

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MEMBANGUN
BUDAYA SEHAT DI PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN
SUKOWONO JEMBER DAN PONDOK PESANTREN
SUBULUSSALAM TEGALSARI BANYUWANGI**

DISERTASI



**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

JASULI

NIM. 0841915025

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
APRIL 2020**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan Judul

“Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi” yang ditulis oleh Jasuli, NIM: 084915025 ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi.

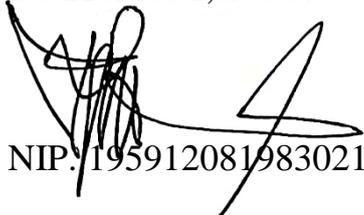
Jember, 8 Juni 2020

Promotor,

Prof. Dr. H. Babun Suhato., SE., MM.

NIP. 1966032219993031002

Co-Promotor,



NIP. 195912081983021007

Mengetahui.

Ketua Program Doktor MPI

Prof Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

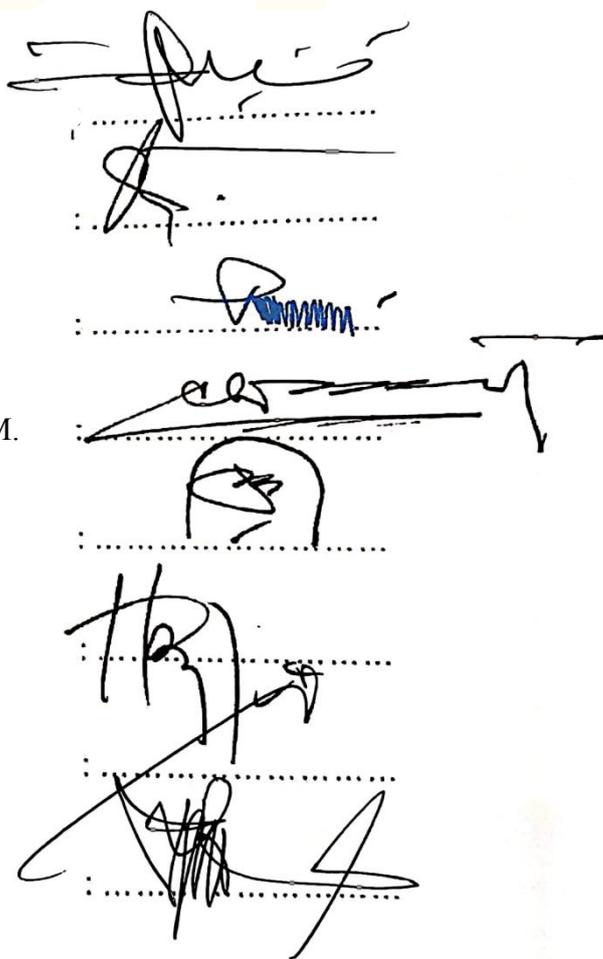
NIP. 19650720 199203 1 003

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul *“Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi”* yang ditulis oleh Jasuli, NIM: 084915025 ini, telah direvisi sesuai dengan saran-saran dewan penguji dalam ujian tertutup disertasi pada hari Selasa tanggal 5 Mei 2020 dan direkomendasikan menempuh tahap selanjutnya.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sisang/Penguji
Prof. Dr. H. Halim Soebahar, MA.
2. Penguji Utama
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
3. Penguji
Prof. Dr. KH. Moh. Mukri, MA.
4. Penguji
Prof. Dr. H. Abdul Mu’is Thabroni, MM.
5. Penguji
Dr. Aminullah, M.Ag.
6. Penguji
Dr. Hepni, S.Ag., MM.
7. Promotor
Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
8. Co-Promotor
Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.



Jember, 8 Juni 2020

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar., MA

NIP. 196101041987031006

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ طَيِّبٌ يُحِبُّ الطَّيِّبَ , نَظِيفٌ يُحِبُّ النَّظَافَةَ , كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكَرَّمَ , جَوَادٌ
يُحِبُّ الْجُودَ , فَنَظِّفُوا أَفْنِيَّتَكُمْ (رواه ترمذی)

Artinya : “Sesungguhnya Allah itu baik dan mencintai kebaikan, Bersih (suci) dan mencintai kebersihan, Mulia dan mencintai kemuliaan, bagus dan mencintai kebagusan, bersihkanlah rumahmu”. (H.R.Tirmidzi)



PERSEMBAHAN

Sembah sujud dan syukur kepada Allah SWT. Taburan kasih dan cinta-Mu yang terwujud dalam *taufiq, hidayah*, serta *inayah* telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu pengetahuan yang tak ternilai harganya. Sehingga, hamba yang *faqir* ini dengan izinmu dapat menyelesaikan tugas akhir doktoral yakni Disertasi. Besarnya ombak rindu, tingginya puncak *mahabbah*, luasnya samudra Doa kupersembahkan kepada kekasih-Mu Nabi Muhammad Saw dengan sandaran harapan *Syafaatul 'Udma* kelak di *yaumul Akhir*.

Disertasi ini kupersembahkan kepada :

Sang *Murabbi* Abdus Salam dan Misnati bapak ibu tercinta, yang telah mendidik dengan penuh kasih sayang, cinta, dan kesabaran, yang telah menjadi Madrasah pertama bagi putra-putrinya walaupun dengan kesederhanaan, yang tiada henti meneteskan airmatanya dalam doa demi kesuksesan putra-putrinya. Semoga semua perjuangan dicatat amal ibadah oleh Allah SWT dan mendapatkan balasan yang lebih mulia oleh Allah SWT.

istriku tercinta Miftakhul Jannah yang telah sabar dan teguh mendampingi, yang selalu memberi dukungan dalam menempuh karir dan ikhtiar menuju kehidupan yang lebih baik dan barokah. Semoga engkau selalu diberikan kesehatan, kekuatan iman dan taqwa oleh Allah SWT.

Putra-putriku tercinta, muhammad Kafin Irsyadul Umam dan Kafia Nafisah Aluf yang selalu menjadi *Qurrotul 'Aini*, kebahagiaan dalam pandanganku. Semoga Allah menjadikan putra-putri yang sholih dan sholihah.

Saudara sedarah tercinta, Ayunda Farida dan Kakanda Zainullah serta seluruh keluarga besar bani Abdul Karim yang tiada henti memberikan doa serta dukungan moril dalam menempuh karir. Semoga selalu diberikan kesehatan, dan kesuksesan di dunia hingga akhirat.

Seiuruh civitas akademika Universitas Islam Jember, khususnya seluruh civitas Fakultas Tarbiyah yang selalu memberikan dukungan, selalu ada untuk berbagi. Semoga kita dapat berkumpul sekali lagi kelak di syurga Allah SWT.

Prof. Dr. KH. Moh. Mukri, MA, selaku Rektor Raden Intan Lampung sekaligus ketua tarbiyah-pengurus wilayah Nahdlatul Ulama PW (NU) Lampung periode 2018-2023 yang telah bersedia menguji dan memberikan dukungan terhadap ujian terbuka.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah Swt. atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul “*Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi*” ini dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad Saw. yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah Swt. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do’a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember sekaligus sebagai Promotor yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar., MA. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan dalam penelitian disertasi.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Ketua Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan administratif dalam penelitian disertasi.
4. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. selaku Co-Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Prof. Dr. KH. Moh. Mukri, MA. selaku Rektor Raden Intan Lampung sekaligus ketua tanfidziyah pengurus wilayah Nahdlatul Ulama PW (NU) lampung periode 2018-2023 yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan terhadap ujian terbuka.

6. Prof. Dr. Miftah Arifin, M.Ag. selaku Warek I bidang Akademik IAIN Jember yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan terhadap ujian terbuka.
7. Prof. Dr. H. Abdul Muis Thabroni, M.Ag. sebagai guru besar kesembialan bidang ilmu pendidikan di IAIN Jember sekaligus sebagai penguji yang telah memberikan banyak motivasi dan masukan hingga terselesaikannya disertasi.
8. Dr. H. Hepni, S.Ag., MM. selaku Warek III bidang kemahasiswaan IAIN Jember yang telah berkenan memberikan masukan dalam ujian terbuka.
9. Dr. Aminullah, M.Ag. selaku penguji yang banyak memberikan inspirasi dan motivasi untuk terus menyelesaikan dalam penulisan disertasi.
10. Dr. H. Imam Syafe'i, M.Pd. Sekretaris Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, Bapak Beasiswa kami, atas jasa beliau kami mendapatkan kesempatan melanjutkan studi S.3 pada angkatan bersama 12 orang lainnya di IAIN Jember tercinta.
11. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
12. KH. Yazid Karimullah selaku pengasuh pondok pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan KH. Hambali Mu'thi selaku pengasuh pondok pesantren Subulus Salam Tegalsari Banyuwangi yang telah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian disertasi.
13. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya disertasi ini.

Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya..

Jember, 24 Juli 2020

JASULI
NIM : 084915025

ABSTRAK

JASULI, 2019. *Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.* Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor : Prof. Dr. H. Babun Soeharto., SE., MM., Co-Promotor : Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.

Kata Kunci : Kepemimpinan, *Transformasional*, Budaya Sehat, Teologis, Kiai

Beberapa pesantren mengalami problem serius dalam menangani kebersihan lingkungannya. Pesantren sebagai *agent culture* mampu menjadi magnet pengembangan budaya , utamanya budaya sehat masyarakat. Hal ini yang menjadi dasar penelitian pengembangan budaya sehat di PP. Nurul Qarnain dan PP. Subulussalam Banyuwangi dengan fokus dan tujuan untuk menemukan perilaku, strategi kebijakan dan tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di PP. Nurul Qarnain Sukowono Jember dan PP. Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.

Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dan jenis penelitiannya studi kasus dengan rancangan multikasus. Pemilihan informan menggunakan teknik *snowball sampling*, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, pengamatan peran serta dan dokumentasi. Untuk analisis data menggunakan analisis data model Miles and Huberman yang diterapkan dua tahap yaitu: Analisis data kasus individu, dan Analisis data lintas kasus, kemudian pengecekan data dengan perpanjangan waktu, Pengujian melalui triangulasi sumber dan teknik, Pengecekan member check, Diskusi dengan teman sejawat dan Konfirmabilitas.

Temuan penelitian ini, pertama, perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat (1) Kiai PP. Nurul Qarnain perilaku kepemimpinannya didasarkan pada kesadaran religius, memiliki komitmen pada kebersihan, demonstratif (*uswah*), *controlling*, partisipatif, konsultatif, solutif, *idhulus surur* dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesehatan, didukung dengan *fiqh thaharah* dan pengetahuan kesehatan.(2) Kiai PP.Subulussalam perilaku kepemimpinannya didasarkan pada kesadaran religius, memiliki komitmen pada kebersihan, demonstratif, partisipatif, memiliki kepedulian dan *coaching* didukung oleh pengetahuan tentang estetika Islam dan disiplin ilmu arsitektur. Kedua, strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di pondok pesantren (1) Strategi PP. Nurul Qarnain yaitu kebijakan tata tertib dengan pola otoritatif-instruktif, (2) Strategi kebijakan PP. Subulussalam berupa program pengembangan kesehatan yang dilakukan melalui pola demokratis-delagatif.

Ketiga, tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat (1) Komunikasi kepemimpinan PP. Nurul Qarnain ditransmisikan melalui tindakan *uswah*, diperkuat oleh tata tertib pondok pesantren serta sejumlah nasehat pada pengajian kitab kuning. (2) Komunikasi kepemimpinan kiai PP. Subulussalam melalui pelatihan arsitektur pesantren yang ditransmisikan melalui tindakan *uswah* diperkuat dengan program pengembangan kesehatan serta sejumlah nasehat pada kegiatan rutin majlis ta'lim. Sehingga komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di PP.Nurul Qarnain dan PP. Subulussalam tersebut berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai-nilai religiusitas kiai. Dari hal itu temuan formal dalam penelitian ini adalah membangun budaya sehat pondok pesantren melalui *kepemimpinan transformasional religius interkoneksi*.

ABSTRACT

JASULI, 2019. *Kiai's Leadership in Building a Healthy Culture in Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember and Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.* Dissertation, Study Program of Management of Islamic Education Postgraduate Institute of Islamic Affairs of the State of Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Babun Suhato., SE., MM., Co-Promoter: Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.

Keywords: Leadership, Transformational, Healthy Culture, Theological, Kyai

Some pesantren experience serious problems in dealing with the cleanliness of their environment. Indeed, pesantren as *an agent of culture* can be a magnet for developing noble cultures, especially the healthy culture of the community. Such reality is the basis of this research, namely the development of a healthy culture in the Nurul Qarnain boarding school and Subulussalam Pesantren Banyuwangi. With focus and purpose To find behavior, policy strategies and typology of Communication Kiai's leadership in building a healthy culture in boarding schools Nurul Qarnain Sukowono Jember and Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.

This research approach uses qualitative and the type of case study research is multicased design. The selection of informants uses *snowball sampling technique*, data collection techniques using in-depth interviews, observation of participation and documentation. For data analysis using the Miles and Huberman data analysis model which is applied in two stages namely: (1). Analysis of individual case data, and (2). Cross-case data analysis, then checking data with Extension of research time, Testing through triangulation, member checking, discussion with peers and confirmation.

The findings of this study are first, the kiai's leadership behavior in building a healthy culture (1) Kiai pesantren Nurul Qarnain his leadership behavior is based on religious awareness so that it has a commitment to cleanliness, demonstrative (*uswah*), controlling, participatory, consultative, Solutive, *Idkholus Surur* (giving pleasure) and having high concern towards health which is supported by *fiqh Thaharah* knowledge and Health knowledge. (2) Kiai Subulussalam Islamic Boarding School leadership behavior is based on religious awareness so that it has a commitment to cleanliness, demonstrative, participatory, has concern and coaching supported by knowledge of Islamic aesthetics and disciplines of the architect.

Second, Kiai Policy Strategy in building a healthy culture in pesantren (1) Kiai Policy Strategy for pesantren Nurul Qarnain in building a healthy pesantren culture namely in the form of an orderly policy conducted by Kiai with an authoritative-instructive pattern, (2) Subulussalam Islamic Boarding School Kiai Policy Strategy in the form of a health floating program carried out by boarding school administrators through a democratic-delegative pattern.

Third, Typology of Communication Kiai leadership in building a healthy culture (1) communication leadership pesantren Nurul Qarnain transmitted through *uswah* (exemplary) actions, reinforced by the pesantren code of conduct and a number of advices on the study of the yellow book. (2) Communication of leadership of Subulussalam Islamic Boarding School kiai through pesantren architecture training which is transmitted through *uswah* (exemplary) actions strengthened by health development programs and a number of advices on the routine activities of *majlis ta'lim*. So that the Communication of the leadership of the Kiai in building a healthy culture in the Nurul Qarnain boarding school and Subulussalam Pesantren has implications for the birth of reciprocity in appreciation the recipient will trust the values of religious Kiai. From this the formal findings in this study are Building Healthy Pesantren Culture through *Interconnected Religious Transformational Leadership*.

ملخص البحث

جسولي، ٢٠١٩. قيادة كياهي في بناء الثقافة الصحية في المعهد نور القرنين الإسلامي والمعهد سبل السلام الإسلامي تيحالساري بانويونجي. رسالة الدكتوراه، بتخصص إدارية التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بجامعة جمبر الإسلامية الحكومية. تحت الترويج الأستاذ الدكتور الحاج بابون سوهارتو الماجستير، والدكتور الحاج سوهادي وينوتو الماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة، والتحويلية، الثقافة الصحية، واللاهوتي، والكياهي

يعاني بعض المعاهد الإسلامية من مشاكل خطيرة في التعامل مع نظافة بيئتهم. وفي الواقع، يمكن أن يكون المعهد الإسلامي كعامل للثقافة الذي يقدر على جذب لتطوير الثقافات النبيلة، وخاصة الثقافة الصحية للمجتمع. وهذا الواقع هو الأساس هذا البحث، يعني تطوير الثقافة الصحية في المعهد نور القرنين الإسلامي والمعهد سبل السلام الإسلامي بانويونجي مع التركيز وهدف البحث هو لإيجاد السلوك واستراتيجيات السياسة ونماذج قيادة كهاهي في بناء الثقافة الصحية في المعهد نور القرنين الإسلامي سوكونو بجمبر والمعهد سبل السلام الإسلامي.

استخدم الباحث في هذا البحث مدخلا كيفيا من خلال دراسة الحالة يعني بتصميم متعدد الجوانب. استخدم الباحث اختيار المخبرين بطريقة أخذ عينات كرة الثلج، وطريقة جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة، والمراقبة المشاركة والتوثيق. أما تحليل البيانات فمن خلال طريقة تحليل البيانات عند مايلز وهوبرمان الذي يتم تطبيقه على مرحلتين هما: (١) تحليل بيانات الحالة الفردية و(٢). تحليل البيانات عبر الحالات، ثم التحقق من البيانات مع تمديد وقت البحث، والاختبار من خلال التثليث، وفحص الأعضاء، والمناقشة مع الأقران والتأكيد.

أما النتائج التي حصلت عليها الباحث فهي: أولاً، إن سلوك القيادة في كياهي في بناء الثقافة الصحية هو (١) أن يعتمد كياهي بالمعهد نور القرنين الإسلامي في قيادته على الوعي الديني بحيث يكون ملتزماً بالنظافة، والتوضيح (الأسوة)، والتحكم، والمشاركة، استشاري، والحلول، وإدخال السرور، وكذلك لديه اهتمام كبير تجاه الصحة التي يدعمها علم الفقه عن الطهارة والمعرفة الصحية. و(٢) يركز سلوك قيادة كياهي في المعهد سبل السلام الإسلامي على الوعي الديني بحيث يكون لديه التزام بالنظافة، والتظاهر، والمشاركة، ولديه اهتمام وتدريب مدعوم بمعرفة الجماليات الإسلامية وتخصصات المعماري.

ثانياً، إن الاستراتيجية السياسية الكياهي في بناء الثقافة الصحية في المعهد هي (١) استراتيجية السياسة لكياهي في المعهد نور القرنين الإسلامي في بناء الثقافة الصحية يعني في شكل السياسة المنظمة من قبل كياهي بنمط التعليم الموثوق، و(٢) الاستراتيجية السياسية في المعهد سبل السلام الإسلامي على شكل برنامج تطوير الصحة ويقوم به مدبرو المعهد من خلال نمط الديمقراطية - المفوض.

ثالثاً، كانت تصنيفات التواصل للقيادة الكياهي في بناء الثقافة الصحية هي (١) قيادة الاتصالات بالمعهد نور القرنين الإسلامي من خلال أعمال الأسوة (النموذجية)، التي قد عززها نظام المعهد وعدد من النصائح حول دراسة كتب التراث. و(٢) إن التواصل القيادي المعهد سبل السلام الإسلامي من خلال تدريب العمارة البيزنرية الذي يتم نقله من خلال عمل الأسوة (النموذجية) التي قد عززها من خلال برنامج التنمية الصحية وعدد من النصائح حول أنشطة مجلس التعليم الروتينية. حتى يكون لتواصل قيادة كياهي في بناء الثقافة الصحية في المعهد نور القرنين الإسلامي والمعهد سبل السلام الإسلامي يؤثر على وجود المعاملة بالمثل في تقدير المتلقي لقيم التدين لدى كياهي. ومن هذه النتائج الرسمية في هذا البحث هي بناء الثقافة الصحية في المعهد الإسلامي من خلال القيادة التحويلية الدينية المترابطة.

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN DALAM.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	v
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	21
C. Tujuan Penelitian	22
D. Manfaat Penelitian	23
E. Definisi Istilah.....	24
F. Sistematika Pembahasan.....	31
BAB II KAJIAN PUSTAKA	33
A. Penelitian Terdahulu	33
B. Kajian Teoritik	47
1. Tinjaun Tentang Budaya Sehat Pesantren	47
a. Terma Budaya Sehat Pesantren	48
b. Akar Budaya Sehat Pesantren.....	51
c. Element Budaya Sehat Pesantren (Agen dan Instrumen Budaya).....	60
d. Karakter Budaya Pesantren	64
e. System dan Righth Value Pesantren.....	69
2. Kajian Tentang Kepemimpinan Kiai.....	70
a. Terminologi Kepemimpinan.....	71

b. Kepemimpinan sebagai sistem	79
c. Diskursus Terotical Konstruksi Kepemimpin an	82
d. Filsafat Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara	111
e. Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren	114
3. Grand Theory Penelitian	117
C. Kerangka Konseptual	127
BAB III METODE PENELITIAN	129
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	129
B. Latar Penelitian	132
C. Kehadiran Peneliti	133
D. Data dan Sumber Data	135
E. Teknik Pengumpulan Data	139
F. Analisis Data	142
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	150
H. Tahapan-tahapan Penelitian	152
BAB IV PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN.....	154
A. Paparan Data.....	154
1. Paparan Data Kasus I Pondok Pesantren Nurul Qarnain Jember.....	155
2. Paparan Data Kasus II Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi	212
B. Temuan Penelitian.....	244
1. Temuan Penelitian Kasus Individu	244
2. Temuan Lintas Kasus	295
BAB V PEMBAHASAN TEMUAN	330
A. Perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di pondok pesantren nurul qarnain sukowono jember dan pondok pesantren subulussalam tegalsari banyuwangi	330
B. Strategi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.....	394

C. Tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren	396
BAB VI PENUTUP	422
A. Kesimpulan	422
B. Implikasi temuan.....	424
C. Rekomendasi Penelitian	437
DAFTAR PUSTAKA	438
Lampiran-Lampiran	



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Nama Informan	138
Tabel 3.2 Data Wawancara	140
Tabel 3.3 Data Observasi	141
Tabel 3.3 Data Dokumentasi.....	144
Tabel 3.4 Data Dokumentasi.....	142
Gambar 3.5 Analisis Data Penelitian	144
Tebel 4.1 Peraturan Kebersihan Pesantren.....	188
Tebel 4.2 Program Pengembangan Kebersihan dan Keindahan Lingkungan Madrasah Diniyah Pesantren Subulussalam.....	228
Tabel 4.3 Rancangan Program Tim HBR Pesantren Subulussalam	234
Tabel 4.4 Temuan Penelitian Kasus I di Pondok Pesantren Nurul Qarnain	268
Tabel 4.5 Temuan Penelitian Kasus II di Pesantren Subulussalam	293
Tabel 4.6 Temuan Lintas Kasus.....	316
Tabel 4.7 Perbandingan Kasus	324
Tabel 5.1 Kerangka Proses Purposes Komunikasi Kiai.....	416
Tabel 5.2 Kontruksi Pesan dan Saluran Komunikasi Kiai	418
Tabel 6.1 Implikasi Teoritik Perilaku Kepemimpinan Transformasional.....	429

IAIN JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kontigensi Kepemimpinan Tranformasional Basss Dan J Avolio	122
Gambar 2.2 The Rhetorical Communication.....	126
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	128
Gambar 3.1 Desain Analisa Data Kasus Individu	149
Gambar 5.1 Kontengensi Tindakan Kepemimpinan Transformasional Avolio Dkk.	322
Gambar 5.2 Model Kontengensi Kepemimpinan Transformasional: Teologis Transformatif Budaya Sehat.....	364
Gambar 5.3 <i>Model Police as Making Decision</i> Herbert A. Simon.....	370
Gambar 5.4 <i>Model Police as Political Setting</i> Thomas Dye	371
Gambar 5.5 Konstruksi Kebijakan Transformasional Budaya Sehat Pesantren ...	389
Gambar 5.6 Posisi Tindakan Penyusunan Kebijakan Kiai	393
Gambar 5.7 Framework Model Komunikasi Leadership Deborah.....	396
Gambar 5.8 <i>Framework Model Komunikasi Teologis Tranformatif</i> Pengembangan Budaya Sehat Pesantren	415

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Sistem pendidikan Islam dibangun berdasarkan kerangka kefilosofan yang memiliki peran penting dalam memberikan preskripsi, analisis, dan investigasi terhadap bangunan teori pendidikan dan masalahnya. Dengan demikian kerangka kefilosofan menjadi dasar dan sekaligus menjadi parameter dalam bangunan pendidikan Islam.¹ Dalam bangunan kefilosofan, pendidikan Islam dapat dikaji melalui kajian ontologi, kajian epistemologi, dan kajian aksiologinya.² Ketiga kajian tersebut pada perkembangannya tersusun sebagai sebuah pola pendidikan yang berorientasi pada terbentuknya pribadi muslim yang paripurna (*kaaffa*).³

Manusia paripurna akan terbentuk pada manusia yang memiliki kualitas, baik dalam elemen raga dan jiwanya. Pada konteks inilah pendidikan Islam, selain mendorong pendidikan peningkatan kualitas rohani manusia, disisi yang lain juga mendorong terbentuknya kualitas pada jasad jasmaninya.

Peribahasa Arab yang mengatakan *al-'aqlu as-salim fil jismi as-salim* (akal yang sehat terdapat pada jasmani yang sehat), mungkin tidak selamanya

¹Pendidikan Islam selalu berkembang dari zaman ke zaman, hal tersebut karena Islam sebagai agama dinamis menuntut ummatnya untuk selalu melakukan perubahan kaerah yang lebih baik dan harus tetap responsif terhadap dinamika zaman, karena itulah Pendidikan Islam selalu berkembang dari perubahan paradigmatis, teoritis dan kelembagaan. Jalaluddin. *Filsafat Pendidikan Islam: Telaah Sejarah dan Pemikirannya*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), 21.

² Mahmud Arif, *Involusi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: IDEA PRESS, 2006), 5.

³ Haidar menyebutnya sebagai tujuan utama pendidikan Islam adalah pribadi muslim yang seutuhnya. Orientasi tersebut terlahir dari kajian filosofis tentang pendidikan Islam itu sendiri. Dimulai dari kajian kepribadian muslim terbentuk dan bagaimana mewudkannya. Lihat. Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Premamedia Group, 2014), 4.

benar, jika diartikan “jasad yang sehat akan serta merta memiliki akal atau jiwa yang sehat. Banyak orang yang secara jasmani sehat tapi melakukan hal-hal negatif atau bisa dibilang jiwanya belum sehat. Barangkali peribahasa tersebut ada benarnya jika dibalik menjadi “pada jiwa yang sehat terdapat tubuh yang sehat”.⁴ Tentu hal ini dapat dijabarkan dari penjelasan bahwa ada *god spot* dalam setiap kaum beragama yang dapat mengendalikan raga mereka untuk bertindak bahkan memelihara dirinya.⁵

Ade Hashman menjelaskan bahwa sekitar tahun 32 SM hidup seorang dokter, ia mengatakan bahwa kunci utama hidup adalah kesehatan, dimana dengan kesehatan kearifan akan lahir, seni akan tercipta, kekuatan akan nampak, kekayaan akan berguna dan kecerdasan akan ada manfaatnya. Jadi sehat adalah hal yang sangat krusial dalam kehidupan, dengannya seseorang dapat menikmati kehidupan serta mampu berbuat kebajikan. Semua kenikmatan akan hilang jika kesehatan sudah tiada, makan akan terasa hambar, minum terasa hampa, tidur tidak nyenyak lagi, perasaan akan selalu gelisah dan imunpun terus mengalami penurunan.⁶

Dalam ajaran Islam banyak dimuat perintah-perintah yang mengisyaratkan kewajiban menjaga kebersihan. Misalnya dalam firman Allah

⁴ Agus Mustofa, *Untuk Apa Berpuasa: Scientific Fasting*, (Surabaya:Padma Press, 2004), 104.

⁵ Penjelasan tersebut merupakan penjelasan tentang teori dasar perilaku manusia beragama. Lihat. M.A. Subandi, *Psikologi Agama & Kesehatan Mental*, (Yogyakarta:Pustaka Pejalar, 2013), 26-30.

⁶ Hal ini menunjukkan bagaimana pengembangan kesehatan raga dapat dilakukan dengan proses *medical* terhadap elemen-elemen jiwanya. Ade Hashman, *Rahasia Kesehatan Rosulullah*, (Jakarta: Noura book, 2012), 36.

