECOND PERIOD (2006-2011)



Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag



KH. Heru Saiful Anwar, MA



KH. Imam Hidayat, S.Ag

PERIODE KETIGA (2011-SEKARANG)

THIRD PERIOD (2011-NOW)



Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag



KH. Heru Saiful Anwar, MA



KH. Moh. Tholhah, S.Ag

PIMPINAN LEMBAGA-LEMBAGA PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR TAHUN 2021-2026 M

PIMPINAN PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR



DRS. KH. MOH. IHSAN, M. AG



KH. HERU SAIFUL ANWAR, MA



KH. MOH. THOLHAH, S. AG

TARBIYATUL ATHFAL AL-MANAR AL-ISLAMIYAH



NISWATUN
HASANAH, S.SOS.I



UMI BAROKAH, S.Pd.I



ASYIAH WAFa, S.Pd.I

MADRASAH IBTIDAIYAH MAMBA'UL HUDA AL-ISLAMIYAH



NISAUL KARIMAH, S.Ag



M. ALI SYAHADAT, S.Ag



AHMAD DAROINI, S.Pd.I

TARBIYATUL MU'ALLIMIN AL-ISLAMIYAH



SINGGIH RAHMANU
HARDIANTORO, M.PD



H. SAID ABADI, LC, MA



ALI SAID
ABIDIN, S.HI., M.PD

TARBIYATUL MU'ALLIMAT AL-ISLAMIYAH



ENDANG SRIANI, S.Ag



HADI WIYONO, M.HI



SITI MARYAM, S.Ag

YAYASAN PEMELIHARAAN DAN PENGEMBANGAN WAKAF PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR



MUHAMMAD
NAKHROWI, S.Pd.I



H. MOHAMMAD
ZAKI SU'AIDI, LC. M.PI



DRS. H. MOHAMMAD
YASIN, SH., M.AG

INSTITUT AGAMA ISLAM RIYADLOTUL MUJAHIDIN AL ISLAMIYAH



DRS. H. ALWI
MUDHOFAR, M.Pd.I



H. MOHAMMAD
ZAKI SU'AIDI, LC. M.PI



H. DARUL MA'ARIF, M.SI

HIMPUNAN KELUARGA PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR



DR. KHARISUL
WATHON, M.Pd.I



H. NUR KHOLIS,
S.AG., M.H



IMAM MAHFUZZ,
S.HI., M.PD



HADY SAPTONO, S.AG



DRS. H. IMRON
ROSYIDI, M.S.I



MOH. THOHIR,
S.SOS.I., M.Pd.I



IHWANUDDIN, S.Pd.I

MAJLIS PEMBIMBING SANTRI PUTRA

MAJLIS PEMBIMBING SANTRI PUTRI



DR. HJ. RAHMAH
MAULIDIA, M.AG



NURYANI, S.AG



ATINA
HASANAH, S.Pd.I



LATIFAH, S.SOS.I

PENDIRI & WAKIF
PONDOK PESANTREN “WALI SONGO” NGABAR



KH. Ibrohim Thoyyib



KH. Muhammad Thoyyib



KH. Ahmad Thoyyib

BIOGRAFI PENULIS



Nama : Ivana Septia Maharani
TTL : Lumajang pada 18 September 1990.
Alamat : Dusun Krajan RT. 05, RW. 01 Kandang Tepus Kec.
Senduro Kab. Lumajang
Nama Ayah : H. Suhar Abdi
Nama Ibu : Hj. Siti Chotimah
Nama Anak : Aliyah Zakira

❖ Riwayat Pendidikan :

- SDN 02 Senduro tahun 2002
- MTs Wali Songo Ngabar Ponorogo tahun 2005
- SMA Muhammadiyah 01 Lumajang tahun 2008
- S1 STIT Muhammadiyah Lumajang Tahun 2014
- S2 IAIN Jember tahun 2017
- S3 UIN KHAS JEMBER Tahun 2022

NEVER PUT UNTIL TOMORROW WHAT CAN YOU DO TODAY