SWT pada surat *al-Baqoroh* yang bercerita tentang perempuan yang lagi *haid*.⁷

يَسْتَلُونَكَ عَنِ الْمَحِيضِ قُلْ هُوَ أَدَى فَأَعْتَزَلُوا النِّسَاءَ فِي الْمَحِيضِ وَلَا تَقْرَبُوهُنَّ حَتَّىٰ يَطْهُرْنَ فَإِذَا تَطَهَّرْنَ فَأْتُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ أَمَرَكُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ

Selain menyangkut tentang larangan menggauli wanita *haid*, pada akhir dari ayat ini, perlu digaris bawah kalimat “*innnallaha yuhibbutauwabina wa yuhibbul mutathohirin*”. Ayat ini mengandung dorongan agar ummat muslim senantiasa mensucikan raganya agar senantiasa bersih dan dicintai oleh Tuhannya. Jadi, jika disambungkan pada pembahasan awal, maka dapat dijelaskan bahwa pendidikan Islam menganjurkan terbentuknya peserta didik yang berperilaku sehat secara jiwa bahkan juga raganya.

Pendidikan agama Islam diajarkan dan diamalkan sepenuhnya di pondok pesantren. Tidak mencetak santri yang cerdas secara kognitif saja, akan tetapi juga cerdas secara spiritual dan emosional. Santri dididik menjadi manusia yang paripurna yang baik jiwa maupun raganya. Ditingkatkan kualitasnya baik kualitas keimanan maupun perilakunya dalam menjalani kehidupan sosial. Dengan arti lain, peserta didiknya bukan hanya dilatih untuk mengetahui ajaran agama secara tekstual, tetapi mereka juga diharapkan dapat mengamalkan pengetahuannya itu sekembalinya dari pesantren ke kampung atau desanya.⁸

⁷Qur`an:2:222

⁸M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurrolo. *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta:Diva Pustaka, 2003), 2.

Hal demikian ini yang mendorong pesantren untuk mengembangkan pola pendidikannya dengan berdasarkan ajaran-ajaran tersebut. Penyucian lahir dan batin yang dimaksud, juga dapat disebut sebagai penyembuhan jiwa dan raga manusia. Pada hal ini pesantren dapat dianggap sebagai lembaga yang memiliki peran *medical* terhadap lahir dan batin manusia.

Selain itu, hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan pesantren dianggap oleh sebagian kalangan sebagai lembaga yang mampu mencegah terjangkitnya “penyakit” yang mengancam kesehatan batin maupun lahir manusia. Penyakit yang dimaksud adalah berdasarkan pada pendapat Raqhib Al-Asfahani yang menyatakan bahwa penyakit ada dua macam, yakni *hissy* (yang dapat dirasakan lewat indera) dan *nafsi* (yang berkaitan dengan kejiwaan). Penyakit *nafsi* adalah penyakit yang menyerang kejiwaan manusia, seperti kebodohan, dengki, iri hati dan sebagainya. Adapun penyakit *hissy* adalah penyakit yang dirasakan panca indra, seperti luka, sakit kepala dan sebagainya.⁹ Begitupun dalam konsep WHO tentang kesehatan yaitu *Health is a state of complete physical, mental and social wellbeing, not merely the absence of disease or infirmity* artinya sehat adalah suatu keadaan jasmaniah, rohaniyah, dan sosial yang baik, tidak hanya berpenyakit atau cacat.¹⁰

Pada 31 Desember 2019, WHO China Country Office melaporkan kasus pneumonia yang tidak diketahui etiologinya di Kota Wuhan, Provinsi

⁹ Pada point inilah penulis melatar belakangi penyebutan “pesantren medical”, sebab menurut hemat penulis pesantren juga berperan sebagai lembaga medical bagi masyarakat. Penyakit memiliki terma yang dapat diklasifikasikan sebagaimana Raqhib Al Asfahani dalam penjelasan saat membahas tafsir al-Makhtut. Lihat. M. Hasballah Thaib dan Zamakhsyari Hasballah, *Tafsir Tematik Al-Qur’an*, Jilid I (Medan: Pustaka Bangsa Press, 2007), 204.

¹⁰ Zuhroni, dkk. *Islam Untuk Ilmu Kesehatan dan Kedokteran 2 (Fiqh Kontemporer)*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003). 57.

Hubei, Cina. Pada tanggal 7 Januari 2020, Cina mengidentifikasi pneumonia yang tidak diketahui etiologinya tersebut sebagai jenis baru coronavirus (novel coronavirus, 2019-nCoV). Novel coronavirus (2019-nCoV) adalah virus jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Virus corona adalah zoonosis (ditularkan antara hewan dan manusia). Penelitian menyebutkan bahwa SARS-CoV ditransmisikan dari kucing luwak (*civet cats*) ke manusia dan MERS-CoV dari unta ke manusia. Beberapa coronavirus yang dikenal beredar pada hewan namun belum terbukti menginfeksi manusia.

Manifestasi klinis biasanya muncul dalam 2 hari hingga 14 hari setelah paparan. Tanda dan gejala umum infeksi coronavirus antara lain gejala gangguan pernapasan akut seperti demam, batuk dan sesak napas. Pada kasus yang berat dapat menyebabkan pneumonia, sindrom pernapasan akut, gagal ginjal, dan bahkan kematian. Rekomendasi standar untuk mencegah penyebaran infeksi dengan mencuci tangan secara teratur, menerapkan etika batuk dan bersin, memasak daging dan telur sampai matang. Hindari kontak dekat dengan siapa pun yang menunjukkan gejala penyakit pernapasan seperti batuk dan bersin.¹¹

Berdasarkan penjelasan itu, peran *medical* pesantren dapat dibagi menjadi dua juga yakni *medical hissi* dan *medical nafsi*.¹² Sisi *medical*

¹¹ Pedoman Kesiapsiagaan Menghadapi Infeksi Novel Coronavirus (2019-nCoV) hal.10 yang Diterbitkan oleh Kementerian Kesehatan RI Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (P2P)

¹² *Medical hissi* adalah istilah untuk menamakan peran penyembuhan kesehatan dalam hal sakit yang dapat dirasa lewat indra. Sedangkan istilah *medical nafsi* memiliki makna sebaliknya, yakni penyembuhan dalam penyakit spritualitas. Pembagain peran penyembuhan ini mengacu kepada kalsifikasi penyakit yang telah Al Asfani sebutkan dalam karyanya. Lihat. M. Hasballah Thaib dan Zamakhsyari Hasballah, *Tafsir Tematik*...., 204

nafsinya, sejak awal pesantren memang dibentuk untuk memperbaiki spritualitas masyarakat. Sejak awal berdiri, pesantren mengobati penyakit spritualitas yang menghalangi penguatan hal-hal transenden (yang berhubungan dengan keimanan) individu masyarakat. Kegiatan-kegiatan pembelajaran yang dilakukan, sepenuhnya diorientasikan pada pencegahan penyakit-penyakit hati yang dapat mengganggu kehidupan sosial masing-masing individu. Sisi *medical nafsinya*, dengan cara mengupayakan semaksimal mungkin penanaman ajaran Islam masing-masing santri. Hal demikian dilakukan melalui pengajian kitab-kitab kuning klasik yang merupakan sumber ajaran Islam secara sistematis.¹³ Disamping dengan pengajian-pengajian agama. Penyakit hati dapat juga dihilangkan melalui ritual-ritual keagamaan yang sudah menjadi tradisi di pesantren.¹⁴

Walaupun ajaran itu ada dalam Islam, namun masih banyak pesantren yang lingkungannya terlihat kumuh dan kotor. Abdi Rahmani yang meneliti tentang fenomena kebersihan pesantren, mengatakan bahwa terjadi ketidakseimbangan antara nilai-nilai kebersihan (*healthy values*) yang diajarkan oleh Islam dengan realitas lingkungan pesantren yang ada saat ini. Pada umumnya, beberapa pesantren mengalami problem serius dalam menangani kebersihan

¹³ Sebagaimana yang dikatakan oleh Zamarkhsari Dhofier bahwa pengajian agama di pesantren dilaksanakan dengan tiga tahap yang sepenuhnya berorientasi pada peningkatan pemahaman keagamaan santri. Lihat. Zamarkhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta, LP3ES, 1994), 50-51

¹⁴ Seperti ritual sufiah yakni *takhalli*, *tahalli* dan *tajalli*. *Takhalli* adalah membersihkan diri dari sifat tercela. *Tahalli* adalah mengisi jiwa dengan sifat yang terpuji. *Tajalli* adalah meyakini kenyataan Tuhan. Ketiga langkah tersebut merupakan konsep tasawuf yang sering dilakukan santri sebagai upaya pencegahan terhadap berkembangnya penyakit hati dalam diri manusia. Hal demikian banyak dilakukan oleh beberapa kya pesantren seperti KH Ahmad Rafi`i, Kalisalak. Lihat. Abdul Djamil, *Perlawanan Kiai Desa: Pemikiran dan Gerakan Islam KH. Ahmad Rifa`i Kalisalak* (Yogyakarta:LkiS,2001).23

lingkungannya.¹⁵ Akibatnya, santri-santri banyak terjangkit penyakit kulit yang notabene menular.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa sebagian pesantren memiliki lingkungan yang kumuh, tempat mandi dan WC yang kotor, lingkungan yang lembab serta sanitasi yang tidak layak. Hal ini disebabkan karena praktik hidup santri yang masih berada dalam kesederhanaan, serta fasilitas pesantren yang tidak memadai. Hal ini semua yang mempengaruhi perilaku sehat santri. Arti penting kesehatan kurang mendapat perhatian lebih dari civitas pesantren. Ironi ini layak menjadi bahasan bagi para penggiat kajian kepesantrenan.¹⁶

Hadi Alikodra berharap pesantren juga berkontribusi dalam masalah pendidikan lingkungan dan pembelajaran praktis masalah lingkungan, baik dalam konteks pembelajaran agama maupun pada aspek pembelajaran praktiknya.¹⁷ Seharusnya pesantren sebagai *agent* tradisi mampu menggalakkan tradisi di lingkungan masyarakat sekitarnya. Ketaatan dan simpati warga muslim pada pesantren, merupakan potensi yang sangat disayangkan jika tidak dipakai untuk memperbaiki tradisi sehat masyarakat. apalagi pesantren memiliki banyak santri yang berasal dari beberapa daerah berbeda, tentu berpotensi buruk pada lingkungan daerah-daerah tempat santri-

¹⁵Dikutib dalam jurnal Abdul Khobir, "Pengaruh Pendidikan Thoharoh Terhadap Perilaku Sehat Snatri Pondok Pesantren di Pekalongan", *E-Jurnal*, <http://e-journal.iainpekalongan.ac.id/index.php/Penelitian/article/view/211/184> diakses tanggal 18/04/2018

¹⁶ A.Ikhwandudin. *Perilaku Kesehatan Santri : (Studi Deskriptif Perilaku Pemeliharaan Kesehatan, Pencarian Dan Penggunaan Sistem Kesehatan Dan Perilaku Kesehatan Lingkungan Di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah, Surabaya)*. (Jurnal Media Komunitas, Tahun 2013),126-139.

¹⁷ Hadi Alikodra, *Mewujudkan Pesantren Yang Ramah Lingkungan*, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014) xv., dalam Fachruddin Mangunwijaya, *Ekopesantren; Bagaimana Merancang Pesantren Ramah Lingkungan ?*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014).

santri berasal. Santri yang biasa hidup tidak sehat akan berpotensi menimbulkan tradisi buruk sekembalinya mereka dari pesantrennya.

Hal ini sebagaimana diutarakan oleh Ison Basyuni yang mengatakan bahwa pendidikan pesantren memiliki potensi besar dalam membentuk budaya luhur dengan penyelenggaraan pendidikan yang dilakukannya. Hal ini disebabkan karena pesantren mengajarkan pendidikan teologis-praktis yang banyak dirasakan oleh masyarakat disekitarnya.¹⁸

Mencermati hasil-hasil kajian atau riset yang dilakukan oleh M. Dawam Rahardjo dalam buku yang berjudul “Pergulatan Dunia Pesantren”, mencerminkan bahwa pendidikan pesantren bukan hanya membangun sumber daya manusia yang dapat menjadi pemimpin di tengah-tengah masyarakat, namun pada saat bersamaan pesantren juga secara aktif melakukan pelestarian lingkungan dengan melakukan pendampingan kepada masyarakat dalam konteks manajemen lingkungan di sekitar pesantren. Demikian pula hasil kajian Manfred Ziemek tentang Pesantren Dalam Perubahan Sosial membuka tabir lebar bahwa pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat memiliki magnet yang begitu kuat dalam rangka menciptakan masyarakat yang berkeadilan dan responsif dengan lingkungan dan masyarakat.¹⁹

Mujamil Qomar dalam orasi ilmiah pengukuhan guru besarnya yang kemudian menjadi buku berjudul *Merintis Kejayaan Islam Kedua; Merombak*

¹⁸ Ison Basyuni, *Dakwah Bil Hal Gaya Pesantren*, 219-244 dalam M. Dawam Rahardjo (editor), *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun Dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985),xi

¹⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986),175-248. Lihat juga dalam Kamel Mellahi and pawan S. Budhwar, *Introduction: Islam And Human Resource Management*, Vol. 39 No 6, 2010. Lihat juga dalam Mohamed Branine and David Pollard, *Human Resource Management With Islamic Management Principles*, (Jurnal Vol. 39. No 6, 2010).

Pemikiran dan Mengembangkan Aksi, mengatakan bahwa “agama tidak hanya tampak sebagai doktrin semata melainkan juga menghasilkan peradaban, sehingga terdapat peradaban Islam, Kristen, Yahudi dan sebagainya”. Pesantren pun demikian, memiliki peradaban sendiri sesuai dengan karakter dan perjalanan waktu yang mengikatnya. Pada konteks ini, pesantren sebagai bagian dari pusat pengkaderan ulama, pemikir, politisi, aktivis, pengusaha dan semacamnya merupakan entitas yang tidak dapat dihilangkan dari peradaban Bangsa besar Nusantara.

Pesantren merupakan wujud asli-khas lembaga pendidikan yang lahir dari rahim peradaban Nusantara. Sampai detik ini keberadaannya masih cukup eksis meskipun usianya sudah lebih 8 Abad.²⁰ Eksistensi pesantren menemukan momentumnya setelah Rezim pemerintahan Joko Widodo menetapkan tanggal 22 Oktober diperingati sebagai hari santri Nasional.

Diskursus tentang pondok pesantren semakin hari-semakin menarik disajikan kedepan publik. Dari berbagai diskursus tersebut ada yang berupa riset tesis dan disertasi. Riset yang dimaksud, bukan hanya tentang pondok pesantren semata, bahkan meliputi kepemimpinan kiai, pola dan model pembelajarannya, pesantren dan pengembangan ekonomi umat, pesantren dan lingkungan dan lain sebagainya. Sebagaimana ditulis Hadi Alikodra, pesantren memiliki modalitas sosial yang cukup baik di dalam menggerakkan masyarakat, “pesantren dapat tumbuh dengan ketekunan dan kemudian

²⁰ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: LKIS, 2010), 13

menjadi besar bersama kepercayaan masyarakat”.²¹ Modal sosial inilah yang dapat dijadikan media untuk membangun kehidupan masyarakat kearah yang lebih baik. Artinya, pesantren merupakan agen budaya yang secara penuh berpengaruh pada konstruksi budaya masyarakat. Berbicara budaya pesantren tentu yang tidak lepas dari pembahasan adalah terkait dengan kesadaran dan tindakan komponen pesantren yang saling beriterkasi dan berkonsus untuk melahirkan produk norma dan habituasi. Sehingga komponen inilah kemudian menjadi dasar terbentuknya budaya.

Membahas tentang peran komponen ini, tidak terlepas dari peran kharisma pengasuh pesantren yang luar biasa di mata masyarakat. Kiai lebih memperlengkap keefektifan pesantren sebagai penggerak budaya. Dari pengaruhnya tersebut, kiai dapat mengarahkan kemana budaya pesantren bahkan masyarakat luas akan bergerak. Babun Soeharto menjelaskan bahwa pesantren sebagai pendidikan agama Islam memiliki peranan penting dalam mengkonstruksi kehidupan masyarakat.²²

Melihat pada fakta bahwa kiai dan pesantren memiliki peran yang sangat strategis di tengah-tengah masyarakat, baik dalam konteks kepemimpinan, bidang spiritualitas, bidang politik, dalam bidang ekonomi dan lain sebagainya, tidak kalah pentingnya lagi, pengaruh kiai pesantren dalam konteks pengelolaan pengembangan budaya sehat di pesantren berpengaruh

²¹ Hadi Alikodra, *Mewujudkan Pesantren Yang Ramah Lingkungan*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014), xv. dalam Fachruddin Mangunwijaya, *Ekopesantren; Bagaimana Merancang Pesantren Ramah Lingkungan*, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014.

²² Bahkan menurutnya peran tersebut secara sosio kultural telah dilakukan sejak awal kedatangan Islam. Lihat, Babun Soeharto, *Dari Pesantren Untuk Ummat (Reinventing Eksistensi Pesantren si Era Globalisasi)*, (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 09-11.

besar terhadap sikap dan kebiasaan santri di pesantren. Kiai Yazid Karimullah selaku pemimpin dan pengasuh pondok pesantren Nurul Qarnain misalnya dalam pengembangan budaya sehat di pondok pesantren dengan tujuan untuk merubah perilaku santri mulai dari menjaga kebersihan lingkungan dan menerapkan pola hidup sehat di pesantren, ini dilakukan dalam rangka membentuk kepribadian santri yang berkarakter.

Kepedulian kiai Yazid pada aspek kesehatan pesantren untuk membantah tesa bahwa pesantren identik dengan kumuh, kotor dan santri yang mudah terkena penyakit sebagaimana hasil temuan-temuan penelitian di atas.²³ Kabupaten Jember merupakan kabupaten yang banyak lembaga pondok pesantren. Menurut data kemenag Jawa Timur sebanyak ada 367 pondok pesantren se-Kabupaten Jember.²⁴ Berdasarkan data tersebut pondok pesantren Nurul Qarnain adalah salah satu pesantren yang sampai detik ini memiliki konsen khusus pada bidang kesehatan pesantren. Para santrinya sejak dini sudah diajari hidup bersih, disiplin dan ketat dalam menjaga kesehatannya. Hidup bersih menjadi program penting dari pesantren Nurul Qornain.

Berdasarkan hasil penelusuran informasi dari sekian banyak pondok pesantren di Jember yang ada hanya pondok pesantren Nurul Qarnain yang konsen pada penerapan budaya sehat di pondok pesantren.

²³ Mudhar Syarifudin dan Fathorrozi, *Jejak Langkah Sang Kiai; Napak Tilas Perjuangan KH. Yazid Karimullah Pengasuh PP Nurul Qarnain Sukowono Jember*, (Jember: Pustaka Radja, 2016), 73-74.

²⁴ Data Umum Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Tahun 2013 kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2013.

Pondok pesantren Nurul Qarnain adalah salah satu pesantren yang berada di Kabupaten Jember bagian utara, selain mendalami kajian-kajian keagamaan, juga memiliki konsentrasi dalam membangun budaya sehat di pondok pesantren, baik dalam skala besar maupun dalam skala kecil. Menurut Kiai Yazid gagasan tentang budaya sehat ini sudah di terapkan mulai awal berdirinya (tahun 1968), walaupun pada awal penerapan budaya sehat ini belum banyak santri yang mengikuti dan patuh terhadap aturan ini Kiai Yazid selalu istiqomah setiap hari untuk turun langsung mengawasi santri tentang kebersihan lingkungan di pondok pesantren.²⁵

Lingkungan pesantren biasanya identik dengan sulit menjaga kebersihan dari pada di rumah. Karena di lingkungan pesantren sendiri hidup dengan banyak orang dan setiap individu sendiri memiliki karakter yang berbeda-beda. Ada yang menyukai kebersihan dan juga sebaliknya. Kalaupun mereka hidup bersih, itu hanya pada waktu bersih-bersih tertentu saja, seminggu sekali, biasanya dilakukan pada waktu libur. Dari realitas kehidupan para santri yang sering mengabaikan kebersihan lingkungan dan kesehatan jasmani membuat pengasuh pondok pesantren Nurul Qurnain Sukowono Jember membuat ide gagasan tentang budaya sehat di pondok pesantren.

Menurut Kiai Yazid pada awalnya cukup sulit untuk membentuk perilaku santri hidup bersih dan pola hidup sehat santri. Hal ini karena santri berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda. Namun Kiai Yazid tanpa putus asa selalu bahkan setiap hari kiai selalu mengontrol ke halaman

²⁵ *Wawancara Awal*, KH Yazid Karimullah, Tanggal 10 Januari 2018.

pesantren, kamar atau asrama santri dan kamar mandi untuk mengecek kebersihan. Bahkan imbuhnya, setiap ada perayaan maulid atau harlah pesantren biasanya pesantren akan penuh dengan sampah dimana-dimana, tetapi pondok pesantren Nurul Qarnain selesai acara perayaan itu tanpa disuruh sudah membersihkan halaman dan asrama santri.²⁶

Pengasuh pondok pesantren Nurul Qarnain dalam menjaga kebersihan dan kesehatan lingkungan sekitar dengan membuat program atau aturan-aturan seperti, membuat jadwal piket kebersihan serta diadakan *ro'an*²⁷ setiap hari Jum'at dengan membersihkan seluruh lingkungan yang ada disekitar pesantren tanpa terkecuali dan setiap santri berkewajiban atau punya tanggung jawab menjaga lingkungan agar bersih. Hasil pengamatan peneliti di Pondok Pesantren Nurul Qarnain, di tempat makan santri (kantin) biasanya tempatnya kurang bersih, namun berbeda di Pondok Pesantren Nurul Qarnain tempat makan santri bersih dari sampah plastik dan sisa makanan.²⁸

Gagasan kiai tentang kesehatan di pesantren tidak lepas dari dari ajaran Islam tentang kebersihan, artinya pengasuh pondok pesantren Nurul Qarnain landasan moral dan landasan tindakan di pesantren menggunakan ajaran-ajaran Islam. Budaya Islam banyak memberikan ajaran mengenai menjaga kebersihan, kesucian, menjauhi najis dan lain-lain dalam Islam. Ide budaya sehat yang diterapkan di pesantren sebenarnya ingin mengamalkan

²⁶ *Wawancara Awal*, KH Yazid Karimullah, tanggal 11 Januari 2018.

²⁷ *Ro'an* Istilah waktu bersih-bersih di Pesantren yang dilakukakan setiap minggu sekali. Dalam. *Dokumentasi*, Jadwal Kebersihan Pesantren Nurul Qornain Tahun 2017/2018

²⁸ Bahkan, peneliti melihat santri ketika membuang sampah ditempat sampah santri dengan sendirinya memilah dan memilih sampah yang biotik maupun abiotik atau yang bisa dibakar dan tidak. *Observasi*, di Pondok Pesantren Nurul Qarnain tanggal 12 Januari 2018.

ajaran Islam tentang kebersihan, menurut Kiai Yazid dalam setiap pengajian kitab Fiqih pasti bab pertama banyak membahas tentang Thaharah. Dari sinilah muncul keinginan kuat Kiai Yazid untuk menerapkan budaya sehat agar santri tidak hanya tahu dalil tentang kebersihan saja, tetapi santri langsung mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari di pesantren.²⁹

Mengamalkan hidup sehat sebagaimana yang diajarkan Rosulullah sebenarnya telah menjadi dasar perikehidupan dalam lingkungan pesantren dan layanan pos kesehatan sebagai penunjang agar para santri dan masyarakat di lingkungan pesantren terbiasa dengan pola hidup bersih dan sehat.³⁰ Selain itu pondok pesantren Nurul Qarnain pernah mendapat penghargaan pesantren sehat se-Kabupaten Jember yang dilaksanakan oleh Gerakan Generasi Muda Bank Indonesia (BI) pada tahun 2011 dan pada tahun 2015 pondok pesantren Nurul Qurnain kembali menjadi salah satu pemenang lomba lingkungan pesantren sehat se-Kabupaten Jember yang diadakan oleh Pemerintah Daerah Kab. Jember.³¹

Indikator perilaku hidup bersih dan sehat di pondok pesantren menurut Dinkes Jember adalah (1) Kebersihan perorangan (badan dan peralatan atau benda yang di pakai) (2) Kebersihan lingkungan (penggunaan air bersih, kebersihan tempat wudhu, penggunaan jamban sehat, kebersihan asrama, kebersihan ruang belajar, kebersihan halaman) (3) Adanya kader

²⁹ *Wawancara Awal*, dengan kiai Yazid Karimullah tanggal 10 Januari 2018.

³⁰ “Melalui budaya sehat pesantren tersebut, Maka pesantren Nurul Qarnain menjadi tempat studi banding pesantren-pesantren besar dalam hal pengelolaan lingkungan sehat seperti pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sekorejo Situbondo”, Dalam *Wawancara Awal*, Pengurus Pesantren Nurul Qarnain Pada Tanggal 22 Oktober 2017

³¹ Dokumentasi, PP.Nurul Qurnain Tahun 2019

Poskestren/santri husada (4) Adanya kader Poskestren terlatih (5) Kegiatan kader Poskestren (6) Bak penampungan air bebas jentik.³²

Sejalan dengan itu, Koentjaraningrat kemudian menyatakan bahwa kebudayaan paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu: 1) Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma peraturan dan sebagainya. 2) Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas, kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat. 3) Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.³³

Berdasarkan pengertian tentang budaya yang demikian, maka setiap individu, komunitas dan masyarakat melalui kreasiyapun bisa menciptakan sebuah budaya tertentu. Ketika kreasi yang diciptakan itu kemudian secara berulang, bahkan kemudian menjadi kesepakatan kolektif maka pada saat itu kreasi itu telah menjelma menjadi sebuah budaya. Salah satu komunitas yang mampu membentuk budaya yang khas adalah pesantren. Seperti yang terjadi di pesantren Nurul Qarnain, awalnya sebagai aturan, kemudian karena sudah menjadi tradisi di pesantren, santri tanpa disuruh sudah terbiasa menjaga kebersihan dan kesehatan lingkungan di pesantren.

Arti penting kesehatan bagi santri perlu terus didorong. Kesadaran akan akan hidup bersih perlu dinternalisi pada seluruh santri. Kondisi ini masih sedikit terkandala dengan bermacam-macam persepsi dari santri yang ada. Pemahaman mereka masih belum seluruhnya terhadap arti penting hidup bersih, tetapi budaya pesantren telah mengingat mereka dalam wadah dan

³² Data Deskes Kabuoaten Jember

³³ Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia, 1976), 15.

lingkungan yang cukup asri karena komando langsung dibawah kendali Kiai. Oleh karena itu keberadaan Kiai Yazid menjadi *broker culture* hidup bersih dipesantren.

Menurut Kiai Yazid, untuk mensosialisasikan budaya hidup sehat di pesantren, kiai selalu memanfaatkan forum pengajian kitab dan forum lainnya untuk selalu memberikan nasehat kepada santri tentang pentingnya menjaga kebersihan dan kesehatan di pesantren.³⁴

Selain Kiai Yazid Karimullah, ada satu kiai lagi yang terbukti mampu menjadikan pesantrennya berbudaya sehat. Beliau adalah Kiai Hambali Mu`thi. Setelah lama menimba Ilmu dari gurunya KH. Muhtar Syafa'at Abdul Ghofur (Pengasuh Pondok Pesantren Blokagung), beliau mendirikan pesantren di Desa Tegalsari Banyuwangi. Di pesantren itulah, mengupayakan terciptanya budaya sehat.³⁵

Berdasarkan penuturan salah satu alumni pondok pesantren Subulussalam, Sulchan Hadi, santri yang mondok pada awal berdirinya pesantren adalah santri-santri kalong yang memiliki pekerjaan tukang bangunan. Rata-rata mereka memiliki keahlian dalam penataan infrastruktur. Begitupun dengan Kiai Hambali, menurutnya memang juga dianggap mempuni dalam hal pertukangan infrastruktur bangunan. Karena hal inilah

³⁴ Bahkan aktifitas kiai tidak segan-segan untuk memberikan contoh kepada santri tentang memilah sampah kering dan sampah basah agar mudah di bakar. Sampah organik seperti botol minuman dan lain-lain dijual dan hasilnya untuk bantuan study (beasiswa santri) santri yang punya kemampuan akademik tapi tidak punya cukup dana. Lebih lanjut, kiai sering memberikan pengarahan kepada santri putri tentang cara membakar sampah dari pembalut (*softex*). *Wawancara Awal*, KHYazid Karimullah Tanggal 12 Januari 2018.

³⁵ *Obeservasi Awal*, Dokumen Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi Tanggal 22/12/2018

juga perawatan pada hal-hal yang berkenaan dengan infrastruktur pesantren sangat ditekankan.³⁶

Selain itu, berdasarkan observasi yang dilakukan, pesantren ini merupakan pesantren salaf.³⁷ Merupakan hal yang menarik, pesantren dengan budaya salaf memiliki model pembudayaan sehat pada lingkungannya. Yang membuat menarik karena pesantren salaf merupakan pesantren tradisional yang tentu memiliki ajaran klasik pesantren sebagaimana pada awal berdirinya. Apalagi sampai memiliki prestasi di bidang kebersihan.

Tercatat Subulussalam Tegalsari Banyuwangi merupakan pondok pesantren yang pernah menjuarai perlombaan lingkungan sehat tingkat kabupaten. Pondok pesantren ini menjuarai Lomba Banyuwangi Hijau dan Bersih (LBHB) kabupaten Banyuwangi pada tahun 2013.³⁸ Dengan terpilihnya pesantren ini sebagai yang terbaik, mengindikasikan bahwa pesantren salaf ini mampu bersaing dengan pesantren-pesantren lainnya, terutama pesantren modern yang ada di daerah Banyuwangi.

Kiai Hambali telah menjadi lokomotif Subulussalam yang telah dirintisnya menjadi pesantren yang memiliki energi dari lingkungan yang asri, sehingga melahirkan berbagai prestasi. Prestasi tersebut tentu merupakan implikasi positif terkait dengan penciptaan budaya kebersihannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, Kiai Hambali menjelaskan bahwa

³⁶ *Wawancara awal.*, Sulchan Hadi (Alumni Subulussalam Tegalsari Banyuwangi) tanggal 23/12/2018

³⁷ Hal demikian ini terlihat dari beberapa kegiatannya yang khas pesantren salaf. Misalnya tidak adanya pendidikan formal di pesantren. Yang ada hanya madrasah dinuyah nonformal. *Obersevasi Awal*, Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tanggal 03/01/2019.

³⁸ *Observasi Awal*, Dokumen Piagam Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tahun 2013.

dirinya ingin membuktikan Islam itu bersih dan suci. Karakter suci harus ada di pesantren. Sebab, pesantren merupakan lembaga utama masyarakat belajar ajaran Islam.³⁹ Dengan demikian, upaya-upaya yang dilakukan oleh Kiai Hambali dalam menciptakan budaya sehat, nampaknya tidak terlepas dari semangat pemahaman ajaran agamanya.

Untuk mengupayakan agar penciptaan budaya bersih di pesantren, Kiai Hambali menuturkan bahwa sejak awal berdirinya pesantren, dorongan untuk menciptakan budaya sehat pesantren sudah dilakukan. Anehnya, dorongan sebagaimana yang disampaikannya ini, tidak sama sekali dilakukan dengan pengelolaan sistem yang terstruktur dan formal. Hal ini terbukti karena nampaknya tak ada satu pun aturan formal kepesantrenan yang menjadi peraturan kebersihan pesantren. Ini yang semakin membuat pesantren ini unik untuk diteliti.

Pesantren tersebut memiliki pola khusus dalam menciptakan budaya sehatnya. Semangat keislaman yang suci dan bersih diajarkan tanpa melalui peraturan sistem sebagaimana yang ada di Pondok Pesantren Nurul Qarnain (pesantren yang dibahas sebelumnya). Menurut Kiai Hambali, dorongan untuk memiliki budaya sehat ini muncul karena dari ajaran nilai yang setiap waktu ditekankan secara praktis dilingkungan pesantren. Artinya, pembelajaran budaya sehat santri dilakukan dengan pembelajaran tingkah laku. Yang

³⁹ Pada penjelasannya, beliau menyampaikan dasar pijakan yang jadi pegangan semangat berbudaya sehat bersumber dari hadist nabi riwayat Baihaqi yakni *Al- islamu nadifun fatanaddafu fainnahu la yadkhulul jannata illa nadifun*. Wawancara awal, KH Hambali Mu`thi (pengasuh Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi) tanggal 03/01/2019.

orientasinya, menurutnya guna menciptakan kesadaran kebersihan dalam setiap jiwa santri.⁴⁰

Pembelajaran melalui tindakan ini, menurut Ahmad Afifurahman (Menantu KH Hambali Mu`thi), dilakukan dengan meningkatkan kedisiplinan dalam memberikan contoh baik kepada santri. Misalnya sebagaimana yang sering ditunjukkan oleh KH Hambali dan Istrinya. Berdasarkan ceritanya, keluarga pengasuh pesantren setiap pagi dan sore selalu berkeliling pesantren untuk membersihkan lingkungan pesantren. Hal tersebut tentu membuat para santri terdorong untuk melakukan hal yang sama dengan yang ditunjukkan oleh guru-gurunya tersebut. Yang demikian inilah, menurut Gus Afif (panggilan sehari-hari Ahmad Afifurahman), menjadi dasar utama terciptanya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam.⁴¹

Selain itu, berdasarkan observasi yang dilakukan ada beberapa hal yang mengimplikasikan adanya upaya komprehensif pengembangan budaya sehat pesantren. Diantara contohnya, tak ada sedikit sampah yang berserakan, dan adanya taman yang indah dengan bangunan yang tertata rapi, semua nampak mengindikasikan kondisi bersih, rapi dan indah. Bahkan yang paling terlihat, proses pembelajaran diniyahnya, terpadu dengan kerja-kerja pengembangan kebersihan dan keindahan pesantren. Salah satunya terlihat pada kegiatan santri yang sering setiap pelaksanaan pembelajaran ada jadwal

⁴⁰ *Wawancara awal*, KH Hambali Mu`thi (pengasuh Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi) tanggal 13/01/2019.

⁴¹ *Wawancara awal*, Afifudin Rahman (Menantu Pengasuh Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi) tanggal 13/01/2019.

kerja bakti pembersihan dan pengembangan lingkungan agar bersih dan tetap indah.⁴²

Hal demikian di atas, diperkuat dengan adanya beberapa indikator yang dalam pemahaman peneliti merupakan salah satu bentuk pengaruh budaya yang tercipta di pesantren. Lembaga pendidikan formal baru didirikan nampak juga dikelola dengan orientasi senada dengan kiai. Di lingkungan pendidikan formalnya terdapat beberapa artefak yang mengisyaratkan gerak atau dorongan terciptanya nilai-nilai luhur tertentu yang diupayakan, yakni nilai fundamental kebersihan dan keindahan. Misalnya ada artefak poster yang ditempel di tembok-tembok, isinya memberikan informasi hal yang dibangun bersama dalam pengelolaan lembaga pendidikan di pesantren adalah kebersihan dan keindahan demi kepentingan terbentuknya budaya sehat pesantren.⁴³

Beberapa penjelasan di atas, melatarbelakangi kajian dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Ada hal-hal yang demikian itu pertama, ada proses penyadaran kepada santri tentang budaya hidup sehat dikarenakan mayoritas para santri masih abai dengan lingkungan pesantren yang terkesan kumuh. Kedua, berkaitan dengan gagasan budaya sehat yang digagas oleh pengasuh kedua pesantren di atas. Tentu merupakan hal yang signifikan untuk dikaji.

Ketiga, Budaya hidup sehat di pondok pesantren sering dipertanyakan atau dipandang negatif oleh masyarakat umum. Budaya hidup sehat yang

⁴² *Observasi Awal*, Pesantren Subulusalam Banyuwangi tanggal 12-21/11/2019

⁴³ *Observasi Awal*, SMP Pesantren Subulusalam Banyuwangi tanggal 12-21/11/2019

dimaksud berkaitan dengan pola konsumsi makanan, kebersihan lingkungan, perilaku hidup sehat seperti olahraga dan lainnya. Keempat, gagasan budaya sehat di pesantren dapat memunculkan sikap mental positif dalam diri santri sehingga akan membentuk sebuah sikap kolektivitas yang menjadi dasar terwujudnya *culture value system* (sistem nilai budaya) yang baik dan sesuai dengan ajaran Islam .

Kelima, perilaku hidup sehat ini sangat penting untuk kesehatan para santri dapat menekan faktor risiko terkena berbagai penyakit. Keenam, pengetahuan tentang hidup bersih dan sehat yang masih minim di kalangan pondok pesantren terutama para santri. Informasi, pengetahuan kesehatan dan asumsi budaya kebersihan dan kesehatan sangat sedikit sekali santri yang mengerti tentang perilaku hidup bersih dan sehat. Dari beberapa alasan ini, kemudian peneliti menyusun penelitiannya dengan judul *Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi*.

B. FOKUS PENELITIAN

Dalam konteks ini, yang peneliti nilai sebagai sebuah bentuk kesenjangan dalam konteks penelitian ini adalah tidak adanya data yang valid tentang bagaimana membangun budaya sehat di pondok pesantren. Walaupun banyak orang maklum bahwa pesantren adalah lembaga pembinaan intelektual, spiritual dan moral, serta pada saat bersamaan pesantren sebagai lembaga pendidikan karakter berkewajiban untuk membentuk karakter para

santri, namun kita akan menemukan masalah yang serius untuk dapat menjawab pertanyaan dimaksud, karena belum banyak data yang disajikan terkait dengan hal tersebut. Sehingga peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut;

1. Bagaimana perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi?
2. Bagaimana strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi?
3. Bagaimana tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun penelitian ini memiliki tujuan akademis metodologis dan untuk mengetahui manajemen pesantren dalam membangun budaya sehat di pesantren, dengan gambaran hal-hal sebagai berikut;

1. Untuk menemukan perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi
2. Untuk menemukan strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

3. Untuk menemukan tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini sangat besar terhadap pengembangan keilmuan di perguruan tinggi khususnya dalam bidang pesantren dan kesehatan, serta penelitian ini bermanfaat bagi masyarakat pesantren sebagai bagian terpenting dari pendidikan masyarakat muslim Indonesia dan tentunya juga sangat penting bagi masyarakat secara umum dalam hal pengembangan budaya sehat di pesantren.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis dan manfaat secara praktis, adapun lebih jelasnya sebagaimana di bawah ini:

1. Manfaat Teoritis

- a. Temuan penelitian ini secara formal dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen yang berkaitan dengan gagasan budaya sehat di pondok pesantren.
- b. Memperkaya khazanah, konsep dan pendekatan tentang pengembangan kesehatan bagi masyarakat berbasis pondok pesantren.
- c. Menemukan konsep baru tentang model kepemimpinan kiai dan pola hidup bersih dan sehat pesantren sehingga kiai dan santri serta masyarakat umum mampu menjadikan pesantren sebagai institusi pendidikan keagamaan yang bersifat praktis tentang budaya sehat.

- d. Hasil penelitian tentang pola kepemimpinan kiai dan budaya sehat pesantren dapat menjadi rujukan penelitian berikutnya tentang pola kepemimpinan pesantren khususnya tentang gagasan budaya sehat di pesantren. Selain itu penelitian ini dapat memperkaya, memperkuat dan membandingkan temuan penelitian satu dengan temuan lainnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Para pengambil kebijakan, misalnya kementerian kesehatan, kemenag dan pemda sebagai informasi untuk pengembangan kurikulum serta materi yang peka terhadap budaya hidup sehat di pesantren.
- b. Para pengelola pondok pesantren, dapat menjadi pertimbangan dalam memutuskan kebijakan di pesantren tentang kesehatan di pesantren.
- c. Bagi para pengelola yayasan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya sehat di pesantren.
- d. Bagi santri dapat mengetahui informasi lebih lanjut tentang pentingnya menjaga kebersihan lingkungan dan kebersihan jasmani dalam menciptakan budaya sehat di pondok pesantren.

E. DEFINISI ISTILAH

Untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan timbulnya salah pengertian dan kurang jelas dalam memahami judul penelitian ini, maka perlu diberikan penegasan judul agar bahasa selanjutnya dapat mengena pada sasaran dari penelitian ini. Adapun hal-hal yang perlu ditegaskan dalam judul ini adalah:

1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan adalah relasi yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya, antara atasan dengan bawahan, antara pemimpin dengan yang dipimpin untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.⁴⁴

Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip oleh Prim Masrokan Mutohar, kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.⁴⁵

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk tindakan dalam memberikan petunjuk dalam usaha-usaha secara bersama dalam mencapai tujuan bersama. Hersey juga berpandangan sama tentang kepemimpinan, menurutnya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam sebuah aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok sebagai usaha untuk mencapai prestasi pada situasi tertentu.⁴⁶ Sedangkan menurut Yukl adalah *the process of giving purpose (meaningfull direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.*⁴⁷

Adapun kiai adalah seseorang yang dianggap sebagai seorang 'ulama'. artinya ia menguasai pengetahuan dalam tata masyarakat Islam dan

⁴⁴ George R. Terry, *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986), 343. 35

⁴⁵ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2013), 264.

⁴⁶Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*. (New Jersey:Prentice-Hall, 1972), 69.

⁴⁷Gery Yukl, *Leadership in Organizations*, (NewYork: Prentice Hall, 2002), 3.

menafsirkan peraturan-peraturan dalam hukum agama. Kiai juga guru, baik dalam rangka mengajarkan kitab-kitab agama, dalam rangka ceramah, diskusi secara teratur, dan berkumpul dalam pengajian untuk mengetahui penafsiran serta pendapatnya tentang peristiwa-peristiwa penting masyarakatnya.⁴⁸ Kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.⁴⁹

Disamping itu juga kiai dalam pondok pesantren selain sebagai pengajar ilmu-ilmu agama juga sebagai orang tua santri sekaligus pembimbing. Peran sebagai orang tua adalah pembina pribadi yang terbaik dan kehidupan anak, kepribadian orang tua, sikap dan cara hidup mereka merupakan unsur-unsur pendidikan tidak langsung yang dengan sendirinya akan masuk kedalam pribadi anak.⁵⁰ Sebagai pembimbing mengandung arti bersikap menentukan kearah pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa pancasila dan bukanlah mendekte peserta didik (santri), apalagi memaksanya menurut kehendak sang pendidik.⁵¹

Jadi, berdasarkan beberapa pengertian yang ada, akta tersebut dalam penelitian ini. Kepemimpinan kiai dalam *reseach* didefinisikan sebagai proses kepemimpinan seorang kiai pada masyarakat pesantrennya. Sisi pembahasannya tentunya tentang pembentukan budaya sehat di pondok pesantren yang akan diteliti.

⁴⁸ Adi Adi Sasono, Dkk, *Solusi Islam Atas Problematika Umat (Ekonomi, Pendidikan dan Dakwah)*, (Gema Insani, Jakarta, 1998), 117.

⁴⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, (Malang: Kalimasahada Press, 1993), 36.

⁵⁰ Zakiah Daradjat, *Ilmu Jiwa Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), 71.

⁵¹ Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Rineka Cipta, Jakarta, 1999), 50.

2. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku Kepemimpinan adalah kepribadian seorang pemimpin yang diwujudkan dengan tindakannya dalam mengelola peran dan tugasnya pada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Strategi Kebijakan

Strategi kebijakan adalah suatu proses dengan seni tertentu dalam penentuan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap kebijakan yang sudah dirumuskan.

4. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan

Tipologi komunikasi kepemimpinan adalah karakter khas komunikasi yang dijalankan pimpinan kepada bawahannya.

5. Budaya Sehat

Kata budaya berasal dari bahasa sansakerta dari padanan kata buddhayah dengan bentuk jamaknya dari kata buddhi yang artinya akal atau akal budi. Dalam bahasa inggris disebut *culture* yang diserap kedalam bahasa Indonesia menjadi kultur.⁵² Kata kultur menunjuk pada kata budaya yang artinya penyebutan terhadap kemampuan akal budi. Akal budi pada pemaknaan berikutnya tidak hanya terbatas pada akal saja namun menyangkut cipta, rasa, dan karsa.

⁵² Muhaimin. *Islam dalam Bingkai Buduaya Lokal;Potret dari Cirebon*, (Jakarta: Logos,2001). 153.

Budaya adalah segala daya dari budi, yakni cipta, rasa, dan karsa.⁵³ Geertz menyatakan bahwa budaya adalah suatu sistem makna, simbol, tanda yang digunakan oleh individu dalam mendefinisikan dunianya, mengungkap bahasa pikirannya, menyatakan perasaannya yang diwariskan secara turun temurun melalui simbol-simbol yang dikomunikasikan dalam bentuk pengembangan pengetahuan.⁵⁴

Pada intinya mencakup berbagai aspek dari manusia yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sekumpulan anggota masyarakat.⁵⁵ Ki Hajar Dewantara mengemukakan bahwa kebudayaan berarti buah budi manusia adalah hasil perjuangan manusia terhadap dua pengaruh kuat, yakni zaman dan alam yang merupakan bukti kejayaan hidup manusia untuk mengatasi berbagai rintangan dan kesukaran didalam hidup dan penghidupannya guna mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang pada lahirnya bersifat tertib dan damai.⁵⁶

Berdasarkan pengertian ini dapat disimpulkan bahwa budaya adalah sekumpulan norma yang membentuk kebiasaan pada sekelompok masyarakat. Dengan demikian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah habituasi yang berupa perilaku santri-santri pondok pesantren.

⁵³ Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi tentang Pelbagai Problem Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 16

⁵⁴ Dalam Tasmuji, Dkk. *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011). 154.

⁵⁵ Soerjono, Soekanto. *Sosiologi suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 150-151.

⁵⁶ Ki Hajar Dewantara, *Kebudayaan*, (Yogyakarta: Penerbit Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa, 1994), 4.

Adapaun terkait dengan sehat, menurut Badan Kesehatan Dunia/*World Health Organization* (WHO), sehat adalah keadaan sejahtera secara fisik, mental, dan sosial bukan hanya sekedar tidak adanya penyakit maupun cacat. Dari definisi sehat diatas dapat disimpulkan bahwa sehat adalah suatu keadaan fisik, mental, dan sosial yang terbebas dari suatu penyakit sehingga seseorang dapat melakukan aktivitas secara optimal.⁵⁷ Jadi sehat dapat didefinisikan, kemampuan seseorang (individu) dalam menggerakkan sumber daya baik fisik, mental maupun spiritual, untuk pemeliharaan dan keuntungan dirinya sendiri di masyarakat dimanapun ia berada.

Sedangkan menurut UU No 36 tahun 2009 tentang kesehatan, sehat adalah keadaan sejahtera dari badan, jiwa dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif sosial dan ekonomi.⁵⁸ Artinya fungsi secara efektif dari setiap sumber perawatan diri yang menjaminnya suatu tindakan perawatan diri secara adekuat.

Beberapa definisi ini disatukan maknanya dalam penelitian ini dengan mengambil beberapa sub penting dari definisi yang ada. Istilah budaya sehat dalam *reseach* ini adalah seperangkat tingkah laku atau tindakan yang mendorong terciptanya kesehatan fisik, mental dan spritualnya.

⁵⁷ Zuhroni, dkk. *Islam Untuk Ilmu Kesehatan dan Kedokteran 2 (Fiqh Kontemporer)*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003). 57.

⁵⁸ Lihat. Undang-undang nomor 36 tahun 2009 tentang kesehatan.

6. Pondok Pesantren

Istilah pondok berasal dari kata *funduk*, (bahasa Arab) yang berarti rumah penginapan atau hotel, sedangkan pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.⁵⁹ Sedangkan kata “Pesantren” berasal dari kata “santri”⁶⁰ dengan awalan *pe* dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri. Pengertian lain mengatakan bahwa pesantren adalah sekolah berasrama untuk mempelajari agama Islam.⁶¹ Sumber lain menjelaskan pula bahwa pesantren berarti tempat untuk membina manusia menjadi orang baik.⁶²

Zamakhshari Dhofier mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁶³

Sedangkan M. Arifin mengartikan pesantren sebagai institusi Islam yang tumbuh berkembang yang keberadaannya diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem pondok (komplek), para santri-santri diberikan pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kendali dari seorang atau beberapa orang kiai

⁵⁹ Ridwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Ditengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

⁶⁰ Clifford Geertz. *Abangan Santri; Priyayi dalam Masyarakat Jawa*”, diterjemahkan oleh Aswab Mahasun (Cet. II; Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1983), 268.

⁶¹ Taufik Abdullah (ed), *Agama dan Perubahan Sosial*, (Rajawali Press, Jakarta, 1983), 329.

⁶² *Ibid*, 328.

⁶³ Zamakhshari Dhofier. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982). 43.

dengan ciri- ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁶⁴

Pada penelitian ini, pesantren bukan hanya dipahami sebagai lembaga tempat belajar agama saja. Akan tetapi, juga dianggap sebagai sebuah wilayah atau kelompok masyarakat yang memiliki budaya sendiri dalam bimbingan pemimpinannya, yakni kiai.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Laporan disertasi ini akan ditulis berdasarkan petunjuk penulisan karya tulis ilmiah yang dikeluarkan oleh PPs IAIN Jember tahun 2016. Yang di dalamnya meliputi kajian sebagai berikut;

Bab I pendahuluan yang terdiri dari bidang pembahasan; konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konseptual.

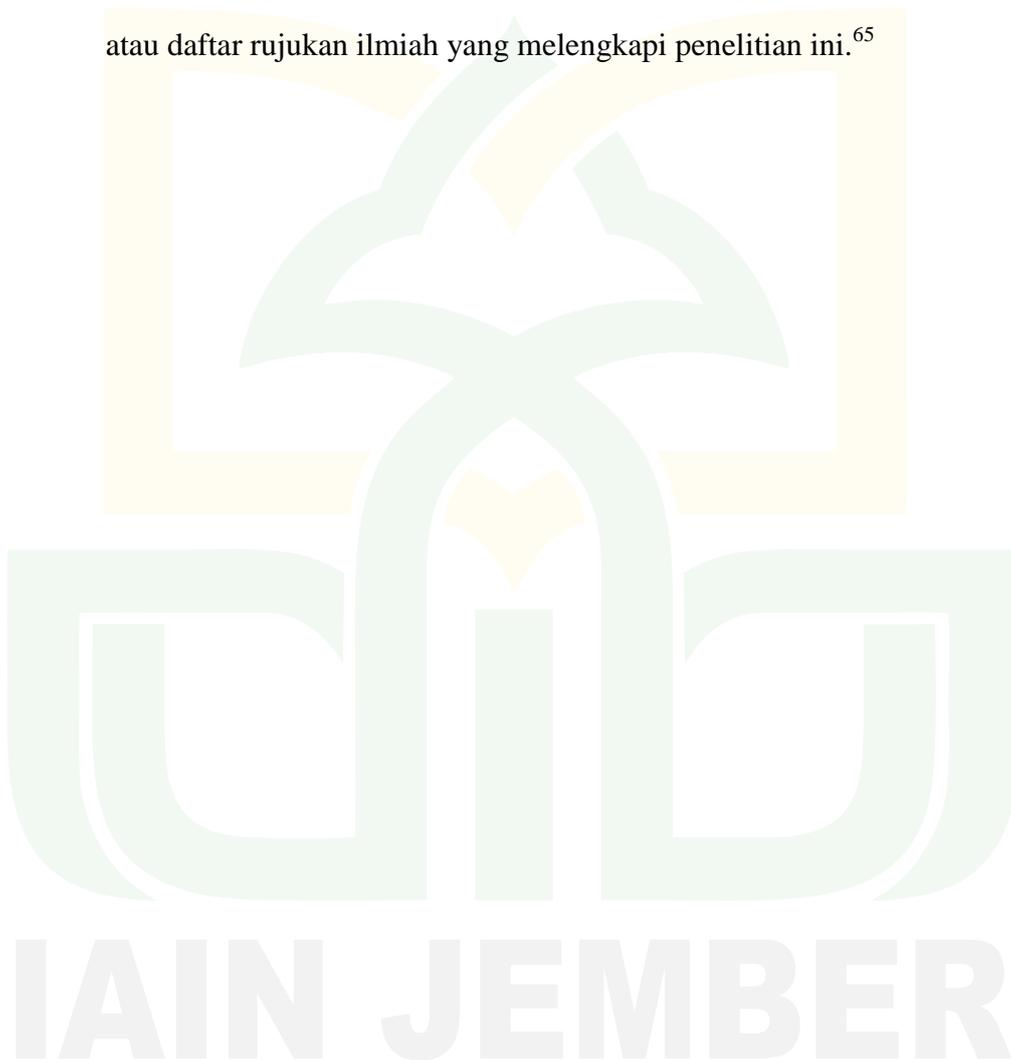
Bab III menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab IV menguraikan tentang paparan data dan analisis serta membicarakan tentang temuan-temuan penelitian.

⁶⁴ M. Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991).
240

Bab V menguraikan pembahasan yang disesuaikan dengan fokus penelitian.

Bab VI merupakan bagian penutup yang akan menguraikan tentang kesimpulan penelitian sekaligus saran-saran untuk dilakukan perbaikan penelitian. Dan yang terakhir adalah penyajian daftar pustaka atau daftar rujukan ilmiah yang melengkapi penelitian ini.⁶⁵



⁶⁵ Dalam Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana IAIN Jember*, Jember: PPs IAIN, 2016: 56-59.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti menyajikan Riset pendahuluan yang dimaksudkan untuk memposisikan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya. Posisi ini penting agar terhindar replikasi-replikasi atau kesamaan-kesamaan penelitian. Penelitian terdahulu membantu peneliti untuk menemukan fokus yang baru dan belum dikaji sebelumnya. Dalam hal ini peneliti menyajikan hasil riset yang terkait dengan penelitian yang dilakukan sebagaimana berikut:

1. Penelitian Babun Suharto dengan judul : Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005

Penelitian yang dilakukan oleh Babun suharto bertempat di STAIN seluruh Jawa Timur dengan seratus tiga puluh lima sampel yang terdiri dari Kajur, Kprodi, Ketua P3M, kepala unit, kepala bagian administrasi, dan Kepala Sub Bagian dan Pegawai dari lima STAIN. Penelitian ini difokuskan pada variable pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan dan kinerja bawahan. Peneliti menggunakan model survey dalam penelitiannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variable yaitu variable bebas dan variable terikat. Variabel transaksional terdiri atas dua inikator yakni imbalan dan manajemen kontijen dengan

pengecualian, sedangkan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat kriteria yakni kharismatik, inspiratif, dorongan intelektual dan pertimbangan individu. Variabel terikat adalah kepuasan dan kinerja bawahan. Variabel kepuasan bawahan terdiri atas tiga kriteria yaitu lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi, sedangkan variabel kinerja bawahan terdiri atas tiga indikator yaitu waktu, kuantitas dan kualitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan bawahan pada STAIN di Jawa Timur, karena pemimpin tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi, disamping itu karena pengaruh budaya. Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan, kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan dan kepuasan bawahan terhadap kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan. Meskipun tidak dihipotesiskan dalam disertasi ini, namun hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, tokoh masyarakat, komitmen, dan budaya sangat mempengaruhi kepuasan bawahan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan bawahan pada STAIN diperlukan kompetensi pimpinan dalam melaksanakan dengan disiplin tinggi dan perubahan kultur disamping diperlukan adanya sensitivitas dari pimpinan atas pemenuhan kebutuhan, prestasi nilai dan egalitarian.

Letak perbedaan dalam riset ini yaitu pendekatan riset yang digunakan antara penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif sedangkan persamaannya terletak pada kepemimpinan transformasional. Posisi penelitian ini bertujuan untuk mengungkap perilaku kepemimpinan, strategi kebijakan tipologi komunikasi leadership kiai dalam membangun kultur sehat di pesantren.

2. Penelitian Pepen Supendi dengan judul: “Karateristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”. UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2011.

Hasil penelitian ini adalah Pertama, gaya kiai dalam memimpin untuk melestraikan kultur institusional di kedua objek tersebut, dilakukan dengan: (a) proses penjaringan yang sesuai dengan prosedur pada dua pesantren tersebut (b) sosialisasi nilai-nilai kepesantren oleh para pengelola pesantren kepada para santrinya (c) pada top manajemen, dua pesantren melakukan adaptasi pada manajemen pesantren.

Kedua, Performa organisasi sudah dibangun lama oleh pengasuh dipesantren tersebut, diantaranya hampir 17 tahun lamanya pengasuh membangun kultur kebersamaan, kultur ini dibangun berdasarkan landasan normatif tertentu. Nilai-nilai yang dipedomani sebagai arah tindakan, kultur akademik yang memiliki kekhasan tertentu dan kultur manajemen dengan tipologi yang khas.

Ketiga, Kemampuan kiai dalam melastarikan kultur organisasi di dua pesantren menunjukkan kiai mampu memfasilitasi seluruh kebutuhan

layanan pendidikan baik layanan standar proses, standar isi, pengembangan SDM pendidik dan kependidikan serta manajemen hubungan masyarakat yang baik. Syarat tersebut telah memenuhi kriteria kepemimpinan yang efektif didalam organisasi pesantren.

Keempat, Keunggulan di kedua pesantren, yaitu: Pembelajaran berlangsung 24 jam (*full day School*); kurikulum terpadu dan menyeluruh. Pesantren mendesain agenda pendidikan yang menyeluruh dari agenda pendidikan berbasis religius dan berbasis vokasi serta berwawasan globalism; sarana yang memadai, ustadz kompetitif, lingkungan yang nyaman, santri yang beragam, dan kondisi lingkungan yang aman; implementasi pendidikan berbasis kelas; prosedur kebijakan dan otoritas pelaksanaan pendidikan pesantren dikelola secara independen oleh pesantren. Sedangkan sekolah berada pada campur tangan dari pemerintah meskipun status lembaga pendidikan dibawah naungan yayasan. Inovasi pembelajaran dan pembangunan iklim belajar yang nyaman bagi santri selalu menjadi konsen dari pengasuh sebagai leader pesantren; dan khusus di Pesantren Nurul Iman seluruh santri uang syahriyah dengan slogan: *“Free and Quality Education Supported by Entrepreneurship”* (menyelenggarakan pendidikan yang bebas biaya tetapi tetap menjaga mutu dengan kewirausahaan sebagai pendukungnya).

3. Penelitian Seriwati Ginting dengan judul: “Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dimnas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga kota Cimahi”. Universitas Padjadjaran Tahun 2013.

Penelitian yang ditulis oleh Ginting dengan tema budaya organisasi. Konteks riset ini berangkat dari fakta bahwa budaya organisasi belum nampak nyata dalam kehidupan organisasi seperti simbol-simbol yang ada. Dalam penelitian ini peneliti hendak mencari karakter budaya organisasi. Peneliti menggunakan kerangka teori TAN, dalam iktisar teoritiknya ada sepuluh ciri-ciri mendasar budaya organisasi diantaranya, ide kreatif personal, toleransi terhadap resiko, dereksi, keterpaduan, supporting manajemen, supervisi, performa, toleransi konflik, sistem reward dan model komunikasi.

Jenis riset dalam menggunakan penelitian kualitatif. Teknik data diambil menggunakan teknik pengamatan, studi pustaka, dokumen dan interview mendalam. Peneliti menggunakan keabsahan data dengan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Pemilihan informan menggunakan *purposive sampling* diantaranya wali kota, kepala disdikpora, sub bagian program, sub bagian kepegawaian, kepala BKD, Kepala seksi pendidikan Dasar, Kepala seksi pendidikan menengah, Dewan pendidikan, PGRI, Kepala sekolah dan Para Guru.

Hasil penelitian ini adalah ada 5 ciri utama yang menentukan budaya organisasi diantaranya (1) keterpaduan, (2) toleran terhadap masalah, (3) identitas, (4) kejelasan target, (5) gaya komunikasi dan lima

karakteristik lainnya yang belum menjadi ciri budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam prosedur yang berlaku namun belum menjadi tindakan dari anggota organisasi. Adapun nilai yang belum terlaksana tersebut mencakup (1) kreatifitas personal, (2) berdamai terhadap risiko, (3) support manajemen (4) control dan (5) sistem *reward*. Kondisi tersebut memberi gambaran bahwa organisasi dalam memfasilitasi layanan prima pendidikan sudah terpadu, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan target yang dimasukkan di dalam renstra, adanya rasa pengakuan diri para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat transparan.

4. Penelitian Muhammad Rifa'i dengan judul: "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Komitmen pada Organisasi, dengan Kinerja Dosen pada Universitas dalam Pesantren di Jawa Timur". Universitas Negeri Malang tahun 2009.

Hasil penelitian ini berhasil mengkonfirmasi teori-teori dan temuan-temuan penelitian sebelumnya tentang hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi, dengan kinerja dosen. Analisis struktural juga mengungkapkan model yang cocok antara data dengan model struktural yang diuji. Lebih lanjut temuan penelitian ini mendukung teori-teori dan penelitian sebelumnya.

5. Penelitian Casmini dengan judul: “Kecerdasan Emosi Dan Kepribadian Sehat Dalam Konteks Budaya Jawa Di Yogyakarta”. Universitas Gadjah Mada Tahun 2011.

Konsep kecerdasan emosional dalam kultur Jawa dapat dimengerti dengan melihat kompetensi personal dalam memanager emosi yang memiliki ciri-ciri nerimo ing pandum sebagai aktualisasi dari mawas diri, *toto roso, toto rogo dan toto boso*, empati, niat konasi sejati dan keserasian sosial. Konsep ini terdiri dari domain personal, sosial dan domain spiritual yang mendeskripsikan kesulitan-kesulitan dalam melakukan klasifikasi antara intelektual emosional dan intelektual spritual.

Konsep pribadi sehat dalam tradisi jawa dapat dipahami sebagai pribadi yang matang, kedewasaan pribadi dan atau pribadi yang *perfect*, di dalamnya menggambarkan sehat jiwa sebagai cermin dari raga yang sehat. Sehat bagi orang Jawa dikonsepsi dengan sehat dalam relasi sosial, sehat secara sosial inilah yang mencerminkan bahwa sehat dalam diri pribadi baik secara fisik maupun psikis dan sehat secara etis.

Kedua konsep (intelektual emosioan dan pribadi sehat) dalam tradisi Jawa dapat dimaknai sebagai kompetensi personal dalam mengelola potensi personalitasnya yang bukan hanya sekedar psychological trait dan atau *soft skill* yang bersifat netral, tetapi merupakan kompetensi personal yang berkaitan dengan perilaku yang melekat dengan nilai-nilai etis Jawa yang bersifat terpusat dan perifer.

6. Penelitian Stevia Tafdhila Ramadhani dengan Judul: “Relations With Healthy Food Consumption Behavior Nutritional Status Of Students In Boarding Boarding Wahid Hasyim Yogyakarta”. Pendidikan Teknik Boga Tahun 2017 Universitas Negeri Yogyakarta.

Riset ini bertujuan untuk mengetahui: (1) perilaku tentang makanan sehat, (2) status gizi, dan (3) hubungan perilaku makanan sehat dengan status gizi mahasiswi pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

7. Penelitian Uud Wahyudin & Hadi Suprpto Arifin dengan judul: “Sosialisasi Sanitasi Diri Dan Lingkungandi Pesantren Salafi Melalui Pos Kesehatan Pesantren (Poskestren) Dalam Membentuk Sikap Santri Terhadap Sanitasi”. Kajian Komunikasi, Volume 3, No. 2, Desember 2015 Universitas Padjadjaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pesantren-pesantren salaf dipedesaan belum sepenuhnya menggunakan protokol hidup sehat dengan baik. Sebagian dari pesantren tersebut masih banyak yang kotor atau tidak bersih. Pesantren salaf banyak yang tidak mengikuti pola hidup sehat. Ada beberapa indikator budaya sehat belum terpenuhi diantaranya lingkungan pesantren yang masih kotor, kumuh, kamar kecil sehingga santri banyak yang berdesak-desakan, minimnya ventilasi udara dan masih banyak indikator lainya yang belum tertata dipesantren salafi.

Peneilitian ini telah menemukan bahwa edukasi terhadap perilaku sehat personal santri dan ekologi pesantren dengan pos kesehatan pesantren

yang berkaitan dengan inovasi, manajemen waktu dan tatakelola sosial dapat memberikan informasi dan mengubah perilaku santri dalam memproteksi kebersihan dan kesehatannya, membuat ruang terbuka dikamar agar sirkulasi udara bisa teratur, membiasakan hidup teratur dengan olah raga secukupnya, minum air yang sudah dimasak, istirahat secukupnya dan menggunakan peralatan tidur yang layak. Pusat kesehatan pesantren salafi di desa dilakukan secara *kontinue* dengan cara mendekatkan akses layanan medis dengan upaya pemberdayaan santri dalam bidang medikal diri dan lingkungan sekitarnya.

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pos kesehatan pesantren salafi memiliki andil besar dalam memberikan pembelajaran berharga dalam proses pembelajaran di pesantren. Hal ini tampak terlihat dari perilaku positif santri terhadap cara-cara yang tepat dalam mengatasi masalah kesehatan terutama masalah sanitasi dan lingkungan yang tidak sehat.

8. Penelitian Hasan Zaini dengan judul: “Pesantren Dan Perilaku Hidup Sehat (Studi Terhadap Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan)”. *el-Hekam*, Vol. I, No. 1, Januari-Juli 2016 IAIN Batusangkar.

Kebersihan adalah sesuatu yang hal yang sangat utama bagi umat Islam, kewajiban yang dicontohkan oleh Rasulullah dengan gambaran beliau yang dibicarakan oleh satu riwayat memiliki kulit yang bersih, kulit yang putih, bau badan yang harum, dan tidak pernah dihinggap penyakit seumur hidup beliau. Kondisi pondok pesantren Nurul Yaqin Ringan-

ringan yang memiliki sekitar 600 orang santri yang tinggal dalam satu asrama memiliki beberapa masalah, di antaranya kesehatan yang kurang terjamin. Perilaku santri juga tidak mendukung dalam mengaplikasikan hidup sehat seperti membiarkan baju bergantung dimana-mana. *Hygiene* perseorangan atau perawatan diri sendiri merupakan salah satu solusi dalam mempertahankan kesehatan bagi santri.

Hygiene perseorangan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor nilai dan praktik individu. Faktor lain adalah budaya, sosial, keluarga, dan faktor-faktor individual seperti pengetahuan tentang kesehatan dan persepsi tentang kebutuhan dan rasa nyaman perorangan.

9. Penelitian Ade Mira Guna dan Gustop Amatiria dengan judul: “Perilaku Hidup Bersih Dan Sehat (PHBS) Dalam Upaya Mencegah Penyakit Kulit Pada Santri Di Pondok Pesantren Nurul Huda. Keperawatan, Volume XI, No. 1, April 2015 ISSN 1907 – 0357 Poltekkes Tanjungkarang.

Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) merupakan cerminan pola hidup keluarga yang senantiasa memperhatikan dan menjaga kesehatan seluruh anggota keluarga. Semua perilaku kesehatan yang dilakukan atas kesadaran sehingga anggota keluarga atau keluarga dapat menolong dirinya sendiri di bidang kesehatan dan dapat berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan kesehatan di masyarakat (Rahmawati,2012)..

10. Penelitian Rahayu Astuti Dkk dengan judul: “Promosi Kesehatan, Perilaku Hidup Bersih Dan Sehat Di Pondok Pesantren”. The 4th Univesity Research Coloquium 2016 Universitas Muhammadiyah Semarang.

Hasil penelitian ini yaitu: Pertama, terdapat kebijakan dan upaya pesantren dalam promosi hidup sehat, dilihat dari *support* dari Kiai sekaligus sebagai Kepala Madrasah Syanawiyah pada saat pelaksanaan kegiatan dan adanya poster kesehatan seperti larangan merokok dan tata tertib di kamar mandi.

Kedua, pengetahuan responden tentang pengertian dan apa saja perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS) di sekolah meningkat dilihat dari antusiasme peserta dan tanya jawab pada saat kegiatan penyuluhan berlangsung serta sebelum dan sesudah test.

Ketiga, Pengetahuan tentang kesehatan santri mengalami kemajuan hal ini bisa dilihat dari semangat mereka dalam mengajukan pertanyaan dan saat momentum pembinaan serta sebelum dan sesudah dilakukan ujian.

Keempat, Praktik cuci tangan yang benar dilakukan oleh para santri.

Kelima, Respon yang baik dari pengelola pesantren dalam membangun fasilitas cuci tangan. *Follow up* pengukuran berat badan dan tinggi badan bagi santri.

11. Penelitian Byba Suhira, Dkk dengan judul: "Implementation of Health Promotion Strategies in The Integrated Service Post Park Programs At The Public Health Center Pesantren I Kediri City". *Journal for Quality in Public Health* Vol. 1 No. 1 Januari 2018.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penerapan strategi promosi kesehatan di Pos Pelayanan Terpadu di Puskesmas Pondok Pesantren I Kediri yang terkait dengan kegiatan pemberdayaan masih

berjalan belum maksimal karena pemberian pendidikan atau pelatihan kepada Petugas Fasilitator Pelayanan Terpadu Pos dan kader tidak merata dan tidak adanya sarana khusus untuk promosi atau sosialisasi program Taman Pos Pelayanan Terpadu kepada masyarakat.

Kegiatan pengembangan suasana masih ada kendala karena tidak ada kader Pelayanan Pengembangan Anak Dini di setiap Pos Pelayanan Terpadu sehingga perannya digantikan oleh guru Program Pendidikan Anak Usia Dini atau petugas fasilitasi Pos Pelayanan Terpadu. Terdapat kekurangan fasilitas Alat Permainan Edukasi yang tidak memadai dalam kegiatan Pos Pelayanan Terpadu.

Selain itu, ada beberapa konflik kecil antara petugas Fasilitasi Taman Pos Pelayanan Terpadu dan para kader, yaitu masalah keterlambatan di hadapan kader atau pendidik Program Pendidikan Anak Usia Dini dan masalah penggunaan atau pemantauan Alat Permainan Pendidikan di antara kader. Dalam pelaksanaan kegiatan advokasi, ada potensi dukungan dan arahan terhadap ide atau saran dari petugas pemegang Program Taman Pos Terpadu di Puskesmas dan pemerintah daerah. Ada kebutuhan akan kebijakan untuk menambah fasilitas infrastruktur untuk kegiatan Taman Pos Terpadu seperti Alat Permainan Edukatif dan peralatan Pos Layanan Terpadu, pembentukan kader Program Pendidikan Anak Usia Dini dan kebutuhan akan kebijakan untuk penambahan kader sehingga tidak ada pekerjaan ganda atau duplikasi tugas dilakukan oleh petugas fasilitasi dari Pos Pelayanan Terpadu.

12. Penelitian Maptuh dengan judul: “The Relationship Between Knowledge About Cleanliness Environment Students With Behavior In Cleanliness Maintenance Environment (Studies In Environment Pondok Pesantrens In District Cikoneng Ciamis Regency, Indonesia)”. *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 2, Issue 2, February 2013

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan data dan analisis data, penelitian ini melahirkan konklusi bahwa ada hubungan positif antara pengetahuan kesehatan lingkungan santri terciptanya kesehatan lingkungan pesantren. Pengetahuan santri tentang kesehatan santri nampak sangat tinggi. Kesehatan lingkungan pesantren sangat dipengaruhi dari pengetahuan santri terkait hal tersebut.

13. Penelitian Eppy dengan judul: “Analysis of The Change of Intent Keep Skin Hygiene in Dormitories at Al-Mukmin Daughter Asror Bangkalan Madura”. *Proceeding of 7th International Nursing Conference: Global Nursing Challenges in The Free Trade Era*, 8-9 April 2016, Surabaya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Ada tiga poin konklusi dalam penelitian ini. Ketiganya merupakan gambaran perkembangan pemahaman santri tentang kesehatan. Adapun kesimpulannya adalah pertama, siswa di asrama di Al-Mukmin Putri Asror Bangkalan Madura sebelum diberikan penyuluhan kesehatan memiliki niat positif untuk menjaga kebersihan kulit.

Kedua, santri putri di asrama Al-Mukmin Asror Bangkalan Madura sebelum diberikan penyuluhan kesehatan memiliki niat positif untuk

menjaga kebersihan kulit. Artinya ada harapan yang ada dalam jiwa mereka untuk hidup sehat.

Ketiga, ada perubahan niat positif untuk menjaga kebersihan kulit akibat asrama pendidikan kesehatan Putri Al-Mukmin Asror Bangkalan Madura. Setelah diadakan pemahaman dan internalisasi *hygiene*, pemahaman dan behavior mereka berubah.

14. Penelitian Heny Kristanto, dengan judul: “The Effect of The Touché Therapy On The Anthropometry for Infants In Working Area Service of The Public Health Center Pesantren I Kediri.”. Ilmu kesehatan Vol 5 Nomor 20016

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Konklusi dari *reseach* ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dan positif dari manajemen lingkungan pendidikan pesantren terhadap perilaku sehat siswa Islam di pesantren di Jawa Tengah, Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa, jika efektivitas manajemen lingkungan pendidikan di pesantren ditingkatkan, perilaku kesehatan siswa Islam juga akan menjadi lebih baik.

Demikian juga jika efektivitas manajemen lingkungan pendidikan pesantren rendah, maka perilaku kesehatan siswa Islam juga akan menurun. Nilai skor tidak baik pada dimensi tindakan untuk mencari pengobatan dari variabel perilaku kesehatan, menunjukkan bahwa manajemen lingkungan pendidikan di pesantren masih membutuhkan perbaikan.

Berdasarkan beberapa kajian yang telah ada sebelumnya, maka ada beberapa kesamaan kajian dengan riset ini. Kesamaannya adalah terkait dengan sudah banyak tema yang juga membahas tentang kesehatan pesantren. Misalnya seperti penelitian yang dilakukan Rahayu Astuti, Byba Suhira, Maptuh, Epyy dan lain sebagainya. Mereka semua menfokuskan kajiannya pada kesehatan pesantren. Namun dari sekian kesamaan ada, perbedaannya sebenarnya lebih mencolok baik dari fokus dan jenis penelitiannya. Sehingga orisinalitas penelitian ini menjadi sangat Nampak.

Salah satu perbedaan yang sangat mencolok adalah tidak ada satupun penelitian terdahulu yang sadar bahwa dibalik kondisi kesehatan yang mereka teliti merupakan hasil dari perilaku sosial masyarakat atau budaya sosial kemasyarakatan. Penelitian yang mereka lakukan tidak secara mendalam mengaitkan realitas budaya kesehatan pada egen realitas yang menyebabkan itu terjadi. Jadi hanya penelitian ini yang satu-satunya dan akan menjadi jembatan penelitian terdahulu yang secara komprehensif akan membaca kepemimpinan sosial dalam menciptakan budaya sehat. Artinya, penelitian akan menyelidiki kepemimpinan yang dilakukan kiai dalam membentuk realitas budaya sehat pesantrennya.

B. KAJIAN TEORITIK

1. Tinjauan Tentang Budaya Sehat Pesantren

Alangkah tepat dan bijaknya untuk meneliti tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat, terlebih dahulu memahami budaya pesantren itu sendiri. Hal inilah yang kemudian menjadi satu alasan

yang signifikan untuk memulai kajian teoritik ini dengan pembahasan terkait budaya pesantren itu sendiri.

a. Terma Budaya Sehat Pesantren

Sebagaimana dibahas dalam definisi operasional, budaya berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia, dalam bahasa Inggris kebudayaan disebut *culture* yang berasal dari kata Latin *colere* yaitu mengolah atau mengerjakan dapat diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang sering diterjemahkan sebagai “Kultur” dalam bahasa Indonesia.⁶⁶

Budaya adalah segala yang budaya adalah segala daya dari budi, yakni cipta, rasa dan karsa.⁶⁷ Geertz menjelaskan bahwa kultur adalah suatu rangkaian sistem makna dan simbol yang tersusun dalam definisi-definis dimana setiap individu mendefinisikan dunianya sendiri, mengekspresikan emosionalitasnya dan memberikan penilaian-penilaiannya, suatu pola makna yang ditransmisikan dalam ruang sejarah yang diaktualisasikan dalam bentuk- bentuk simbolik melalui instrumen seseorang yang mengkomunikasikan, mengabdikan, dan mengembangkan pengetahuannya.⁶⁸

⁶⁶ Muhaimin. *Islam dalam...*, 153.

⁶⁷ Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan ...*, 16

⁶⁸ Tasmuji, Dkk. *Ilmu Alamiah ...*, 154.

Adapaun terkait dengan sehat, menurut Badan Kesehatan Dunia/*World Health Organization* (WHO), sehat adalah keadaan sejahtera secara fisik, mental, dan sosial bukan hanya sekedar tidak adanya penyakit maupun cacat. Dari ketiga definisi sehat diatas dapat disimpulkan bahwa sehat adalah suatu keadaan fisik, mental, dan sosial yang terbebas dari suatu penyakit sehingga seseorang dapat melakukan aktivitas secara optimal.⁶⁹

Jadi sehat dapat didefinisikan, kompetensi yang dimiliki seseorang dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada baik jiwa dan raga untuk kebutuhan dirinya dimasyarakat.

Sedangkan menurut UU No 36 tahun 2009 tentang kesehatan, sehat adalah keadaan sejahtera dari raga, ruhani dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif sosial dan ekonomi.⁷⁰ Artinya fungsi secara efektif dari setiap sumber perawatan diri yang menjaminnya suatu tindakan perawatan diri secara adekuat.

Definisi dari pesantren–juga dibahas di awal– Zamakhsyari Dhofier mendefinisikan pesantren Istitusi Islam tradisonal sebagai wadah untuk mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan penekanan urgensi moral religius sebagai refrensi tindakan dalam kehidupan sehari-hari.⁷¹

⁶⁹ Zuhroni, dkk. *Islam Untuk Ilmu Kesehatan dan Kedokteran 2 (Fiqh Kontemporer)*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003). 57.

⁷⁰ Lihat. Undang-undang nomor 36 tahun 2009 tentang kesehatan.

⁷¹ Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren....*, 43.

Sedangkan M. Arifin memaknai pesantren sebagai institusi Islam yang berkembang dan diakui keberadannya oleh masyarakat sekitar, dengan pola pemondokan dimana para santri menuntut ilmu agama melalui sistem pengajian atau sistem madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kendali seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁷²

Jadi yang dimaksud dengan budaya pesantren adalah seperangkat adat-istiadat khas masyarakat yang tinggal di sebuah lembaga pendidikan agama yang tentunya memiliki seperangkat nilai dan aturan yang khas. Atau dengan arti lain, yang dimaksud dengan budaya pesantren adalah kultur asli yang berperan sebagai sub kultur masyarakat Indonesia. Sebagaimana diketahui bersama bahwa pondok pesantren pada dasarnya adalah institusi pendidikan Islam yang ditopang oleh pondok, kiai, masjid, kitab kuning dan masjid sebagai kekuatan pesantren dalam memfasilitasi ummat Islam membangun peradabannya.⁷³

Berdasarkan penjelasan ini maka secara komprehensif budaya sehat pesantren sudah dapat didefinisikan. Jika diintegrasikan beberapa istilah yang sudah dijelaskan di atas maka, yang dimaksud dengan budaya sehat pesantren adalah seperangkat pemikiran dan pola perilaku hidup sehat masyarakat yang tinggal di pesantren.

⁷² M. Arifin. *Kapita Selekta...*,240

⁷³ Hal demikian disebabkan pesantren telah lama hidup dan tumbuh di tengah-tengah masyarakat Indonesia tersebar di seluruh tanah air dikenal dalam kisah dan cerita rakyat Indonesia khususnya di pulau Jawa.Tim Penulis. *Pedoman Pembangunan Pondok Pesantren*. (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 1985), 17.

b. Akar Budaya Sehat Pesantren

Jika dilakukan penelusuran pada akar budaya pesantren, ada banyak ragam pandangan. Setidaknya ada tujuh pendekatan yang dapat menggambarkan tentang pendekatan tersebut. Pendekatan pertama, menjelaskan bahwa pesantren merupakan model imitasi atau mengambil bentuk dari model pembelajaran Hindu-Budha pra Islam datang ke Nusantara pendekatan kedua, yang membangun klaim bahwa pesantren berasal dari Indonesia. Pendekatan ketiga, yang menjelaskan bahwa tipe pesantren sebenarnya dapat di ditemukan di Baghdad. Pendekatan keempat, yang menjelaskan bahwa pesantren merupakan model integrasi sistem pendidikan antara Hindu-Budha dan India (Ghujarat). Teori kelima, pesantren didasarkan pada budaya agama Budha, Hindu dan Arab.

Pendekatan keenam, tradisi pesantren dihubungkan dengan orang-orang India dan Muslim di Nusantara dan Pendekatan ketujuh yang menyatakan pesantren berasal dari budaya India, budaya Arab dan budaya lokal Nusantara.⁷⁴

Berdasarkan tujuh persepektif teori tersebut, ada tiga sumber tradisi yang memungkinkan menghegemoni perilaku edukatif pendidikan pesantren yaitu; Pertama, Arab adalah tempat dimana ajaran Islam dan Islam dilahirkan. Di Arab pula banyak ulama' Nusantara belajar ilmu agama disana memanfaatkan momentum musim haji maupun yang

⁷⁴ Mujamil Qomar, *Pesantren, dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, tt), 10.

kemudian bermukim bertahun-tahun di Mekah atau madinah, dan setelah pulang mereka mendirikan pesantren. Kedua, Negara India secara geografis menjadi tempat persinggahan sementara para penyebar Islam. Kawasan ini menjadi kawasan transit strategis para ulama' timur tengah yang ingin menyebrang ke Nusantara. Dan Ketiga, sebelum Islam masuk agama yang sejak lama sudah dianut oleh mayoritas penduduk Indonesia adalah budaya Hindu-Budha, sehingga tradisi pesantren banyak dipengaruhi oleh kebudayaan tersebut.⁷⁵

Pesantren merupakan hasil tiga sistem tradisi besar yang mempengaruhinya yaitu Arab sebagai daerah asal Agama Islam, India sebagai tempat transit dan Indonesia sebagai tempat dialog antar budaya. Selain itu teori penyebaran madzhan dari ketiga wilayah tersebut dapat dijadikan acuan dalam melacak asal-usul pendidikan pesantren⁷⁶

Pada sisi yang lain, walaupun pendidikan pesantren lebih dipengaruhi paham Sunni.⁷⁷ Akan tetapi, beberapa tradisi di pesantren seperti *haul*, *manaqib*, *diba'*, *tawassul*, ziarah kubur, dan sikap pengkultusan pada kiai disebut merupakan tradisi Shi'ah. Pelestarian tradisi Shi'ah tersebut ada kaitannya dengan Sunan Gunung Jati sebagai

⁷⁵ *Ibid.* 10.

⁷⁶ India dan Arab pada saat itu ada dalam pengaruh kuat mazhab al-Shafi'i, sehingga tidak mengherankan apabila kitab-kitab klasik dalam bidang fiqh yang diajarkan di Pesantren didominasi fiqh al-Shafi'i, apalagi tokoh sufi yang ditokohkan komunitas pesantren yaitu al-Ghazali adalah *Faqih* bermazhab al-Shafi'i. *Ibid.* 10 dan baca juga, Suteja, *Pola Pemikiran Kaum Santri....* 79-83

⁷⁷ Abdurrahman Mas'ud, *Memahami Agama Damai Dunia Pesantren*, dalam Badrus Sholeh (Ed), *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2007), xvii.

pendiri pertama pesantren di Cirebon yang diceritakan berpaham *Shi'ah Zaidiyah*.⁷⁸

Tradisi pemikiran keislaman berkembang dan bahkan dominan dalam pendidikan pesantren, jika didasarkan pada pengamalan ajaran agama pada kehidupan sehari-hari, adalah pemikiran fiqih yang menekankan pada ketentuan hukum *syar'i*, dan pemikiran tasawuf yang bertendensi pada pembersihan diri dan *taqorrub* kepada Allah.⁷⁹

Pemikiran fiqih, berkembang di atas kekuatan nalar dalam menggali ketentuan *syar'i*. Pemikiran fiqih digali dari dua sumber primer al-Qur'an dan Al-Hadits yang dijadikan metodologi *istinbat* hukum. Dari hal itu secara komprehensif sudah terbangun metodologi yang mapan untuk diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Metodologi itu sekaligus untuk menjawab secara *syar'i* terhadap problematika sosial yang berkembang. Kaidah-kaidah dalam meng-*istinbat* hukum fiqih dan kontekstualisasi pemikiran fiqih dalam merespon berbagai permasalahannya. Kebhenikan aliran dan pemikiran Fiqih disebabkan oleh keragaman sosio kultur yang berkembang dalam konteks dimana metodologi itu dirumuskan.⁸⁰

Berdasarkan yang demikian ini, komunitas pesantren yang dikenal sebagai kelompok Islam bermazhab, terus berupaya mencari relevansi

⁷⁸ Mujamil Qomar, *Pesantren...* 11

⁷⁹ Nurhayati Jamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 44.

⁸⁰ Dalam pemikiran fiqih al-Shafi'i saja tergambar dari kontekstualisasi pemikiran fiqihnya, melahirkan dua bentuk pemikiran fiqih, berupa *qaul al-qadim* yang dihasilkannya ketika beliau berada di Baghdad, dan *qaul al-jadid* sebagai produk hukum pada saat beliau berada di Mesir. *Ibid.* 45-47

doktrin agama bagi kehidupan nyata dalam penjelasan pengembangan budaya masyarakat. Tentunya, sikap ini sejalan dengan tradisi pemikiran para pemimpin mazhab dalam mengapresiasi tradisi lokal, seperti Imam Malik yang memberikan perhatian tinggi terhadap tradisi setempat, Imam Hanafi yang dikenal sangat rasional tidak bisa dilepaskan dari tradisi Persia yang kosmopolit, begitu pula Imam al-Syafi'i yang mazhabnya mendominasi tradisi keilmuan pesantren, merupakan pemimpin mazhab yang memberikan perhatian tinggi terhadap situasi dan kondisi lokal dalam merumuskan pemikiran hukum Islam.⁸¹

Adapun terkait dengan mazhab teologi, masyarakat pesantren yang dikenal pula sebagai penganut teologi Sunni Ash'ariyah. Penganut mazhab teologi Ash'ariyah cukup dikenal sebagai mazhab yang memakai kalam dealektis, yang tidak saja mendialogkan antara konsepsi *naqal* dengan *aqal*, melainkan pula secara sengaja mengintegrasikan antara konsepsi kalam dan turats masyarakat. Dengan kata lain, sikap penyesuaian dan penghargaan yang tinggi civitas pesantren terhadap nilai, budaya lokal, memiliki referensi doktrinal yang selaras dengan bangunan konseptual mazhabnya.⁸²

Sisi yang menarik lagi untuk dibahas adalah kepedulian pesantren pada budaya local wisdom. Penghargaan kaum santri terhadap tradisi lokal yang dirajut dengan doktrin keislaman moderat, berdampak pada keberadaan pesantren yang nampak mampu berkembang dinamis tanpa

⁸¹ Abdul Mun'im Dz, *Pergumulan Pesantren dengan Masalah Kebudayaan*, dalam Badrus Sholeh, *Budaya Damai...* 39-40.

⁸² *Ibid*, 40. Lihat pula Nurhayati Djamas, *Dinamika...* 47.

menghadapi *class* yang berarti. Baik benturan dengan keyakinan, ada istiadat dan kultur lokal. Korespondensi pesantren dengan tradisi dan keyakinan lain memiliki penekanan kebajikan *moral force* sebagai hal yang asasi dalam doktrin tasawuf yang dikembangkannya, memosisikan kelompok lain yang berbeda ras, suku, aliran dan berbeda paham atau bahkan kepercayaan tidak sebagai musuh atau ancaman namun sebagai mitra dan kekuatan. Bahkan ada anggapan pesantren mampu menjadikan mereka mitra dalam penegakan moralitas dan etika sosial.⁸³

Dalam aspek kesejarahan, dinamika pesantren sebagai institusi pendidikan yang terus eksis dalam lintasan dinamikanya, telah dianggap mampu mengantarkan menjadi institusi pendidikan Islam alternatif dan mendominasi di kalangan masyarakat Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari pergumulannya secara populis dengan masyarakat terutama pada kalangan bawah, sehingga pendirian dan pengembangannya banyak mendapatkan bantuan dari masyarakat.⁸⁴

Pemikiran tasawuf yang berorientasi fiqih juga juga mewarnai tradisi pemikiran keislaman komunitas pesantren. Berbeda dengan konsep tasawuf falsafi yang berakhir pada konsep *manunggaling kaulo Gusti* konsep tasawuf yang mendominasi tradisi pemikiran pesantren adalah tasawuf akhlaqi versi pemikiran al-Ghazali yang mengedepankan

⁸³ Yang demikian ini, membuat terciptanya suasana damai dalam sikap yang saling menghargai antar komunitas yang berbeda. Abdul Mun'im Dz, *Pergumulan Pesantren...* 44

⁸⁴ Dijelaskan bahwa kepopolisan kiai sebenarnya juga disebabkan posisi Kiai yang walaupun secara hirarki kepemimpinan memiliki posisi yang tinggi dan sentral dalam komunitas pesantren, namun perilaku Kiai yang mencerminkan akhlaq mulya, tidak menjaga jarak dengan komunitasnya, sehingga dengan mudah tercipta asimilasi budaya yang menjadi karakteristik budaya pesantren. Mujamil Qomar, *Pesantren....* 89

tazkiyatun Nafs dalam mencapai keridlaan Allah. konsep tasawuf yang bercorak *fiqih orinted* tersebut, memiliki potensi sebagai alat kontrol pada tata laku sufi melalui kendali syari`ah, dan dengan upaya saling keterhubungan antara tarekat sebagai institusi sufistik dengan syari`ah tersebut, maka polarisasi penerapan tarekat dengan akidah dan syari`ah di lingkungan pesantren tidak pernah ada masalah.⁸⁵

Dalam budaya akademik pesantren tasawuf diposisikan sebagai demensi intelektual sebagai instrumen hamba menuju surga. Namun aspek etis dan praktis masih lebih dominan dari pada aspek intelektualitasnya. Disini tarikat bagian terintegrasi didalamnya sebagai amaliah sufi tanpa harus dihubungkan dengan institusi tarekat tertentu.

Santri dalam tradisi tarekat dipesantren ditradisikan membacakan *aurad-aurad* (bacaan-bacaan dzikir) tertentu baik sholat qobliyah dan ba'diyah , atau pada momentum-momentum tertentu yang dipandu oleh kiai. Para santri juga dibimbing dalam menjalankan cara hidup *taqwa*, yaitu pola hidup yang suci dengan menjaga diri tidak hanya dari perbuatan yang diharamkan, bahkan menjauhi perbuatan makruh dan *shubhah*. Dan dibimbing pula melakukan praktik-praktik spiritual yang dikenal dengan istilah *riyadah*, yaitu melakukan aktivitas tertentu yang dibimbing kiai dengan menjalani hidup prihatin dengan berpuasa, menahan diri dari makan dan pakaian yang melebihi kebutuhannya.⁸⁶

⁸⁵ Nurhayati Djamas, *Dinamika...* 48-51

⁸⁶ Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren...* 212-213

Budaya pesantren secara geografis berkembang dipesisir utara Jawa. Pesantren tersebut didirikan oleh beberapa Wali yang bermukim dipesisir Jawa, mereka mendirikan pusat pendidikan sekaligus pusat dakwah.⁸⁷ Selain menjadi pusat penyebaran ilmu pesantren ini pula sebagai pusat komando dalam menyebarkan Islam di Jawa.

Penyebutan kiai diawali oleh testimoni oleh masyarakat, kata kiai tidak serta merta disematkan oleh masyarakat. Dengan pesona yang dimiliki oleh kiai, masyarakat kemudian meminta bimbingannya, pada saat yang sama posisi kiai adalah pewaris nabi yang mau tidak mau dirinya mempersiapkan dirinya membimbing masyarakat. Jalinan hubungan yang erat antara kiai dan masyarakat inilah kemudian yang melahirkan kata santri.⁸⁸

Akar kebudayaan pesantren lama kelamaan mengalami banyak pergeseran baik tempat maupun tradisi yang berkembang. Pada tahap awal secara geografis pergeseran ini diawali dengan pergeseran tempat yang awal pesantren tumbuh berkembang dekat pantai kemudian bergeser kepedesaan setelah di pesisir pantai di rebut oleh kolonial. Sehingga proses islamisasi pun mengalami pergeseran dari pesisir kepedesaan. Kondisi ini menjadi titik awal pendidikan pesantren berkembang dipedesaan. Pergeseran ini juga berdampak pada sektor ekonomi yaitu pergeseran basis ekonomi maritim menjadi basis ekonomi pertanian.⁸⁹

Pergeseran letak dan ekonomi juga berdampak ada pergeseran tradisi

⁸⁷ Abdul Halim Subahar, *Modernisasi Pesantren...* 34

⁸⁸ *Ibid.* 35.

⁸⁹ Hanunah Asrahan, *Transformasi Pesantren...* 113.

akademik pesantren dari pola religiusitas berbasis Nalar menjadi religiusitas berbasis Intuitif, dari kosmopolitan yang beragam menjadi kebudayaan paguyuban yang homogen, dan dari kebudayaan para pembisnis pesisir yang progresif dan terbuka menjadi kultur rural yang tertutup dan stagnan.⁹⁰

Tradisi pesantren turut dibentuk oleh corak sinkritis pada masyarakat pedesaan dan corak sufistik pada awal islamisasi. Penghormatan yang tinggi terhadap kiai menjadikan kiai sebagai sosok kharismatik yang ucapan dan tindakannya diamini total oleh masyarakat. Masyarakat menganggap bahwa kiai menguasai ilmu agama dan menguasai perkara-perkara astral. Asumsi ini diperkuat oleh konsep barokah para kaum sufi, pola inilah yang menjadi dasar bahwa ada kesamaan pola relasi guru-murid dalam konsep hindu-budha.⁹¹

Dalam tradisi pesantren pengharapan terhadap barokah itu tinggi. Barokah ini menjadi dasar yang membangun pendidikan pesantren menjadi dinamis. Menurut Gusdur barokah tidak hanya lahir dari bangunan sufisme namun tradisi yang diadaptasi dari budaya setempat yang berkembang sebelumnya. Adat istiadat ini dipengaruhi oleh tradisi Hindu-Budha tentang konsep relasi guru-murid yang berkembang dipesantren. Tradisi pesantren juga dipengaruhi oleh otoritas kiai-ulama' yang dianggap absah dalam mewarisi tradisi kenabian, terutama dalam konteks transmisi keilmuan agama yang berasal dari oritas teks Al-Quran

⁹⁰ Mahmud Arif, *Pendidikan Islam...* 172-173.

⁹¹ *Ibid.* 173-174.

dan Hadits. Tradisi akademik inilah yang menjadi metodologi dan sekaligus metodenya yang berkembang dipesantren dan ditranmisikan secara turun temurun.⁹²

Budaya pesantren Pada sisi yang lain cukup terbuka dan tanggap terhadap inovasi dan cepat menerima secara kritis terhadap kultur setempat, bisa dikaitkan dengan pola keterbukaan para guru sufi yang sangat menghegemoni dalam tradisi pesantren, yang mendorong berkembangnya corak Islam moderat terhadap kearifan daerah setempat, dan siap bermesraan dengan umat agama lain secara harmonis, dan karena faktor itu pula proses pengislaman yang dilakukan oleh pesantren ini lebih memiliki pesona kedamaian tanpa memicu konflik, dan karena itu mengalami percepatan dalam menginovasi budaya wilayah terisolir yang tertutup.

Jika dilihat dalam aspek budaya kesehatannya maka ada beberapa hal dari semua penjelasan yang penting untuk dikaji. Beberapa hal tersebut adalah pengadopsian nilai budaya lokal, pemahaman tasawuf, fiqih dan letak geografis pesantren yang kebanyakan ada di pedalaman.

Pada konteks ini, jika dihubungkan dengan pemahaman budaya sehat sebagaimana yang dibahas sebelumnya maka akar budayanya tidak akan terlepas dari beberapa hal makro budaya pesantren berasal.

Jika dihubungkan dengan akar ajaran fiqih, budaya sehat pesantren dapat diasumsikan berasal dari ajaran sehat dalam perspektif fiqih.

⁹² KH. Abdurrahman Wahid, *Pondok Pesantren Masa depan...* 14-15.

Tentu, artinya berhubungan dengan najis, dan lain sebagainya. Begitupun jika dihubungkan dengan tasawuf, budaya sehat yang dimaksud akan berhubungan dengan hal-hal spiritual yang merupakan wujud penyucian *tazkiyatun nafsi* pada Tuhan yang maha Esa.⁹³

Apabila dihubungkan letak geografis, nampak semakin terlihat bahwa akar budaya sehat pesantren tidak terlepas dari budaya sehat masyarakat pedalaman. Artinya, tidak begitu respek ada pola hidup sehatnya pada pola hidup yang sederhana sebagaimana pada umumnya masyarakat pedalaman.

c. Elemen Budaya Sehat Pesantren (Agen dan Instrumen Budaya)

Untuk mengkaji tentang elemen kebudayaan pesantren tentunya tidak terlepas dari kajian pesantren sebagai sebuah lembaga budaya.

Kelembagaan pesantren memiliki lima bagian penting yaitu kiai, santri, pondok, kitab kuning dan masjid.⁹⁴

Kiai komponen penting yang krusial dalam nahkoda pendidikan pesantren. Kiai ditempatkan sebagai junjungan yang mengayomi seluruh aktivitas dipesantren. Wajar bila mati hidupnya pendidikan pesantren dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan kiai. Bahkan posisi sentral kiai dipesantren oleh para pengamat diposikan sebagai raja dalam miniatur

⁹³ Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Darajad, sehat dalam tasawuf dalam sama dengan kesalahan sosial. Kesalahan sosial menurutnya adalah memelihara keinginan anak yatim, membantu yang faqir dan menolong sesama. Zakiyah Darajad, *Membina Nilai-nilai Moral di Indonesia*. (Jakarta: Bulan Bintang, 1976), 32.

⁹⁴ Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren...* 79-99.

kerajaan di mana kiai menjadi tonggak utama power dan otoritas dalam *living* santri dan bahkan masyarakat sekitar.⁹⁵

Begitupula dengan santri memiliki posisi penting dalam kebudayaan pesantren. Santri bukan hanya sebagai orang yang belajar *ansich*, namun juga dapat memberikan pengaruh terhadap status kepemimpinan kiai dimasyarakat. Semakin banyak santri yang dibimbingnya maka kharisma kekuasaan kiai juga semakin nampak. Santri menjadi corong kepemimpinan kiai ditengah masyarakat.⁹⁶

Santri berdasarkan tipologinya, ada dua macam kelompok santri di pesantren, yaitu; santri kalong dan santri mukim. Santri kalong adalah para santri yang berasal dari daerah terdekat pesantren mereka mengikuti pembelajaran agama dipesantren dengan cara mendatangi pesantren dengan jadwal yang telah dimilikinya, santri kalong hanya mengikuti pembelajaran pesantren disaat-saat tertentu, sebaliknya santri mukim bisanya berasal dari luar pesantren dengan jarak yang cukup jauh, sehingga mereka harus bermukim didalam pesantren untuk jangka waktu tertentu.⁹⁷

Selanjutnya, *elemen* yang berupa instrumen penting dalam pengembangan budaya pesantren adalah masjid. Masjid merupakan komponen utama yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pesantren.

⁹⁵ *Ibid.* 93-94.

⁹⁶ *Ibid.* 96.

⁹⁷ Setidaknya ada tiga alasan santri menetap di pesantren: *Pertama*, Ingin mempelajari kitab-kitab secara mendalam dari Kiai pemimpin pesantren. *Kedua*, Ingin memperoleh pengalaman kehidupan pesantren, dan *Ketiga*, Ingin memusatkan studinya di pesantren agar lebih fokus tanpa terganggu dengan kegiatan-kegiatan keluarga di rumahnya. *Ibid.* 89-90.

Sejak awal masjid tidak hanya diposisikan sebagai tempat ibadah namun juga sebagai tempat menimba ilmu untuk para santri dan kegiatan-kegiatan lain untuk mengembangkan potensi santri. Ini berarti posisi masjid yang berada dipesantren sebagai pusat kegiatan dakwah dan akademik sebagaimana sistem masjid pada masa awal penyebaran Dakwah Islam.⁹⁸

Pemondokan atau pondok menjadi wadah atau ruang dalam optimalisasi ajaran, nilai dan pembentukan karakter. Karena inilah pondok menjadi pusat pengkaderan yang efektif dalam membentuk para ulama'. Pesantren dengan magnet yang kuat dapat mendatangkan para pembelajar dari manapun, karena itulah pondok menjadi solusi bagi mereka yang datang dari daerah-daerah yang jauh.⁹⁹ Pondok didesain sebagai wadah yang pas dalam mengendalikan seluruh rangkaian pembelajaran oleh kiai dan para asatidz. Pengendalian model pesantren adalah model satu-satunya sampai hari ini yang efektif dalam proses penanaman nilai-nilai karakter.¹⁰⁰

Selain masjid sebagai sarana dalam memperkokoh budaya pesantren, kitab kuning menjadi instrumen yang menempati posisi yang cukup urgen sebab pemahaman agama santri 90 % berasal dari sumber-sumber dari teks berbahasa arab karya ulama-ulama salaf dan khalaf.

Kitab kuning menjadi kunci dari transmisi keagamaan kiai sebagai

⁹⁸ Dijelaskan bahwa sejak Masjid Quba didirikan pada masa Nabi Muhammad dalam fungsinya sebagai pusat pembinaan umat, terus terpancar dalam sistem pendidikan pesantren. *Ibid.* 85-86.

⁹⁹ Mujamil Qomar, *Pesantren....* 88.

¹⁰⁰ Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren...* 81-83.

pewaris nabi, makanya kitab kuning menjadi elemen penting dalam tradisi pesantren. Jika tidak ada kitab kuning maka lembaga dimaksud bukan pesantren. Jadi kiai sebagai pemilik otoritas keilmuan tunggal dipesantren karena sebagai pewaris para ulama' karena itulah posisi kitab kuning tetap menjadi standar pembelajaran keagamaan dipesantren sebagai referensi utama keagamaan. Kitab kuning sebagai sumber utama budaya akademik dipesantren, dari kitab inilah para santri banyak belajar tentang tradisi Islam klasik yang kemudian sebagai bekal dalam kehidupannya.

Selain itu, elemen di atas inilah yang juga menjadi elemen budaya sehatnya. Budaya sehat pesantren tentu merupakan hasil dari seorang agen yang dalam hal ini adalah kiai. Semakin bagus pola atau gagasan kepemimpinan kiai dalam menciptakan budaya sehat, akan semakin bagus pula budaya sehat yang tercipta. Selain itu, instrumen yang tentu juga mendukung terciptanya budaya sehat pesantren adalah elemen pembelajaran yang dilakukan. Semakin banyak pembelajaran yang berperan pada terdorongnya budaya sehat, akan semakin kuat pula budaya sehat yang tercipta. Begitupun pada aspek peran infrastruktur yang ada di pesantren. Jika semakin lengkap infrastrukturnya maka akan semakin baik pula budaya kesehatannya tercipta.

Selain, sebenarnya ada beberapa pesantren yang sudah mulai mengembangkan beberapa instrumen budayanya untuk menciptakan pola hidup sehat. Misalnya Pesantren Assalafiyah Desa Luwungragi

Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes yang sudah membuka klinik sehat,¹⁰¹ pesantren Nurul Jadid yang memiliki rumah berobat sendiri dan banyak pesantren yang nampak berupaya megembangkan fasilitasnya guna menciptakan budaya sehat.

d. Karakter Budaya Pesantren

Ada tiga karakter utama budaya pesantren. Pertama, para santri menyebut karakter ini dengan *uswah hasanah*. Karakter ini tidak bisa hanya di internalisasi melalui bahasa verbal namun hanya dapat ditanamkan melalui bahasa tubuh. Karena santri melihat langsung pada seseorang yang patut dicontoh. *Uswah* dalam bahasa hari ini disebut *modelling*. Tradisi mencontoh kebiasaan baik ini adalah tradisi jawa yang *paternalism* dan *patron-client relation*. Para santri dan masyarakat dapat mengidentifikasi perilaku yang dilakukan oleh kiai dalam kesehariannya. *Uswah hasanah* menjadi karakter andalan utama pesantren dalam proses internalisasi nilai-nilai budaya keagamaan dan budaya lokal.

Kedua, *Cultural maintenance*. Pesantren memadukan antara raga dalam hal ini budaya lokal yang berkembang dengan jiwa yaitu ajaran Islam. Pesantren tidak melakukan perombakan terhadap budaya yang ada, budaya hanya dijadikan sebagai instrumen dalam menyemaikan ajaran Islam. Kiai menggunakan pendekatan kultural dalam menyemaikan ajaran Islam, sehingga hal ini lebih diterima ketimbang

¹⁰¹ Lihat penelitian, Pitrian Ningsih, "Budaya Hidup Sehat Di Pondok Pesantren" Jurnal Sosial Fakultas Ilmu Sosila Universitas Negeri Malang, 2009), 12

pendekatan struktural apalagi tindakan-tindakan anarkis dan intoleran. Kiai tidak mendekonstruksi budaya namun akulturasi budaya.¹⁰²

Pesantren yang menjadi pusat dialog *local wisdom* dan doktrin Islam, melalui proses akulturasi, asimilasi, dan adaptasi budaya lokal yang terikat dengan kepercayaan leluhur dan *core* Islam, telah melahirkan kebudayaan baru Islam nusantara yang memiliki karakter harmonis dalam pembelajarn dan pengembangannya. Karakter kedua ini, terlihat pula dalam penyajian referensi utama keilmuan pesantren, yang tetap mempertahankan corpus-corporum tradisional atau yang disebut dengan kitab kuning. Penyajian kitab kuning dalam tradisi akademik pesantren yang ditransmisikan dari generasi ke generasi, menunjukkan adanya upaya pendidikan pesantren untuk menjag dan memelihara khazanah tradisi akademik Islam masa awal dan pertengahan serta pengembangan dilakukan secara konsisten dan bahkan tetap konsisten sampai saat ini.¹⁰³

Dalam konteks budaya, pesantren merupakan institusi budaya yang memadukan antara tradisi *zawiyah* yang yang berasal di negeri Arab dengan tradisi padepokan yang berasal dari Nusantara selama berabad-abad sebelum Islam masuk ke Nusantara. Dalam konteks kelembagaan, pesantren memadukan dua konsep kelembagaan yang berkembang di Arab dengan konsep yang berkembang di Nusantara yaitu konsep padepokan. Integrasi institusi ini menjadi model dimana konsep

¹⁰² *Ibid*, xxii

¹⁰³ Abdurrahman Mas'ud, *Memahami Agama Damai*...xxiii.

zawiyah yang bermuatan ajaran Islam yang mendapatkan ruangnya didalam struktur model padepokan. Namun tidak hanya mendialektikakan antara bentuk dan isi, melainkan terjadi hubungan mesra dan saling dialog, hingga mengakibatkan terciptanya karakter pesantren yang inklusif, kritis dan demokratis terhadap kebudayaan lain.¹⁰⁴

Sikap apresiatif pesantren terhadap budaya lokal yang diintegrasikan ke dalam doktrin dan budaya Islam, menjadi salah satu faktor pesantren dan Islam bisa berkembang secara cepat di Nusantara, tanpa menemukan *clas* yang signifikan dengan doktrin, tradisi dan kultur lokal, dan mampu mencitrakan Islam sebagai agama damai di tengah-tengah masyarakat yang telah memiliki kepercayaan dan agama.¹⁰⁵

Ketiga, Budaya akademik yang progresif. Dalam tradisi akademik pesantren, para pencari ilmu di pesantren tidak mengenal usia, dan masa. Pesantren berpegang pada prinsip hadits bahwa mencari ilmu dimulai sejak lahir sampai kedalam liang lahat yang dalam konsep barat diabadikan dalam kalimat *long life education*. Tidak jarang para orang tua masih sempat ingin belajar di pesantren terutama dalam kegiatan pengajian majlis taklim dan pesantren Ramadan Dalam kultur pesantren juga dikenal santri rihlah, yaitu santri yang melaksanakan *rihlah* dalam pemburuan ilmu dari satu pesantren ke pesantren lainnya, bahkan tidak

¹⁰⁴ Abdul Mun'im Dz, *Pergumulan Pesantren...* 39.

¹⁰⁵ *Ibid.* 41-42.

sedikit dari kelompok santri pesantren yang melakukan *rihlah* dalam pencarian ilmu sampai ke luar negeri.

Tradisi *rihlah* ilmiah atau *traveling intelektual* yang dilakukan oleh kelompok pesantren, dengan melakukan pengembaraan akademik antar satu pesantren ke pesantren lainnya, dimotori oleh dua hal. Pertama, heterogenitas keilmuan yang dimiliki oleh masing-masing kiai dari setiap pesantren ini berbeda, hal ini terkait dengan spesialisasi ilmu. Kedua, spirit santri untuk menguasai disiplin keilmuan dari pakarnya langsung. Santri berupaya untuk belajar suatu disiplin ilmu dari guru yang benar-benar mendalami dan kepakaran keilmuan tertentu. Jadi santri model ini lebih aktif dan selektif pada disiplin keilmuan yang akan dikuasainya. Tradisi model ini sangat masyhur dipesantren terutana di era perkembangan Islam Nusantara.

Tradisi akademik pesantren memang berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya, dipesantren eskalasi keilmuan berlangsung selama 24 Jam yang dalam istilah lain disebut *full day* bahkan *full time*, hal ini memungkinkan transmisi keilmuan baik secara terstruktur dan mandiri berjalan secara maksimal. Begitu pula dengan hubungan kiai-santri tidak pernah putus, hal inilah yang memungkinkan pendidikan dipesantren berjalan sepanjang hayat, dan sekaligus menjadi ruang khusus emosional antara kiai-santri dan masyarakat.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Abdurrahman Mas'ud, *Memahami Agama Damai...*xxiv.

Berdasarkan hal tersebut dalam aspek nasionalisme, pesantren hadir sebagai pusat pembelajaran cinta tanah air, dengan mendidik para santri dan generasi lainnya menjadi berdaulat, bukan hanya bidang ekonomi dan bidang politik, melainkan berdaulat dalam bidang kultural dan ilmu pengetahuan. Pesantren melaksanakan pembelajaran nasionalisme melalui pembudayaan hidup keguyuban baik didalam pesantren, maupun di luar pesantren dengan anak-anak bangsa tanpa memperhatikan sara dan perbedaan lainnya. Mereka diajarkan untuk saling berhubungan secara harmonis di antara berbagai kelompok suku bangsa yang majemuk. Dan apabila ada konflik, mereka diminta *islah* dengan perantara para Ulama pesantren.¹⁰⁷ Situasi semacam ini menggambarkan pendidikan pesantren sebagai wadah pendidikan yang berwawasan multikulturalism.

Para pemerhati pesantren memandang bahwa pesantren sebagai institusi pendidikan yang banyak memberikan sumbangsih dalam membentuk kelamin pembelajaran nasional yang membedakannya dengan pembelajaran penjajah. Kedekatan masyarakat *grass root* dengan pesantren ,dapat memperkaya khazanah kultural, jiwa masyarakat, membangun solidaritas dan menguatkan semangat nasionalisme yang tepusat pada tiga nilai dasar yaitu *unity, independnsi dan freenity*.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Ahmad Baso, *Pesantren Studies..* 2a, 50-51.

¹⁰⁸ *Ibid.* 32.

e. *System dan Righth Value Pesantren*

Pada permulaan didirikan pondok pesantren, sistem pendidikan dan pengajaran yang digunakan adalah sejenis sistem *wetonan*, sorogan, non-klasikal, dan lain-lain. Akan tetapi disebabkan oleh tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat serta akibat kemajuan dan perkembangan pendidikan di tanah air, maka pada sebagian pondok pesantren ada yang mengembangkan dengan menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan pengajaran pada lembaga pendidikan jalur sekolah (pendidikan formal).

Oleh sebab itu penyelenggaraan sistem pendidikan dan pengajaran antara satu pondok pesantren dengan pondok pesantren yang lain berbeda-beda dan tidak ada keseragaman. Atas dasar ini maka pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam yang memiliki performa khas dari pendidikan Islam yang memiliki khazanah yang kaya akan nilai-nilai kehidupan.

Wahid menyebutkan ada tiga pondasai dasar yang menjadikan pesantren memiliki performa yang unik, yaitu;¹⁰⁹

- 1) Gaya kepemimpinannya berdaulat dan berada diluar pengaruh kepemimpinan lokal lainnya.
- 2) *Memiliki refrensi keagamaan yang kridibel* yang telah dipelihara selama beberapa abad (kitab-kitab Islam klasik).

¹⁰⁹ Wahid, *Principles of Pesantren Education, dalam O Manfred dan Karcher, W. (Ed) The Impact of Pesantren in education and Community Development in Indonesia.* (Jakarta: P3M, 1987), 87.

3) Memiliki sistem nilai yang unik dan berada diluar sistem yang terpisah dari sistem nilai yang dianut oleh masyarakat di luar pesantren.

Dhofier dan Sunyoto,¹¹⁰ mengatakan bahwa fokus tujuan pondok pesantren adalah mengembangkan pendidikan karakter kepribadian yang memiliki tujuan pada kewirausahaan personal dan kewirausahaan sosial. Para santri dididik sesuai dengan fitrah dirinya.

Maka dalam sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren, ada pondok pesantren yang menggunakan kelas-kelas sebagai tingkatan atau jenjang, dan ada juga pondok pesantren yang tidak menggunakan kelas-kelas sebagai jenjang (non-klasikal).

Keberadaan pondok pesantren beserta perangkatnya merupakan lembaga pendidikan keagamaan dan lembaga kemasyarakatan. Ia telah memberikan warna daerah pedesaan di mana pesantren berada dan tumbuh serta berkembang bersama warga masyarakatnya sejak berabad-abad.¹¹¹ Adapun sistem nilai yang berkembang di pesantren dipengaruhi oleh beberapa faham antara lain; (a) penganut *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah*, (b) Faham fikih sufistik, (c) Faham kiai sentris.¹¹²

2. Kajian Tentang Kepemimpinan Kiai

Untuk mendasari penelitian tentang *leadership* kiai dalam membangun budaya pesantren, perlu kiranya diuraikan konsep tentang

¹¹⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 65.

¹¹¹ Tholchah Hasan, *Islam dalam Perspektif Sosial Budaya*, (Jakarta: Galara Nusantara, 1987), 76.

¹¹² Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1984), 82.

leadership. Karena pada kenyataannya keberadaan pondok pesantren tidak lepas dari kepemimpinan kiai yang pada umumnya sekaligus sebagai pengasuh. Fenomena kiai menarik untuk dikaji dari sudut pandang manapun, kiai sebagai individu, sebagai pemimpin pondok pesantren, pola interaksi kiai dengan komunitasnya, dan lain sebagainya selalu menarik didiskusikan dalam berbagai macam disiplin ilmu. Untuk itu di bab ini peneliti perlu diketengahkan konsep kepemimpinan kiai.

a. Terminologi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu tindakan dalam menentukan dan mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama atau organisasi dengan mendayagunaka dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan sesuatu pekerjaan secara profesional. Pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan organisasi harus dimulai dari tingkat yang paling atas. Maka dari itu pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi inspirasi, motivasi dan inovasi terhadap eksistensi organisasi.

Kata pemimpin memiliki berbagai macam sudut pandang definisi seperti yang diungkapkan Kartono bahwa pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki *skill* dan kelihaian, khususnya skill dan kelihaian di satu bidang sehingga mampu menghegemoni orang lain

untuk bersama-sama mengerjakan hal tertentu demi mencapai sebuah harapan.¹¹³

Kepemimpinan adalah daya yang dimiliki seseorang untuk menghegemoni suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan.¹¹⁴

Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha dalam menggunakan suatu pola dalam mempengaruhi dan tidak memaksa untuk mendorong seseorang dalam mencapai tujuan”.¹¹⁵

Manullang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuai dengan yang diinginkan. Stogdill sebagaimana diterjemahkan Wahjosumidjo mengemukakan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.¹¹⁶

George Terry mendefinisikan *leadership* sebagai relasi personal dimana pemimpin menghegemoni orang lain atau bawahannya untuk bekerja tanpa terpaksa untuk menyelesaikan tanggungjawab yang berhubungan dengan tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.¹¹⁷

Menurut Newstorm Dkk, kepemimpinan dalah pendayagunaan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memompa spirit orang lain

¹¹³ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1990). 33.

¹¹⁴ Robbin Stephen. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, (New Jersey : Pearson Education International, 2001). 3.

¹¹⁵ Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). 4.

¹¹⁶ Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001). 141.

¹¹⁷George R. Terry, *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986), 343. 35

agar mau dan menunjukkan akuntabilitasnya secara total terhadap usaha untuk meraih tujuan organisasi.¹¹⁸ Sedangkan menurut Yukl, menurut Yukl adalah proses permusan tujuan (arah yang bermakna) ke upaya kolektif, dan mendorong upaya pengoptomalan sumber daya untuk mencapai tujuan.¹¹⁹

Beberapa definisi diatas tentang kepemimpinan yang memberi persepsi bahwa kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam menghegemoni orang baik personal maupun kelompok. Pada fenomena ini, menghegemoni dilakukan secara sadar pada orang lain dalam hirarki tugas dan hubungannya dengan kelompok dalam konteks organisasi.

Thariq Muhammad As-Suwaidan mengatakan sama sekali tidak ada definisi kepemimpinan yang disepakati, baik dari kalangan barat maupun kaum dari kalangan Ulama.¹²⁰ Akan tetapi secara umum, para ahli atau pakar masing-masing berbeda dalam mendefinisikan pemimpin, berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan :

- 1) Menurut Imam Suprayogo, *Leadership* adalah proses hegemoni dan rangkaian aktifitas seseorang dalam mewujudkan cita-citanya.¹²¹
- 2) Menurut Rivai, *Leadership* secara umum adalah proses menghegemoni dan merumuskan orintasi berorganisasi, mendorong

¹¹⁸ John W. Newstrom, Keith and Davis, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), 192

¹¹⁹ Gery Yukl, *Leadership in Organizations...*, 3.

²⁷ Thariq Muhammad As-Suwaidan, *Shina'atu Al-Qoid*. Trj: Samson Rahman, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*. (Jakarta: Maghfiroh Pustaka, 2005), 42.

¹²¹ Imam Suprayogo. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999).160.

perilaku bawahan dalam mewujudkan tujuan dan menghegemoni untuk memperbaharui kelompok dan budayanya

3) Ibrahim Bafadhal mengartikan *Leadership* adalah suatu proses menghegemoni, memotivasi, mempersuasi, mendereksi, dan membimbing bawahan dalam kegiatan kerja agar bertindak sesuai dengan sistem yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah rumuskan.¹²²

4) Nawawi mengartikan kepemimpinan adalah daya yang dimiliki seseorang untuk mendayagunakan, mendorong dan menghegemoni orang lain agar dapat melaksanakan aktivitas yang sesuai dengan tujuan organisasi melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.¹²³ Nawawi memberi pemaknaan

pada pemimpin bahwa seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok. Kemampuan ini kemudian dijadikan instrumen untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin atau organisasi. Bawahan akan mengikuti seluruh instruksi pemimpinnya, dari sini dapat dilihat bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam kerja-kerja instruktif dan koordinatif pada bawahannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah daya yang digunakan untuk mengelola, mempengaruhi, atau membimbing orang lain (dua orang atau lebih)

¹²²Ibrahim Bafadhal. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003). 44.

¹²³Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998), 81.

dalam merealisasikan tujuan yang telah dicanangkan dengan usaha yang optimal setiap individu dalam organisasi.¹²⁴

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah daya untuk menghegemoni bawahan dalam mewujudkan visi atau tujuan yang telah dirumuskan didalam organisasi.¹²⁵ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.¹²⁶

Lebih berpretensi pada daya yang digunakan dari masing-masing *power* yang dimiliki bukan sebuah kersifitas untuk mendorong bawahan dalam tujuan tertentu. Dalam hal ini posisi pemimpin bukan memaksa namun memotivasi. Certo menambahkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memberikahn arahan terhadap tindakan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁷

¹²⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 129.

¹²⁵ Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

¹²⁶ Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

¹²⁷ Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

Dari beberapa pendapat pakar tersebut pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan sebagai sistem

Ada perbedaan makna antara atasan dan bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki daya untuk menjalankan dan menggerakkan sifat dan karakter pribadinya terhadap bawahnya. Daya yang dimaksud adalah fungsi-fungsi dan peran yang ada dipundak kepemimpinannya. Sedangkan kepemimpinan sistem yang dijalankannya selaku pemimpin.¹²⁸

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan gaya dan *skill* yang dimiliki seseorang dalam mendayagunakan pengaruhnya pada orang lain agar melaksanakan agenda tertentu yang di arahkan. Memimpin adalah orang yang memiliki keinginan dan tujuan namun yang melaksanakannya adalah orang lain. Orang yang di pimpin adalah objek yang diperintah, di pengaruhi, dan di atur oleh mekanisme yang berlaku secara formal maupun non formal.

¹²⁸ Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 249.

Gaya artinya sikap, tindakan, tingkah laku, sikap yang baik, kemampuan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai atau dapat pula di katakan bahwa gaya kepemimpinan adalah model tindakan dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin.¹²⁹

Gaya kepemimpinan adalah pola secara komprehensif dari perilaku seorang pemimpin, baik yang kongkrit maupun yang abstrak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan gabungan yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Artinya gaya kepemimpinan adalah tindakan dan strategi sebagai hasil gabungan dari filsafat, keterampilan, sifat, sikap yang sering di aplikasikan pemimpinsaat ia mempengaruhi bawahannya.

Menurut pandangan Siagian leadership adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk menghegemoni tindakan orang yang dipimpin agar bekerjasama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka cita-citakan bersama.¹³⁰ Sedangkan menurut Burhanuddin kepemimpinan merupakan esensi dari manajemen, karena kepemimpinanlah yang menentukan arah dan orientasi sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan membangun budaya kerja yang mendorong implementasi proses manajemen secara holistik.¹³¹ Oteng

¹²⁹ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi.. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada2007), 42.

¹³⁰ Veithzal Rivai, Sylviana Murni. 2010. *Education Management*

¹³¹ Mesiono. *Manajemen dan Organisasi*. (Bandung: Citapustaka Media Perintis,2010), 57.

sutisna mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan mengambil gagasan dalam situasi dan kondisi. Untuk membangun bentuk dan prosedur inovatif, mendesain dan mengelola perilaku dan dengannya dapat menggerakkan hubungan kerja kearah tercapainya sebuah harapan bersama.

J.M. Pfiffner mengartikan kepemimpinan adalah pola dalam membangun koordinasi dan melakukan dereksi pada seseorang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat para ahli tersebut bahwa kepemimpinan adalah tindakan yang di lakukan oleh seseorang atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam organisasi tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi dan kondisi sosial dalam kehidupan anggota organisasi masing- masing yang memberi refrensi setiap pemimpin adalah *in grup* bukan *out grup*. Dalam fungsinya terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:¹³² fungsi perintah, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.

Pada kepemimpinan pendidikan memiliki ciri utama yaitu pembimbingan dan pembinaan yang ditekankan pada keunggulan

¹³² Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *op.cit*, 34-35.

SDM. Untuk itu kepemimpinan memiliki ciri khas yaitu:¹³³ seorang intelektual, kreatif, inisiatif, responsif, lapang dada, adil, loyal dan konsisten, akuntebel dan selektif terhadap semua informasi dan memberikan warning ataupun saran dan rekomendasi serta arahan pada bawahannya.

Pemimpin yang kompetitif adalah mereka yang memiliki berbagai kompetensi salah satunya kompetensi manajerial, komunikasi dan memiliki jejaring yang baik. Kompetensi manajerial dibutuhkan untuk mengelola lembaga dan anak buahnya, sedangkan komunikasi membantu dirinya memluas pemahaman dan memahami keinginan dirinya terhadap orang lain, sedangkan jejaring dibutuhkan untuk mempercepat keinginan-keinginan agar segera tercapai.

Keterampilan kepemimpinan menurut Robert L.Katz yang efektif adalah keahlian teknis (*technical skill*), keahlian Relasi kemanusiaan (*human relation skill*), dan keahlian konseptual (*conceptual skill*).¹³⁴

Hunt dan Osborn menunjukkan bahwa sebagian besar ahli teori kepemimpinan kontemporer cenderung memperlakukan kepemimpinan sebagai proses pengaruh yang diarahkan pada individu atau kelompok. Mereka berpendapat bahwa peran kepemimpinan membutuhkan perhatian terhadap individu dan organisasi. Pada dasarnya kita melihat

¹³³ Fachruddin. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Management Berbasis Sekolah*. (Bandung: Cita Pustaka Media, 2004),12.

¹³⁴ Sudarwan Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*.(Jakarta: Rineka Cipta2004), 77.

dia (pemimpin) mengisi kesenjangan antara keinginan bawahan dan kemampuan di satu sisi dan tujuan organisasi dan persyaratan di sisi lain. Pada dasarnya, ketika kesenjangan diisi, harus ada bawahan yang puas dalam organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

Cribbin membedakan antara apa yang ia sebut kepemimpinan yang sukses dan kepemimpinan yang efektif. "Kepemimpinan yang sukses adalah kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku seperti yang diinginkan manajer. Pekerjaan diselesaikan dan kebutuhan manajer terpenuhi, tetapi orang-orang lain diabaikan." Kepemimpinan yang efektif, di sisi lain, menghasilkan niat manajer direalisasikan serta kebutuhan karyawan menjadi puas.

Definisi kepemimpinan berbeda karena perspektif penulis berbeda. Ketika para penulis berusaha untuk membedah fenomena kepemimpinan dan mengartikulasikan esensinya, namun tiga elemen dasar tampaknya ditekankan baik secara tunggal atau dalam kombinasi: proses orang, dan sistem. Masing-masing elemen dasar ini memiliki variasi penting yang mendefinisikan kepemimpinan, misalnya: (1) adanya ciri-ciri psikologis atau karakteristik perilaku (orang) yang unik; (2) seni kepatuhan yang memaksa atau mendorong kepatuhan (proses); (3) adanya struktur formal, struktur informal, situasi masalah yang berbeda (misalnya, kompleksitas tugas, kompetensi personil), atau lingkungan organisasi eksternal (sistem).

Ralph Stogdill telah mengamati bahwa banyak sekali definisi kepemimpinan dapat dikategorikan di bawah judul yang tercantum di bawah ini. Pemeriksaan yang cermat atas kategori-kategori ini mengungkapkan adanya satu atau lebih dari tiga elemen dasar yang diidentifikasi di atas. leadership sebagai proses kelompok, kepemimpinan sebagai personalitas dan efeknya, leadership sebagai seni mendorong kepatuhan, kepemimpinan sebagai latihan pengaruh, leadership terhadap perilaku, kepemimpinan pola persuasif, kepemimpinan merupakan instrumen pencapaian tujuan, leadership sebagai efek interaksi, leadership sebagai peran yang berbeda dan kepemimpinan sebagai inisiasi struktur

Menurut E. mark Hanson ada tiga elemen dasar dalam pemimpin yaitu manusia, proses, dan sistem. Perbedaannya adalah tingkat penekanan yang melekat pada setiap elemen. Definisi teori klasik tentang kepemimpinan menekankan sifat psikologis (orang), kepatuhan yang memaksa (proses), dan struktur formal (sistem). Definisi teori sosio politik kepemimpinan menekankan karakteristik perilaku (orang), mendorong kepatuhan (proses), dan situasi masalah diferensial dan struktur (sistem) formal dan informal. Definisi teori sistem terbuka menekankan karakteristik dari dua model lainnya, tetapi hanya karena mereka berhubungan dengan tuntutan situasi tertentu.¹³⁵

¹³⁵ E. Mark Hanson, *educational administration and organizational behavior*.USA : Allyn And Bacon, 1979), 154

Berdasarkan ulasan singkat tersebut bahwa kepemimpinan memiliki ketergantungan yang cukup urgen. Disini faktor manusia akan diukur oleh proses yang tidak bisa pula dapat eksis dengan sendirinya tanpa didukung oleh sistem yang kondusif dan efektif. Pemimpin akan dihadapkan dengan yang dipimpin, dalam hal ini entitas dua elemen saling mempengaruhi antar satu dengan yang lainnya.

c. Diskursus Terotical Konstruksi Kepemimpinan

Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa leadership adalah daya untuk menghegemoni suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah dirumuskan.¹³⁶ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Secara teoritis Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa

¹³⁶Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.¹³⁷ Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.¹³⁸

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Diantaranya pendekatan tersebut yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Pertama, teori sifat. Teori ini mempertimbangkan kualitas dan karakter personel yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Certo mengatakan bahwa teori ini memfokuskan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori hereditas.¹³⁹

Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin diantaranya McShane menyebutkan beberapa sifat

¹³⁷Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

¹³⁸Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

¹³⁹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 249.

khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah pengemudi yang mendorong memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.¹⁴⁰ Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins¹⁴¹ yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur *ekstraversi*.¹⁴²

Ada juga teori yang mendekati konstruksi kepemimpinan sebagai efektifitas manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan. Beberapa teorinya dapat dikelompok dalam fokus penelitian yang dilakukan beberapa kampus besar. Pertama, beberapa kajian yang dilakukan di *Ohio State University Study*. Penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University* mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.¹⁴³

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana relasi pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati ide dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat *balance* rasa kemanusiaanya. Pemimpin seperti ini biasanya cukup respek akan perasaan orang-orang disekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan,

¹⁴⁰Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles...*, 58.

¹⁴¹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 250.

¹⁴²Ekstraversi, seorang pemimpin harus ambisi, energik, suka bergaul, tegas.

¹⁴³Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan.

Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauhmana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjaanya dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

Kedua, riset yang dilakukan oleh cendikiawan *Michigan University study*. Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan.¹⁴⁴

Berdasarkan beberapa *reseach* inilah model gaya kepemimpinan penting yang dilakukan. Beberapa model tersebut diantaranya adalah model transaksional, situasional dan tranformasional. Untuk membahas secara terperinci yakni sebagaimana di bawah ini :

1) Kepemimpinan Situasional

¹⁴⁴*Ibid*, 152

Kepemimpinan situasioanal didasarkan atas relasi antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; kadar hubungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan level kesiapan yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.¹⁴⁵

Dalam kepemimpinan situasional, kedewasaan (*maturity*) diartikan sebagai kompetensi dan keinginan (*ability and willingness*) anggota dalam akuntabilitasnya dalam mengarahkan perilakunya.¹⁴⁶

2) Kepemimpinan Transformasional

Model ini adalah perilaku atau gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengayomi individu bawahan, stimulus intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, variabelnya yakni berkontribusi pada visi dan misi dalam mendapatkan respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan aspirasi yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam memberikan solusi, dan memberikan perhatian individual, melatih, memberikan rekomendasi.

Pemimpin transformasional melakukan lebih banyak hal dengan mitra dan pengikutnya dari pada mengatur pertukaran atau perjanjian sederhana. Mereka berperilaku dalam cara untuk mencapai hasil yang unggul dengan menggunakan satu atau lebih dari empat

¹⁴⁵Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994), 178.

¹⁴⁶*Ibid*,179.

komponen kepemimpinan transformasional. Pertama, kepemimpinan diidealkan ketika pengikut berusaha mengidentifikasi dengan pemimpin mereka dan meniru mereka. Kedua, kepemimpinan memberi para pengikut tantangan dan bujukan yang memberikan makna dan pemahaman. Ketiga, kepemimpinan menstimulasi secara intelektual, mengembangkan pengikut menggunakan daya mereka. Akhirnya, kepemimpinan dipertimbangkan secara personal, memberikan support, bimbingan, dan bimbingan kepada para bawahannya. Masing-masing komponen ini dapat dinilai dengan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Dalam kuesioner, Anda dapat menggambarkan diri Anda sebagai seorang pemimpin. Mereka yang bekerja untuk Anda, dengan Anda, dan untuk siapa Anda bekerja dapat melakukan penilaian yang sama terhadap Anda.

Tindakan kepemimpinan transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *kepemimpinan yang ideal, dorongan inspirasi, dorongan intelektual dan pertimbangan individu*¹⁴⁷ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya. Untuk lebih jelasnya akan terurai di Bawah ini :

¹⁴⁷ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 2-3

a) Kepemimpinan yang diidealkan (*idealized leadership*)

Pemimpin transformasional memiliki cara yang menjadikan mereka sebagai suri tauladan bagi bawahannya. Para pemimpin seperti itu ditempatkan pada posisi penting oleh bawahannya, bawahan akan kagum, menghormatinya dan kepemimpinannya amanah. Bawahan mengidentifikasi dengan para pemimpin ini dan ingin mengemulasi mereka. Di antara hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan kredit ini adalah mempertimbangkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan dirinya. Pemimpin sharing risiko dengan anggotanya secara bertanggungjawab dari pada sewenang-wenang. Ia dapat dimanfaatkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan prosedur etik dan perilaku moral yang tinggi. Ia menghindari penggunaan kemampuan untuk kepentingan pribadi dan pada kenyataannya menggunakan kemampuannya hanya saat dibutuhkan.

b) Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Transformational leadership memiliki metode yang mendorong dan menginspirasi bawahannya di sekitar pengikut menandai pemaknaan dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Spirit tim tergugah. Antusias dan optimis ditunjukkan. Pemimpin terlibat aktif membangun masa depan yang baik. Pemimpin dengan jelas mengkomunikasikan harapan yang ingin dipenuhi oleh pengikut,

dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi secara bersama.

c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin transformasional mendorong upaya bawahan mereka untuk menemukan hal baru dan menciptakan hal yang baru dengan mempertanyakan anggapan, mengcover ulang problem, dan memahami situasi lama dengan pendekatan inovatif. Inovasi dibutuhkan. Tidak ada kritik bawahan atas kesalahan anggota personal. Gagasan inovatif dan solutif terhadap masalah dikumpulkan dari para bawahannya, yang termasuk dalam proses solusi terhadap problematika dan menemukan solusi baru. Pengikut dimotivasi untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan-gagasan mereka tidak dikritik jika mereka berbeda dari ide-ide pemimpin.

d) Pertimbangan Individual (*individualized consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan untuk tingkat potensi yang lebih tinggi secara berkelanjutan.

Pemimpin yang memperhatikan dan mendengarkan dengan efektif bawahannya. Pemimpin mendelegasikan *job* sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan bawahannya. Tugas yang didelegasikan dikontrol untuk melihat apakah pengikut

membutuhkan arahan atau dorongan tambahan dan untuk menilai proses; idealnya, bawahan tidak merasa sedang diperiksa. Model rentang bulu mencakup empat komponen kepemimpinan transformasional, serta perilaku kepemimpinan transaksional dan perilaku *laissez-faire* atau non-kepemimpinan.¹⁴⁸

3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan pola leadership yang berorientasi pada relasi kontraktual antara bawahan dengan atasan. Artinya, mereka setiap kerja bawahannya secara transaksional dapat dihargai dengan *reward*. Pada sisi ini kepentingan kerja bawahan adalah tujuan atau kepentingan pemimpin dengan catatan sebab ada reward yang diterima. Dengan kata lain menurut Yukl model kepemimpinan ini melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut yang sesuai dengan proses yang ditukar seperti kejujuran, akutabilitas, dan *feed back*.

Kepemimpinan transaksional memiliki titik tolak dari spirit yang keinginan untuk sama dengan apa yang dimiliki oleh orang lain. Fokusnya adalah segala sesuatu yang menjadi magnet dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses *bargaining*. Semua itu dilakukan untuk menghegemoni orang lain agar mengiklaskan kemampuan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan pribadi dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan

¹⁴⁸ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership...*, VII-VIII

pendekatan transaksi untuk disepakati secara kolektif, tentunya antara bawahan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukur prestasi kerja.¹⁴⁹

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin menghadiah atau menertibkan pengikut tergantung pada kecukupan kinerja pengikut. Kepemimpinan transaksional tergantung pada penguatan kontinjensi, baik reward kontinjensi positif atau bentuk tata kelola pengecualian yang lebih aktif atau pasif.

a) Rewing Kontinjensi

Transaksi yang membangun ini telah terbukti cukup efektif, walaupun tidak sebanyak dimensi transformasional dalam mendorong orang lain untuk mencapai tingkat pengembangan dan kinerja yang lebih tinggi. Dengan metode ini, pemimpin menugaskan atau mendapatkan persetujuan tentang apa yang perlu dilakukan, dan menjanjikan hadiah atau benar-benar memberi penghargaan kepada orang lain sebagai hadiah atas prestasi yang memuaskan.

¹⁴⁹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga,2010), 91

b) Manajemen dengan Pengecualian

Penjelasan koreksi ini berakhir menjadi lebih tidak efektif, tetapi mungkin diperlukan dalam situasi tertentu. Manajemen dengan pengecualian mungkin aktif atau pasif. Ketika aktif, pemimpin mengatur untuk secara aktif memantau penyimpangan dari ukuran, kesalahan, dan kesalahan dalam pendelagasian berikut dan untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Ketika pasif, pemimpin menunggu hambatan dan kemudian mengambil tindakan korektif

4) Kepemimpinan Laissez-Faire

Ini adalah dimana pemimpin ada namun seperti tidak ada pemimpin, menurut definisi, bentuk kepemimpinan yang paling tidak aktif. Selain itu, ini adalah yang paling tidak efektif, menurut hampir semua penelitian tentang gaya. Di bawah kepemimpinan laissez-faire, tidak ada yang ditransaksikan. Yang hakiki bagi model kepemimpinan holistic adalah kenyataan bahwa setiap pemimpin akan menunjukkan gaya sampai pada batas-batas tertentu. Profil optimal ditunjukkan pada Gambar. 1B. Dimensi ketiga dari model ini (kedalaman) mewakili seberapa sering seorang pemimpin menampilkan gaya kepemimpinan tertentu. Dimensi aktif adalah dengan definisi jelas; dimensi efektivitas didasarkan pada hasil banyak penelitian.¹⁵⁰

¹⁵⁰J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership...VIII*

5) Kepemimpinan Robert G Owens

leadership, adalah fungsi *grup*, bukan individu. Saat berbicara *leadership*, tentu saja, individu sebagai pemimpin tetapi kepemimpinan hanya terjadi dalam proses interaksi dengan lebih banyak orang. Dalam proses hubungan timbal balik, satu orang dapat mendorong individu lain untuk berpikir dan bertindak dengan teknik yang diinginkan. Hal tersebut dapat memunculkan variabel kunci kedua, yaitu pengaruh. Kepemimpinan secara sengaja melibatkan pengaruh pada perilaku orang lain. Dengan demikian, setiap konsep *leadership*, berkaitan dengan melatih pengaruh pada orang lain melalui relasi sosial yang kuat.

Beberapa berpendapat bahwa manajer berurusan dengan hal-hal, sementara para pemimpin berurusan dengan orang-orang. Kita dapat mengelola keuangan, inventaris, dan program, misalnya, tetapi kita memimpin orang. Yang lain berpendapat bahwa mengelola dan memimpin secara kualitatif berbeda satu sama lain dan, lebih lagi, saling eksklusif.

Banyak cara untuk menggambarkan kepemimpinan dan membuka misterinya telah dikembangkan. Belum ada satupun yang muncul dengan cara terbaik. Karenanya Anda akan membaca tentang sejumlah pendekatan yang berpengaruh dalam memikirkan kepemimpinan untuk memperdalam pemahaman Anda tentang topik yang sulit namun penting ini. Kita mulai dengan pertimbangan

pendekatan yang paling dihormati waktu itu, yaitu bahwa kepemimpinan adalah semacam karakteristik bawaan dari orang-orang yang berbakat dengan sifat-sifat tertentu.

Teori sifat kepemimpinan. Konsep *leadership* yang populer, didukung oleh asumsi filosofis dan upaya riset selama bertahun-tahun, adalah bahwa seseorang yang diberkahi dengan sifat atau tipologi tertentu yang terutama cocok untuk peran kepemimpinan mereka. Dipercayai secara umum bahwa sifat-sifat seperti kecerdasan, imajinasi, ketekunan, dan stabilitas emosi menjadi ciri individu yang memenuhi syarat untuk menjalankan kepemimpinan. Konsep ini tentu, menunjukkan mereka yang memiliki sifat-sifat ini harus dicari fitrah kepemimpinannya.

Penelitian ekstensif telah dilakukan oleh banyak penyelidik dalam upaya untuk menemukan apakah kepemimpinan dikaitkan dengan tipologi personal. Para pemimpin di seluruh lembaga telah dipelajari dengan baik, dari institusi pembibitan hingga tentara dan dari rumah tahanan hingga rumah ibadah. Setiap sifat yang dapat persepsi tampaknya telah diperiksa, termasuk tinggi, berat badan, kondisi kesehatan, intelektual, adaptasi emosi, kepercayaan diri, otoriterisme, dan banyak lagi.

Pada awal tahun 1948, Ralph Stogdill, setelah melakukan review literatur psikologi yang mendalam pada waktu itu di media cetak, menyimpulkan bahwa sifat dan kemampuan individu hanya

beberapa persen saja menjadi faktor seseorang dalam memimpin organisasi secara efektif.

Richard Mann melakukan penelitian yang senada pada tahun 1959, dan Bernard Bass mengemukakan kesimpulan pada tahun 1960. Menurutnya ada tiga hal mengenai relasi sifat dan gaya kepemimpinan yaitu :

Pertama, tidak ada relasi sifat-sifat pribadi dan gaya *leadership* seseorang. Kedua, tidak bisa membuktikan hubungan sifat dan gaya *leadership* seseorang karena sulitnya membangun prosedur penelitian secara memadai. Ketiga, hanya situasi tertentu kadangkala bisa mendeteksi relasi sifat dan gaya *leadership* seseorang.

Pandangan kontingensi tentang kepemimpinan secara sederhana, bahwa meskipun tidak ada satupun yang bagus, cara yang berlaku secara umum untuk memimpin, ada kemungkinan kontingensi situasional yang dapat menggambarkan pola dan metode kepemimpinan spesifik yang berbeda-beda.

a) Pemimpin dan Kelompok

Kepemimpinan terjadi dalam beberapa varian grup, dan fungsi pemimpin, tentu saja, dalam relasi dengan anggota kelompok. Memandang kepemimpinan sebagai proses interaktif antara atasan dan bawahan atau pemimpin dan yang dipimpin yang mengharuskan menjelaskan tiga istilah yang sering digunakan

dalam membahas kepemimpinan: *Grup, leadership, dan Behavior leadership*.

Kelompok. Dalam berurusan dengan kepemimpinan perlu diingat defrensiasi antara agregasi orang, di satu sisi, dan kelompok, di sisi lain. Suatu kelompok dapat didefinisikan (dan dibedakan dari kelompok orang) dengan kehadiran pada tingkat yang lebih besar atau kelompok yang lebih kecil dari setidaknya tiga karakteristik:

Anggota suatu kelompok saling bergantung: mereka saling berbagi nilai, keyakinan, sikap, pengetahuan, ketakutan, atau apa pun. Saling dependensi ini ungkapkan melalui hubungan antara dan di antara anggota kelompok, seperti berkomunikasi, berbagi, terlibat dalam ritual, dan sebagainya.

Anggota kelompok memperoleh kepuasan dari kebutuhan personal dari menjadi bagian dari kelompok. Kebutuhan ini akan mencakup keselamatan, keamanan, kepemilikan, harga diri, dan sebagainya.

Anggota grup berbagi orientasi. Suatu kelompok, sebagai suatu unit, berupaya mencapai beberapa tujuan atau target tertentu. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, para anggota kelompok harus berhubungan dan harus mendapatkan beberapa kepuasan kebutuhan dari proses hubungan, serta dari pencapaian tujuan tersebut.

Kelompok berbeda satu sama lain dalam cara yang dapat dijelaskan dalam hal karakteristik khusus, seperti ukuran, homogenitas, fleksibilitas, dan stabilitas. Karakteristik ini disebut "dimensi kelompok" oleh John Hemphill. Tidak semua karakteristik grup terkait dengan kepemimpinan dalam grup (misalnya, ukuran grup). Hemphill menunjukkan, bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan (1) kekompakan yang dirasakan oleh anggota kelompok dan (2) perasaan puas yang diterima individu dari menjadi anggota kelompok. Dengan demikian, rasa persatuan dan kebanggaan yang begitu sering diamati dalam kelompok yang tampaknya efektif (dan sering disebut moral) terkait erat dengan masa kini kepemimpinan.

Pemimpin. Pada awalnya, mungkin tampak jelas bahwa pemimpin suatu kelompok adalah individu yang memegang jabatan resmi, seperti kepala sekolah atau ketua. Dalam organisasi yang sangat terstruktur dengan tradisi kuat yang mendukung penulis hierarki - seperti sekolah - mungkin tampak bahwa kepemimpinan, pada kenyataannya, identik dengan posisi resmi. Namun, kritik terhadap "kepemimpinan yang buruk" telah begitu sering ditujukan pada kepala sekolah dan kepala sekolah sehingga seseorang harus berhenti sebelum menerima pandangan ini, Robert Starratt berpendapat bahwa "publik ... harus dilepaskan dari harapan mereka bahwa setiap orang yang menempati posisi kepala sekolah

atau pengawas entah bagaimana akan menjadi pemimpin yang hebat. Mereka harus cukup bersyukur bahwa orang yang menduduki posisi ini adalah administrator yang kompeten".

Pemimpin suatu kelompok mungkin merupakan pemegang jabatan resmi dalam hierarki organisasi, atau ia juga tidak resmi.

Unsur yang kuat dalam mengidentifikasi pemimpin suatu kelompok adalah sifat dari kekuatan yang dijalankan: seorang pemimpin secara sukarela diberikan kekuasaan yang besar oleh anggota-anggota kelompok, dan mereka menerima pengaruhnya dan pengarahannya melalui kesepakatan bersama (tidak peduli seberapa secara tidak resmi perjanjian tercapai pada). Ini sangat berbeda dari otoritas pribadi (yang merupakan hak sah untuk memerintah). Otoritas terselubung terletak pada kekuatan hukum yang biasanya diberikan kepada posisi resmi dalam hierarki (seperti dekan, pengawas, atau kepala sekolah). Keduanya tidak harus saling eksklusif: seorang dekan universitas, misalnya, mungkin memiliki "pengaruh" hukum dalam membuat keputusan mengenai pengangkatan kembali dan masa jabatan, namun, pada saat yang sama, memiliki dukungan kuat sebagai pemimpin oleh fakultas. Tetapi penting untuk membedakan antara otoritas administratif dan kekuatan seorang pemimpin.

Meskipun sumber kekuatan penting bagi pemimpin adalah kelompok, pemimpin memiliki pengaruh terhadap kelompok itu

sendiri. Salah satu pengaruh adalah pada cara kelompok berfungsi secara internal: yaitu, bagaimana orang berinteraksi, berkomunikasi, menjalankan bisnis mereka, dan secara umum fungsi sebagai kelompok yang saling tergantung. Pengaruh kedua adalah pada kinerja kelompok dalam mencapai tujuannya. Seorang pemimpin, kemudian (apakah dia adalah seorang pejabat dari organisasi formal atau tidak), adalah anggota kelompok yang membantunya mengembangkan cara-cara berinteraksi yang memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan yang dibagikan individu.

Konsep-konsep ini penting bagi banyak definisi kepemimpinan modern. Sebagai contoh, James MacGregor Burns menunjukkan bahwa:

Beberapa mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin yang membuat pengikut melakukan apa yang para pengikut tidak lakukan, atau sebagai pemimpin yang membuat pengikut melakukan apa yang para pemimpin inginkan: Saya mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin yang menstimulir anggota bertindak untuk tujuan tertentu yang merepresentasi nilai-nilai dan dorongan. Keinginan dan kebutuhan, harapan dan ekspektasi-dari para pemimpin dan bawahannya, tidak seperti yang menggunakan kekuatan telanjang, dengan demikian tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan dan tujuan para pengikut. Substansi relasi atasan-bawahan, pemimpin-dipimpin adalah

hubungan orang perorang dengan berbagai tujuan masing-masing dan potensi pengaruh termasuk *skill* dalam mencapai tujuan bersama atau atau setidaknya tujuan bersama.

Akhirnya, harus ditekankan bahwa sebagian besar kelompok memiliki lebih dari satu pemimpin. Meskipun umum di sekolah-sekolah dan organisasi-organisasi pendidikan lainnya untuk berbicara seolah-olah administrator yang bertanggung jawab adalah pemimpin, dan satu-satunya pemimpin, faktanya adalah bahwa sejumlah individu dapat bertindak sebagai pemimpin pada waktu yang berbeda. Pandangan kontemporer tentang kepemimpinan cenderung kurang fokus pada perilaku kepala kelompok yang ditunjuk secara resmi dan lebih pada perilaku setiap individu dalam kelompok yang terlibat dalam perilaku pemimpin. Dalam hal ini: kepemimpinan adalah istilah yang merujuk pada pelaksanaan perilaku pemimpin dalam kelompok, bukan pada serangkaian sifat atau atribut pribadi individu yang mungkin menjadi pemegang jabatan resmi dalam wewenang.

Perilaku pemimpin, sisa bab ini akan fokus pada teori kepemimpinan yang berkonsentrasi pada menggambarkan dan menganalisis perilaku pemimpin. Fokusnya, kemudian, bukan pada seperti apa pemimpin itu (yaitu, apa ciri atau karakteristik yang mereka miliki) atau pada konsep umum yang luas yang disebut kepemimpinan, tetapi pada apa yang dilakukan pemimpin untuk

menolong kelompok (1) mengembangkan aturan intern yang tepat untuk interaksi yang produktif dan (2) menyelesaikan tugas mereka.

b) Teori Pemimpin Dua-Dimensi

Kepemimpinan dapat dilihat sebagai proses di mana orang lain dipengaruhi untuk mencapai tujuan dalam situasi dan kondisi tertentu. Dengan demikian, elemen penting dari kepemimpinan adalah (1) tindakan pemimpin, (2) tindakan pengikut, dan (3) lingkungan situasi.

Meskipun ada berbagai tindakan pemimpin yang mungkin ada, untuk tujuan menyederhanakan diskusi, pilihannya dapat dipikirkan dalam definisi yang berbeda. Pemimpin dapat memutuskan apa yang harus dilakukan dan memberitahu bawahan cara melakukannya, atau pemimpin dapat memperbolehkan pengikut untuk melaksanakan kegiatannya secara bebas dalam batas yang ditentukan oleh hal-hal yang tidak dapat dia kendalikan.

Jelas, pemimpin otoriter (yang memutuskan dan memberi tahu) memiliki orientasi Teori X terhadap bawahan, sedangkan pemimpin partisipatif (yang mengizinkan bawahan untuk melaksanakan tanggungjawabnya secara merdeka) memiliki sudut pandang Teori Y. Secara sederhana, kedua model kepemimpinan ini dapat dibedakan sebagai berorientasi pekerjaan atau berorientasi personalia.

Gaya kepemimpinan yang dibuktikan oleh pemimpin tertentu adalah gabungan dari tindakan yang terfokus pada kerja dan tindakan yang berorientasi pada seseorang. Beberapa pemimpin berorientasi pada pekerjaan, sedangkan yang lain lebih memperhatikan hubungan manusia. Sebagian besar pemimpin menunjukkan *balance* terhadap tindakan antara keduanya. Dua dimensi kepemimpinan ini telah diidentifikasi, berulang kali, dalam riset tentang perilaku pemimpin. Menurut Dorwin Cartwright dan Alvin Zander, satu dimensi berkaitan dengan pencapaian beberapa tujuan kelompok tertentu, dan yang lainnya berkaitan dengan pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri.

Daniel Katz menyebut dimensi kepemimpinan sebagai orientasi bawahan dan orientasi produksi. Rensis Likert menggunakan istilah yang berpusat pada bawahan untuk menggambarkan perhatian yang diberikan pada aspek manusiawi anggota kelompok, dan istilah berpusat pada pekerjaan mengacu pada penekanan yang ditempatkan pada pencapaian tujuan kelompok.

Ohio State Leadership Studies, yang dimulai oleh Biro Penelitian Bisnis pada tahun 1945, menyebut mereka yang memulai struktur dan pertimbangan. Andrew Halpin menggunakan definisi ini untuk menggambarkan perilaku pemimpin supervisor lembaga pendidikan. Dia mendefinisikannya sebagai berikut:

Struktur mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan relasi antara dirinya dan kelompok kerjanya, dan pada akhirnya akan menetapkan tipologi organisasi yang jelas, hubungan komunikasi, dan prosedur.

Pertimbangan mengacu pada tindakan yang mengindikasikan persahabatan, *trust* yang tinggi, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

Jika perilaku pemimpin memiliki dua dimensi, pertimbangan dan struktur pemrakarsa, maka perilaku seseorang yang berusaha melatih kepemimpinan tidak mengherankan, beberapa individu menekankan pertimbangan atau kepedulian terhadap orang, sementara yang lain cenderung menekankan memulai struktur atau produksi. Pertanyaan secara alami muncul: apakah penting seorang pemimpin menekankan satu atau yang lain dari dimensi perilaku ini? Dan, jika itu penting, campuran mana dari dua perilaku ini yang akan lebih efektif dalam menjalankan kepemimpinan?

Kepemimpinan sebagai matriks dua dimensi. Mencari jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan seperti ini telah mengarah pada penciptaan badan penelitian yang sangat besar. Salah satu hasil utama dari penelitian itu adalah kesadaran bahwa tindakan pemimpin dapat dipahami sebagai sebuah matriks. Perilaku pemimpin memiliki tendensi mengelompok menjadi empat pola

utama yang mungkin: Dalam upaya untuk memimpin, beberapa individu menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap orang-orang sambil sedikit menekankan pada struktur yang memulai. Yang lain, bagaimanapun, sangat menekankan pada memulai struktur dan sedikit penekanan pada pertimbangan atau kepedulian terhadap orang-orang. Yang lain, tentu saja, menekankan struktur dan pertimbangan awal. Akhirnya, ada personalia yang berusaha memimpin dengan memberikan sedikit penekanan pada struktur atau pertimbangan awal.

Grid manajerial. Grid Manajerial, yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton, telah banyak populer dalam menjelaskan dinamika kepemimpinan didalam organisasi.

Penggunaannya membantu dalam mengidentifikasi alternatif yang tersedia untuk administrator untuk meningkatkan efektivitas sebagai pemimpin. Kadang-kadang digunakan sebagai dasar untuk diagnosis diri oleh mereka yang berpartisipasi dalam pelatihan kepemimpinan.

Kisi-kisi memiliki dua sumbu: satu menunjukkan kepedulian terhadap *peopl* dan kekhawatiran lainnya untuk produksi. Untuk administrator, kedua masalah ini tidak tetap terisolasi tetapi berinteraksi satu sama lain saat ia bekerja dengan orang lain. Interaksi kepedulian terhadap orang-orang ini, di satu sisi, dan kepedulian terhadap produksi (misalnya, pencapaian

tujuan organisasi), di sisi lain, sangat memengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan pemimpin apakah dia sadar itu atau tidak-dalam upaya untuk memimpin.

Memperlihatkan Grid Manajerial yang lengkap. Dari sederetan pola yang mungkin orang harapkan menemukan administrator gunakan, lima menonjol sebagai yang paling umum diamati:

Gaya berorientasi (kiri bawah kotak) adalah gaya administrator yang "bergerak". Karena individu ini memiliki sedikit kepedulian terhadap orang atau produksi, dia tidak benar-benar terlibat dalam urusan organisasi dan berkontribusi sedikit untuk itu.

Gaya berorientasi (kanan bawah kotak) menggambarkan administrator dengan (a) sedikit kepedulian terhadap bawahan atau orang lain dalam organisasi tetapi (b) kepedulian yang kuat untuk menyelesaikan sesuatu. Kemungkinan besar, administrator ini tahu apa yang harus dilakukan dan mengarahkan bawahan ke arah tujuan yang telah ia tetapkan.

Dalam organisasi seperti itu, efisiensi dibutuhkan dalam manajemen terhadap pekerjaan sehingga faktor *human* tidak menjadi faktor pengganggu terhadap kinerja organisasi.

Gaya berorientasi 5 adalah gaya orang (a) yang cukup peduli dengan produksi dan (b) juga agak peduli dengan

mempertahankan tingkat moral yang wajar. Dengan tetap berada di tengah jalan, orang tersebut membantu menjaga stabilitas organisasi; dengan demikian kinerja organisasi yang mumpuni dimungkinkan melalui *balance* terhadap kebutuhan untuk berolahraga dengan mempertahankan moral bawahan pada tingkat yang memuaskan.

Gaya berorientasi (kiri atas kotak) adalah gaya pemimpin yang mungkin percaya bahwa kelompok yang bahagia akan produktif. Oleh karena itu, pemimpin ini sedikit menyimpulkan dengan produksi secara langsung dan mencurahkan banyak perhatian untuk menjaga hubungan yang memuaskan dalam kelompok. Dalam situasi ini, perhatian serius terhadap kebutuhan bawahan untuk sesuatu yang dapat memberi kepuasan yang mengarah pada suasana organisasi nyaman dalam pekerjaan.

Gaya berorientasi (kanan atas) sangat mencerminkan orientasi Teori Y Douglas Douglas: orang dapat sangat terlibat dan menikmati pekerjaan mereka, dan tuntutan produksi dapat bertepatan dengan baik dengan kebutuhan yang orang miliki untuk kepuasan dan pengakuan dari pekerjaan mereka. Kesuksesan adalah dari mereka yang memiliki komitmen; saling ketergantungan melalui harapan bersama dalam tujuan organisasi yang mengarah pada relasi dan rasa penghormatan.

Blake dan Mouton telah memperjelas bahwa, dalam pandangan mereka, pola kepemimpinan cenderung menghasilkan hasil yang optimal di sebagian besar organisasi. "Hasil" berarti efektivitas organisasi dalam (1) mencapai tujuannya dan (2) mempertahankan tingkat moral yang tinggi. Pencapaian tujuan mungkin diukur dengan indikator seperti skor tes, tingkat putus sekolah, persentase lulusan yang melanjutkan pendidikan, hubungan karyawan-manajemen, dukungan masyarakat untuk masalah ikatan, dan umpan balik dari pengusaha mengenai kinerja lulusan. Semangat dapat ditunjukkan oleh hal-hal seperti ketidakhadiran, jumlah keluhan, hubungan karyawan-manajemen, dan keterpaduan kelompok.

Penelitian skala besar Rensis Likert dengan kuat mendukung pandangan serupa. Setelah banyak penelitian dilakukan selama rentang waktu 32 tahun dan yang melibatkan lebih dari dua ratus dua puluh ribu manajer dan karyawan dalam organisasi finansial, Likert memberi konklusi bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dianggap mampu meningkatkan kinerja yang lebih tinggi (sebanyak 20 hingga 40 persen lebih tinggi) dari pada rata-rata gaya kepemimpinan yang lain.

Menurut Likert ada gejala sebab musabab dalam organisasi yang dapat dirubah oleh pemimpin yaitu (1) iklim organisasi, (2) control dan (3) struktur organisasi. Ini membentuk keadaan

internal organisasi: faktor-faktor seperti "loyalitas, sikap, dan motivasi semua anggota dan kemampuan kolektif mereka untuk interaksi yang efektif, komunikasi lateral, berbagi pengaruh, dan pengambilan keputusan. Variabel sebab-akibat menentukan kualitas atau keadaan dari variabel intervensi ini, dan ini, pada akhirnya, menentukan hasil yang dicapai lembaga pendidikan (misalnya, tingkat putus sekolah, tingkat kelulusan, kepuasan guru, absensi, relasi pendanaan dan pendayagunaan). Data awal yang substansi menunjukkan bahwa relasi tersebut antara pola leadership dan efektivitas organisasi berlaku untuk institusi pendidikan maupun untuk organisasi non pendidikan.

Kenyataan tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang kredibel yaitu : Pertama, kepemimpinan situasional tidak menetapkan tindakan kepemimpinan mana yang lebih baik, artinya tindakan berlaku baik hanya didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Kedua, kepemimpinan situasional dapat efektif bila pemimpin bisa bertindak secara partisipatif dan non partisipatif.

c) Teori Kepemimpinan Kontingensi

Seara umum kepemimpinan model ini memiliki empat anggapan konseptual yaitu tindakan kepemimpinan yang mengarah kepada otoritarian, tindakan partisipatif, tindakan situasional dan tindakan efektif.

Masalah efektivitas versus kesuksesan. Istilah "kepemimpinan" berkonotasi dengan pola perilaku interpersonal yang membantu kelompok untuk mencapai kebutuhannya. Ingatlah bahwa setiap kelompok yang berorientasi pada tugas memiliki dua kebutuhan mendasar: (1) untuk mencapai tujuannya (misalnya, untuk menyelesaikan tugas atau misinya) dan (2) untuk mempertahankan dirinya. Pemimpin, kemudian, berinteraksi dengan kelompok dengan cara yang dimaksudkan untuk memperoleh perilaku dari anggota kelompok yang berkontribusi pada kebutuhan kelompok ini.

Mencoba kepemimpinan mengacu pada tindakan oleh pemimpin yang dimaksudkan untuk memperoleh perilaku tersebut.

Kepemimpinan yang dicoba mungkin atau mungkin tidak berhasil: yaitu, mungkin atau mungkin tidak mendatangkan perilaku dari pengikut yang dimaksudkan.

Ketika seseorang berusaha untuk memimpin dan perilaku yang dimaksud dalam timnya diupayakan dari anggota kelompok, kita berbicara tentang kepemimpinan yang sukses. Namun, meskipun kepemimpinan yang sukses dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan dalam kelompok, itu tidak selalu berarti bahwa mereka benar-benar membantu kelompok untuk mencapai tugasnya atau untuk memperkuat dirinya sebagai suatu kelompok. Seseorang dapat, misalnya, mencoba meningkatkan efektivitas suatu

kelompok dengan menekankan prosedur operasi standar yang tertib. Seorang pemimpin yang mampu mengembangkan dan memasang prosedur ini sehingga orang-orang menerapkannya, dapat dikatakan berhasil. Namun, jika proses dalam menetapkan prosedur baru menghasilkan banyak ketidakpuasan di antara anggota kelompok dan pada akhirnya organisasi tampaknya tidak lebih efektif dalam mencapai tujuannya, maka kepemimpinan hampir tidak dapat disebut efektif.

Konsep efektivitas dalam kepemimpinan banyak berkaitan dengan motivasi pengikut. Jika seorang kepala sekolah, dengan bertindak dengan cara yang dia anggap kuat dan dinamis, dapat membuat para guru melakukan dengan cara yang sesuai dengan harapan kepala sekolah-tetapi melakukannya dengan mengorbankan kebencian dalam diri para guru-maka kepemimpinan, paling tidak, hanya efektif sebagian, karena kebutuhan pemeliharaan kelompok melemah. Pemimpin seperti itu hanya beroperasi dari posisi kekuasaan saja, dan meninggalkan pengembangan kekuasaan yang diberikan oleh para pengikut. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan pengikut yang termotivasi untuk melakukan apa yang ditunjukkan oleh pemimpin. Meskipun para pemimpin yang sukses tidak diragukan lagi dapat menggerakkan orang, para pemimpin yang efektif memotivasi

orang untuk ingin bergerak dengan cara yang diinginkan karena mereka merasa dihargai dan memuaskan untuk melakukannya.

Maka, kesuksesan dalam kepemimpinan mengacu pada cara perilaku para pengikut. Efektivitas mengacu pada keadaan motivasi internal pengikut. Mereka yang menekankan keberhasilan dalam kepemimpinan cenderung menekankan kekuatan resmi posisi mereka dalam organisasi dan merasa bahwa penting untuk mengawasi dengan cermat untuk memastikan bahwa segala sesuatu dilakukan sebagaimana mestinya. Pemimpin semacam itu menekankan kontrol dan merasa perlu berada di mana-mana sekaligus, baik secara pribadi atau dalam bentuk sistem pengawasan atau pelaporan. Di sisi lain, pemimpin yang efektif cenderung untuk menggabungkan otoritas posisi dengan kekuatan yang diberikan oleh kelompok yang ditimbulkan oleh pemimpin yang mengidentifikasi dengan kebutuhan dan harapan pengikut - dan biasanya menggunakan metode pengawasan yang lebih umum yang cenderung berfokus pada hasil daripada kegiatan. Istilah "sukses" dan "efektif" memiliki arti penting dalam studi kepemimpinan.

d. Filsafat Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Ki Hajar Dewantara merumuskan konsep pendidikan dan model kepemimpinan yang secara riil diterapkan di Taman Siswa. Pada proses tersebut, beliau berpendapat bahwa pendidikan merupakan upaya yang

mampu menuntun segala fitrah yang dimiliki oleh peserta didik agar menjadi manusia sempurna sekaligus menjadi bagian dari masyarakat yang berusaha untuk mendapatkan jalan keselamatan dan kebahagiaan, adapun dalam institusi pendidikan, trilogi Ki Hajar Dewantara bisa tercermin dari pola perilaku pemimpin institusi pendidikan yaitu:

Ing Ngarsa sung tuladha yang diwujudkan dalam bentuk impian dan harapan, tanggungjawab, dan suritauladan. *Ing madya mangun karsa* diwujudkan dengan mengayomi bawahan, memberi layanan utama, fokus pada peserta didik dan mengembangkan masyarakat. Tut wuri handayani dengan memberdayakan bawahan melalui cara memberi tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Pemikiran humanistik Ki Hadjar Dewantara dalam pendidikan meliputi:(a) penghargaan terhadap potensi hakiki manusia, (b) memanusiakan manusia dalam pendidikan (c) menjadikan pendidikan sebagai orang yang memiliki kemampuan lebih untuk membantu mengembangkan potensi peserta didik (d) menjadikan peserta didik sebagai anak yang dapat berkembang potensinya dan dapat memahami eksistensinya sendiri dengan baik

Menurut Yamin ajaran kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yang populer di kalangan masyarakat adalah sebagai berikut:

1) Ing Ngarsa Sun Tulodo

Ing ngarso mempunyai arti di depan atau di muka, *Sun* berasal dari kata *Ingsun* yang artinya saya, *Tulodo* berarti tauladan.

Jadi makna *Ing Ngarso Sun Tulodo* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang - orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan.

2) *Ing Madya Mbangun Karsa*

Ing Madyo artinya di tengah-tengah, *Mbangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *Karsa* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari *Ing Madya Mbangun Karsa* adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat. Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.

3) *Tut Wuri Handayani*

Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan *handayani* berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya *Tut Wuri Handayani* ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang disekitar untuk menumbuhkan motivasi dan semangat.¹⁵¹

Ajaran kepemimpinan yang ketiga ini merupakan semboyan dari dunia pendidikan, yang tentunya mempunyai makna yang

¹⁵¹Moh. Yamin. *Menggugat Pendidikan Indonesia: Belajar dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara*. (Yogyakarta: Ar-ruzz Media. 2009),193-195

mendalam. Jika diartikan secara keseluruhan *Tut Wuri Handayani* bertujuan untuk menciptakan pribadi yang Mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain, dan diharapkan akan muncul generasi baru yang akan berani memimpin tanpa menunggu orang lain untuk memimpin.

e. Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren

Diskursus tentang kepemimpinan merupakan isu yang selalu menarik untuk dibahas. Isu tersebut akan senantiasa menjadi pusat perhatian karena kepemimpinan bagian dari syarat berhasil dan gagalnya organisasi.¹⁵² Bila dikontektualisasikan pada pesantren, maka sosok kiai menjadi pusat kajian penting dalam diskursus akademik. Kiai menjadi nahkoda utama dalam menggerakkan roda aktivitas dipesantren.

Usman menjelaskan tentang leadership kiai. Ada beberapa komponen kepemimpinan kiai yaitu kompetensi legitimasi, kompetensi power dan kompetensi visibilitas. Kompetensi legitimasi adalah kepemimpinan kiai dilihat pada posisinya sebagai pemimpin formal, ia memiliki otoritas formal dalam kepemimpinannya, selanjutnya kompetensi power, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh kiai dalam memimpin baik didalam pesantren dan diluar pesantren, sedangkan kompetensi visibilitas yaitu kemampuan kepemimpinan kiai dapat

¹⁵² Sukamto, *Kepemimpinan Kiai.*,19.

dilihat baik dari massa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain.¹⁵³

Untuk melengkapi apa yang dikatakan Suprayogo di atas, Tholhah Hasan berpendapat bahwa, kepemimpinan kiai umumnya tampil dalam empat dimensi, yaitu: (1). Sebagai Pemimpin masyarakat (*community leader*), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, (2). Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, (3). Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila kiai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi panutan moral, dan (4). Pemimpin administratif (*Administration Leader*), jika kiai berperan sebagai penanggungjawab lembaga-lembaga pendidikan, pondok pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.¹⁵⁴

Pola leadership kiai satu dengan yang lainnya dipesantren tidaklah sama. Hal ini dapat dipahami bahwa pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren banyak *disupport* oleh karakter sosial di mana kiai hidup dilingkungan tertentu. Selain itu kepemimpinannya juga dipengaruhi oleh bangunan konseptual kepemimpinan Islam *Wilayatu*

¹⁵³ Imam Suprayogo, *Kiai dan Politik, Membaca Citra Politik Kiai*, (Malang: UIN Malang Press, 2007), 36.

¹⁵⁴ Tholhah Hasan, dalam Pengantar, Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. (Malang: Kalimasahada, 1993), xii.

al-Imâm serta pengaruh doktrin sufi.¹⁵⁵ Dari diskursus hasil sebuah kajian penelitian ada beberapa model leadership kiai di pesantren yaitu :

- 1) Kepemimpinan *religio-paternalistik* di mana adanya suatu pola hubungan antara kiai dengan para santri atau atasan dan bawahan yang didasarkan atas nilai-nilai religius yang disandarkan kepada model leadership nabi Muhammad SAW.¹⁵⁶
- 2) Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.¹⁵⁷
- 3) Kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.¹⁵⁸
- 4) Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren, mengingat hal itu menjadi wewangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai

¹⁵⁵ *Ibid.*, 47.

¹⁵⁶ *Ibid.*, 145.

¹⁵⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem.*, 80.

¹⁵⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai.*,324.

justru direspon secara negatif.¹⁵⁹

- 5) Kepemimpinan *karismatik-tradisional-rasional*, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT.¹⁶⁰

3. Grand Theory Penelitian

Dalam kajian penelitian ini peneliti menggunakan beberapa pendekatan teori untuk melihat bagaimana kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember. Teori-teori yang dimaksud adalah teori budaya organisasi, perilaku organisasi dan teori perilaku sosial. Berikut akan dikemukakan teori-teori secara singkat dimana teori-teori ini digunakan untuk mendiskripsikan budaya santri dan perilaku santri di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember. Pertama, teori perilaku sosial dalam rangka untuk melihat bagaimana personal behavior kiai di pondok pesantren nurul Qarnain Sukowono Jember. Kedua, kebijakan dalam rangka untuk melihat bagaimana kebijakan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren. Ketiga, teori budaya, organisasi akan melihat bagaimana *aligning* kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember.

¹⁵⁹ Qomar, *Pesantren dari..*, 40.

¹⁶⁰ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 327-328.

a. Teori Tindakan Kepemimpinan Tranformasional

Paradigma tindakan sosial memusatkan perhatiannya pada relasi antara personal dengan lingkungannya, dimana lingkungan itu terdiri atas : beranekaragam objek sosial dan objek non sosial.¹⁶¹ Pada dasarnya yang menguasai antar relasi personal dengan obyek sosial adalah sama dengan dasar yang menguasai relasi personal dengan obyek non sosial. Yang menjadi point penting dalam paradigma tindakan ini adalah adalah tindakan seseorang yang berlangsung dalam relasinya dengan faktor-faktor ekologis yang dapat memproduksi hukum kausal dalam masyarakat atau perubahan dalam faktor lingkungan yang berdampak pada perubahan terhadap tingkah laku seseorang.¹⁶²

Pendekatan perilaku dalam sosiologi organisasi seperti yang dikemukakan Skinner bahwa perilaku individu akan menimbulkan perubahan manakala individu tersebut selalu berinteraksi dengan lingkungannya, lingkungan menjadi faktor penting dalam perubahan setiap perilaku individu.¹⁶³

Pembentukan perilaku sosial seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal.

¹⁶¹Bimo Walgito, *Psikologi Sosial*, (Jogjakarta: Andi Offset, 2002), 13-14.

¹⁶²Bagi paradigma perilaku sosial, individu kurang sekali memiliki kebebasan. Tanggapan yang diberikannya ditentukan oleh sifat dasar stimulus yang datang dari luar dirinya. Jadi tingkah laku manusia lebih bersifat mekanik.

¹⁶³George Ritzer. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, Penyadur: Ali manda, (Jakarta: CV. Rajawali Press. 1992), 82.

Pada aspek eksternal situasi sosial memegang peranan yang cukup penting. Situasi sosial diartikan sebagai tiap-tiap situasi di mana terdapat saling hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain. Dengan kata lain setiap situasi yang menyebabkan terjadinya interaksi sosial dapatlah dikatakan sebagai situasi sosial.

Dalam teori ini terdapat suatu pendekatan yaitu pendekatan behaviorisme, dimana pendekatan ini dipelopori oleh B.F. Skinner. Dalam mengembangkan paradigma ini, Skinner menganggap paradigma fakta sosial dan definisi sosial sebagai persepektif yang mistis, mengandung persoalan yang bersifat teka-teki dan tidak dapat di diterangkan secara rasional.

Myers berpendapat bahwa tindakan itu merupakan sesuatu yang dipengaruhi oleh lingkungan. Demikian pula sikap yang dijawantahkan (*ekspresed attitudes*) juga merupakan sesuatu yang dipengaruhi oleh situasi dan kondisi di sekitarnya. Sedangkan *ekspresed attitudes* adalah merupakan perilaku.¹⁶⁴ Dalam hal ini ketika berbicara tentang perilaku pasti ada istilah yang sering dengar dan familiar dengan istilah perilaku adalah sikap. Perlu diketahui bahwa orang tidak dapat mengukur sikap secara langsung, maka yang yang diukur adalah yang kongkrit, dan yang nampak tersebut adalah perilaku.

Menurut Mark Weber ada empat motif yang dilakukan seseorang dalam melakukan tindakannya, yaitu :

¹⁶⁴Bimo Walgito, *Psikologi Sosial*, 108.

- 1) Rasionalitas berorientasi yaitu tindakan seseorang yang dipengaruhi tindakan orang lain
- 2) Rasionalitas nilai, tindakan yang dipengerahui oleh keyakinan akan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat
- 3) Tindakan afektual, yaitu tindakan yang ditentukan oleh suasana psikis pribadinya
- 4) Tindakan tradisional, yaitu tindakan yang ditentukan oleh cara seseorang yang biasa dan telah lazim dilakukan dalam kehidupan sehari-harinya.¹⁶⁵

Perilaku tidak serta merta ditentukan oleh orientasi tertentu namun juga dipengaruhi partisipasi perilaku terhadap perilaku lainnya. Artinya ada trans perilaku dengan orang lain. Perilaku itu hanya terfokus pada tujuan sepanjang memiliki sasaran terhadap sarana.¹⁶⁶

Perilaku sosial didasarkan pada sebuah asumsi bahwa tidak ada manusia yang sama dan tentunya perilakunya pun berbeda, ketika terjadi distingsi tindakan tersebut biasanya menimbulkan sebuah masalah. Masalah-masalah ini nantinya akan mempengaruhi lingkungan hidupnya, dan biasanya juga berefek pada tatanan kultur. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Broinslaw Malinowski bahwa manusia dihadapi dengan masalah yang harus ada *problem solving*.

Terutama usaha manusia untuk mempertahankan hidupnya (*survive*).

¹⁶⁵ George Ritzer dan Douglas J. Goodman. *Teori Sosiologi: Dari Teori Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Postmodern*. (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2004), 137.

¹⁶⁶ Soerjono Soekanto. *Mengenal Tujuh Tokoh Sosiologi*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 37.

Jadi tindakan manusia dalam kehidupan sosial sangat berefek pada sebuah kebudayaan.

Konsepsi perilaku ini kemudian dikontekskan oleh beberapa tokoh dalam aspek kepemimpinan. Konstruksi tindakan tindakan sosial dalam aspek kepemimpinan diasumsikan sebagai tindakan individu yang dapat mempengaruhi tindakan orang lain, dalam konteks ini adalah bawahannya. Pada aspek tindakan dianggap sebagai upaya tranformasional budaya organisasi ini, beberapa tokoh menyebutnya sebagai kepemimpinan tranformasional.¹⁶⁷

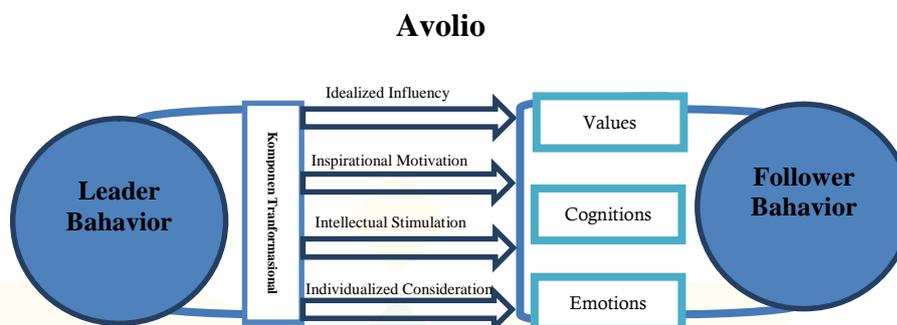
Perilaku kepemimpinan tranformasional ini merupakan komponen yang dikembangkan dari pemahaman bahwa tindakan pemimpin dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.¹⁶⁸ Keempatnya disebut sebagai komponen dasar tindakan kepemimpinan yang dapat menjadi media tranformasi budaya bawahannya. Budaya yang dimaksud tentu adalah tata nilai, pengetahuan dan ekspresi emosinya.

Secara sederhana pengembangan teori tindakan tranformasional ini digambarkan sebagaimana di bawah ini,

¹⁶⁷ Lengkapnya baca. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).

¹⁶⁸ Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 2-3

Gambar 2.1 Model Kontigensi Kepemimpinan Tranformasional Basss Dan J



Empat komponen di atas inilah yang berusaha diungkap pada kepemimpinan kiai dalam pengembangan budaya sehat. Posisi kiai yang dalam penelitian ini berperan sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh kuat pada nilai, pengetahuan bahkan emosi masyarakat, tentu sangat tepat menjadi konteks perkembangan teori ini.

b. Teori Kebijakan

Kebijakan (*policy*) salah satu tindakan yang dimantabkan untuk diikuti oleh sebuah kelompok masyarakat. Tindakan tersebut seringkali dihubungkan dengan perencanaan kegiatan atau program. Fredrick menjelaskan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang menjadi aspirasi seseorang atau sekelompok dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan rintangan-rintangan dan konsensus-konsensus terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.¹⁶⁹

David Easton, tokoh pertama penyusun model kebijakan megemukakan bahwa memberikan arti kebijakan adalah transmisi nilai-

¹⁶⁹ C.J Friedrick, *Man and His Government*, (New York:Mac Graw Hill,1963),79.

nilai secara legal kepada seluruh anggota masyarakat (*the authoritative allocation of values for the whole society*).¹⁷⁰ Berdasarkan pengertian tersebut, kebijakan yang dimaksud dalam riset ini adalah terkait dengan kebijakan dalam kepemimpinan kiai sebagai bentuk dari nilai fundamental yang dipahaminya.

Hal demikian menjadi sangat relevan jika dikonteks pada pesantren yang juga dapat disebut kesatuan organisasi. Pesantren memiliki nilai-nilai yang menjadi selalu ada dalam proses penyelenggaraan pendidikannya. *Core* nilai dalam riset ini adalah nilai-nilai kepesantrenan yang erat dengan nilai keislaman. Pada konteks ini tentunya adalah nilai-nilai peningkatan kebersihan.

Pada konteks kajian kepemimpinan, ada tokoh yang khusus membahas tentang kebijakan sebagai sistem penguatan nilai budaya masyarakat. Salah satunya adalah yang digagas oleh Dye. Gagasannya menjadi model penting dalam pengembangan teoritis kebijakan hingga dewasa ini. Dalam pandangannya kebijakan disusun dengan beberapa tahapan yakni mengenali problem, penetapan agenda, perumusan kebijakan, legitimasi kebijakan, penerapan kebijakan dan evaluasi kebijakan.

¹⁷⁰ Davis Easton, *The Political System*. (New York: Knopf, 1953),129.

Model kebijakan yang demikian ini walaupun banyak yang mengkritik, hingga sekarang selalu dipakai dalam konstruksi pembuatan kebijakan.¹⁷¹

c. Teori Komunikasi Kepemimpinan

Pada rumusan masalah yang ketiga, terkait dengan model komunikasi, tentunya menjadi sangat tepat jika memakai teori komunikasi. Organisasi memilih hirarkhi kewenangan dan pedoman resmi bagi para bawahan yang dipersyaratkan untuk diikuti. Ketika para bawahan mengkomunikasikan pekerjaan yang terkait dengan penyampaian keluhan, mengikuti prosedur kerja, mematuhi kebijakan, komunikasi dijalankan sebagai fungsi kontrol, komunikasi secara informal juga mengontrol tindakan.¹⁷²

Pengambilan keputusan membutuhkan jalinan komunikasi yang baik, komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi vertikal dan horizontal. Selain itu, agar juga tercipta kerja yang efektif. Keefektifan kerja tergantung pada arahan atau motivasi yang dilakukan pengelola organisasi yang lain. Hal ini yang kemudian sangat dirasa perlu mengatasi semua itu dengan melakukan komunikasi yang baik, sebab komunikasi yang baik merupakan salah satu indikasi organisasi dikatakan baik.¹⁷³

¹⁷¹ Thomas Dye, *Understanding Public Policy* (United States: Pearson Education, Inc., 2013).16

¹⁷² *Ibid*,223

¹⁷³ Hal ini diutarakan oleh Schein. Menurutnya indikasi efektivitas oraganisasi adalah: a. Komunikasi terbuka b. Fleksibilitas c. Komitmen/keterikatan secara psikologis d. Kreativitas. Lihat. Edgar H.Schein, *Organization Culture and Leadership*, (US:Jossey-Bass,2010), 207.

Hal demikian di atas mendorong dilakukannya analisa komunikasi dalam sebuah institusi atau kelompok masyarakat, khususnya dalam dunia pendidikan. Ada beberapa teori tentang komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh untuk memahami komunikasi organisasi. Salah satu yang umum dikenal adalah teori *Source Masseur Channel Receiver* (SMCR). Teori ini dikembangkan oleh tokoh peneliti komunikasi bernama David K. Berlo.¹⁷⁴

Menurut Mulyana, sumber (*source*) adalah pihak yang menciptakan pesan, baik seseorang ataupun suatu kelompok. Pesan (*message*) adalah terjemahan gagasan ke dalam kode simbolik, seperti bahasa atau isyarat. saluran (*channel*) adalah medium yang membawa pesan. penerima (*receiver*) adalah orang yang menjadi sasaran komunikasi.

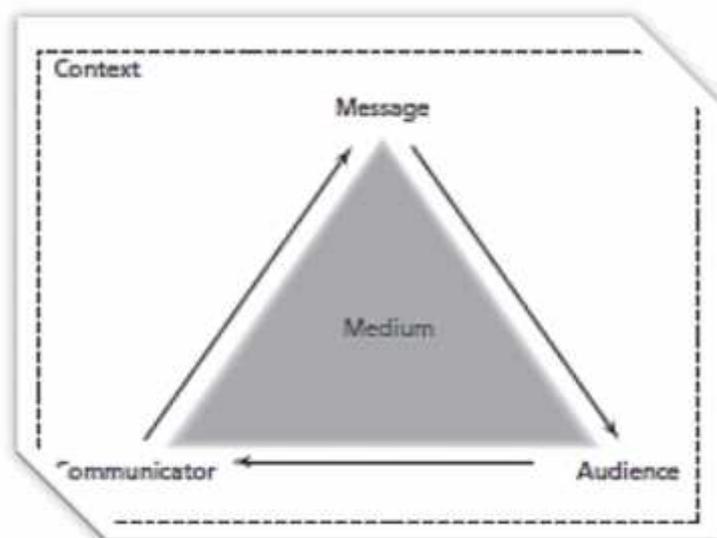
Teori komunikasi Berlo ini kemudian dibahas dan dijelaskan oleh Mark Hanson. Ia menjelaskan bahwa *source* yang memiliki pesan melakukan proses *encoding* pesannya. Hasilnya ditransmisikan melalui channel yang tersedia kepada *receiver*. Kemudian *receiver* melakukan proses *decoding* pada pesan yang didapatkannya. Pada proses *decoding*, *receiver* merespon dari pesan yang didapatkan.¹⁷⁵

¹⁷⁴ “Berlo Model Of Communication” dalam <http://www.managementstudyguide.com/berlo-model-of-communication.htm> diakses tanggal 22/04/2018.

¹⁷⁵ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*, (USA:Allyn and Bacon,1938), 222.

Teori komunikasi di atas ini pada perkembangan dikembangkan juga dalam kajian kepemimpinan. Salah satu tokoh yang mengembangkannya adalah Deborah J. Barret. Menurutnya secara sederhana teori komunikasi didasarkan pada empat elemen yakni komunikator, audiensi, pesan dan medium. Komunikator adalah orang yang menjadi sumber komunikasi. Audiens adalah yang menjadi pendengar, message adalah pesannya. Sedangkan medium adalah alat yang menjadi perantara hubungan ketiganya. Untuk melihat gambaran sederhananya lihatlah gambar di bawah ini:

Gambar 2.2 The Rhetorical Communication



Pada konteks penelitian ini, teori komunikasi yang dijelaskan di atas, akan digunakan untuk menganalisa model komunikasi yang ada dalam pengembangan budaya sehat pesantren terutama dalam hal pembiayaan dan penyusunan kurikulumnya. Sehingga, pada akhir penggambaran tentang model model komunikasi akan secara

menyeluruh dapat dipahami untuk menggambarkan model kepemimpinan.

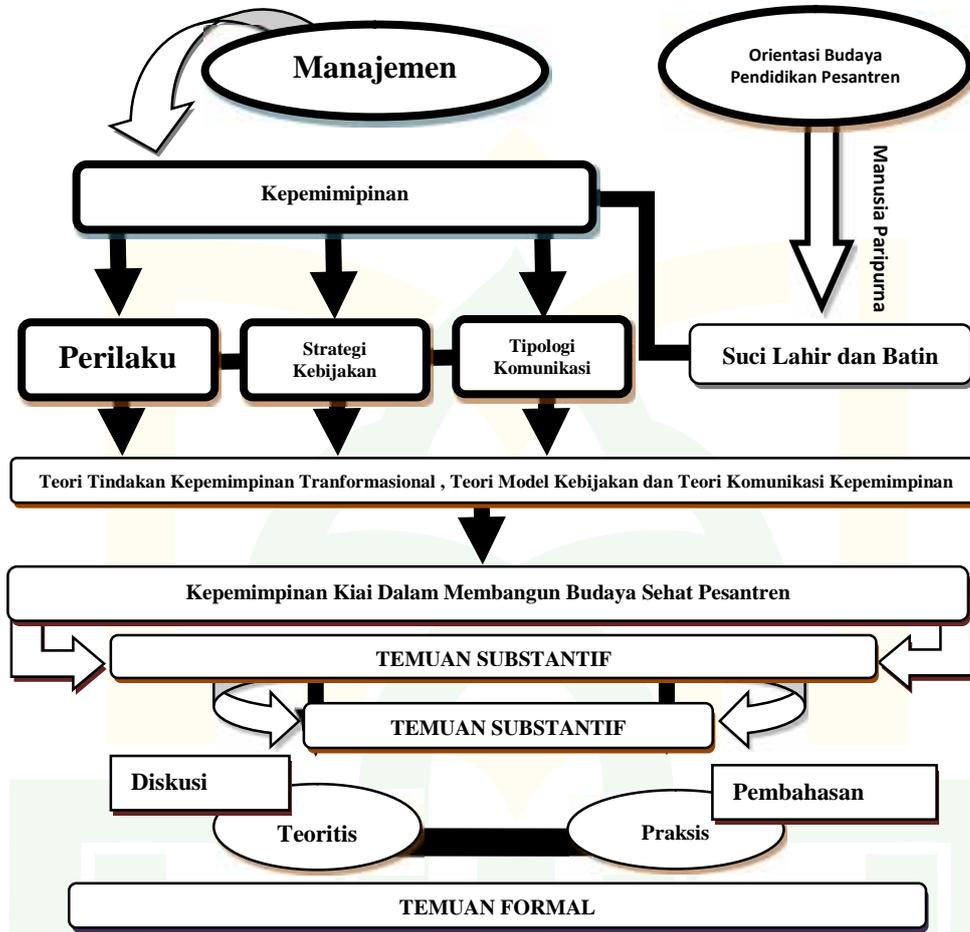
C. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan hal itulah, penelitian ini ingin mengungkap pengembangan budaya sehat yang ada di pesantren. Sebuah pesantren dipimpin oleh *leader* yang bernama kiai. Sebagai pengasuh pesantren, tentu kiai mengupayakan pengembangan budaya di pesantrennya. Hal demikian, mendasari penelitian ini bertujuan mengangkat kepemimpinan kiai dalam menciptakan budaya sehat pesantren.

Untuk menemukan pola atau kepemimpinan kiai dalam konteks ini secara komprehensif adalah dengan mengetahui pola dan kerja kepemimpinannya. Pola dan kerja ini, dapat diketahui dengan mengetahui *personal behavior* kepemimpinan kiai, kebijakan yang dihasilkan dan komunikasi yang ia jalankan. Hal inilah yang kemudian melatarbelakangi penelitian ini menfokuskan kajiannya pada pola dan kebijakan kepemimpinannya. Untuk mengetahui lebih mudah, penulis menyusun kerangka penelitian sebagaimana berikut ini:

IAIN JEMBER

Gambar 2.3
Kerangka Konseptual



IAIN JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode memainkan peran yang urgen dalam penelitian ilmiah memiliki kedudukan sangat urgen sebab di dalamnya membahas tentang tata kerja dan cara pemecahan secara sistematis yang ditempuh seseorang peneliti. Metode adalah suatu cara yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, sedangkan penelitian merupakan sarana untuk mencari kebenaran. Pada umumnya, penelitian merupakan usaha mengumpulkan data yang akan dianalisis. Pada aspek ini menjadi penting bagi seorang peneliti untuk menetapkan suatu metode guna menghasilkan data yang tepat pula dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan pengembangan budaya sehat pondok pesantren Nurul Qarnain Jember dan pondok pesantren Subulussalam Banyuwangi menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini telah digunakan oleh peneliti yang menghasikan sebuah model kepemimpinan yang unik bila dibandingkan dengan pesantren pada umumnya, konsentrasi pemimpin lebih terfokus pada bagaimana santri dan civitas pesantren lainnya hidup lebih heginis dan lebih asri.

Penelitian kualitatif diambil dari data langsung yang bersifat alamiah. Peneliti tidak *mensetting* subjek secara utuh namun peneliti lebih memilih untuk dekat secara langsung dengan subjek sehingga kedekatan itulah yang menghasilkan data-data yang alamiah. Data-data yang didapatkan melalui

pendekatan tersebut yaitu data berupa pernyataan-pernyataan lisan, perilaku dan arsip penting yang relevan serta data-data pendukung lainnya.

Penelitian di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam dapat menggambarkan kepemimpinan kiai multikultural secara holistik yang berkaitan dengan pengembangan budaya sehat. Pola kepemimpinan kiai kultural cukup unik pada lokus penelitian tersebut.

Pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi data pada dua lokus penelitian menggunakan pendekatan studi status yang dirancang dengan menggunakan multikasus. Penelitian tersebut mengeksplorasi keunikan lokus, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Creswell bahwa studi kasus adalah studi tentang keunikan-keunikan secara khusus dalam sebuah fenomena baik yang mencakup kondisi keunikan personal, komunitas budaya atau fenomena kehidupan.¹⁷⁶

Ciri-ciri mendasar dari studi kasus yaitu : (1) menela'ah suatu kasus untuk sebuah penelitian. (2) keunikan dari sebuah kasus merupakan unit yang saling mempengaruhi antara waktu dan latar penelitian (3) peristiwa dalam studi kasus menempati prioritas yang cukup urgen sehingga dalam pengumpulan datanya menggunakan berbagai teknik pengambilan data terutama wawancara mendalam dan observasi partisipan sehingga teknik tersebut dapat menggambarkan secara komprehensif peristiwa yang terjadi dan (4) dalam menggali peristiwa yang unik peneliti membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menggambarkan situasi dan kondisi untuk suatu kasus

¹⁷⁶ John W.Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition* (London: SAGE Publications, 1998), hlm.37-38.

tertentu. Karena lokus penelitian didua tempat maka peneliti menggunakan rancangan multikasuk yang berarti bahwa peneliti mencari titik perbedaan keunikan dari dua lokus tersebut.¹⁷⁷

Rancangan multikasuk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah membandingkan hasil temuan antara pondok pesantren Nurul Qarnain dan pondok pesantren Subulussalam sehingga nampak komparasi perbedaan dan persamaannya. Dalam hal ini peneliti mempertimbangkan secara proporsional tentang potensi yang dimiliki masing-masing pesantren.¹⁷⁸

Peneliti mengambil kasus dengan tema kepemimpinan dan budaya sehat pesantren. Dua pesantren tersebut dianggap representatif untuk peneliti, pondok pesantren Nurul Qarnain menjadi pesantren bersih terbaik di Jember dan pondok pesantren Subulussalam menjadi pesantren bersih terbaik di Banyuwangi.

Rancangan multikasuk dalam penelitian ini diklasifikasi menjadi dua bagian yaitu kasus tunggal satu di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Kasus Tunggal dua di Pondok Pesantren Subulussalam. Dalam praktiknya pengambilan data pertama dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan setelah data terkumpul kemudian dilanjutkan dengan proses analisis. Berikutnya setelah peneliti menemukan hasil penelitian maka penelitian dilanjutkan ke pondok pesantren Subulussalam dengan pola yang sama.

¹⁷⁷ Bogdan, (et.al.) menyatakan sebagai berikut: “*When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*”. Lihat Robert C. Bogdan, (et.al.), *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc.,1998), hlm. 62.

¹⁷⁸ Abdul Wahab, *Menulis Karya Ilmiah* (Surabaya: Airlangga University Press, 1999), hlm.92.

Langkah-langkah multikasus dalam peneliti ini sebagai berikut :
Pertama, melakukan pengumpulan data di Pondok Pesantren Nurul Qarnain sampai pada kejenuhan data, yang dilanjutkan dengan melakukan analisis data.
Kedua, melakukan pengumpulan data di Pondok Pesantren Subulussalam sampai pada kejenuhan data, yang dilanjutkan dengan melakukan analisis data.
Ketiga, setelah peneliti menemukan hasil penelitian pada masing-masing lokus tersebut, membandingkan baik persamaan dan perbedaannya yang kemudian dilanjutkan dengan mencari temuan substantif.

Desain penelitian ini sejak awal dilakukan secara bertahap, namun dalam agenda-agenda tertentu observasi dilakukan secara insidental dan simultan. Misalnya kegiatan pengasuh pesantren dengan santrinya, atau dengan para pengurus. Peristiwa tersebut membutuhkan waktu khusus. Peneliti memanfaatkan moment tersebut untuk mengambil data.

Dari data dua pondok pesantren Nurul Qarnain dan pondok pesantren Subulussalam selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis perbandingan untuk mendapatkan kategorisasi atau pola-pola dari fokus yang ada khususnya tentang pola kepemimpinannya, pola kebijakan dan pola komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi.

B. Latar Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Kabupaten Jember dan Kabupaten Banyuwangi Jawa Timur. Pondok pesantren Nurul Qarnain yang tepatnya

berada di Desa Baletbaru Kecamatan Sukowono Jember diasuh oleh KH. Yazid Karimullah dan Pondok pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi yang diasuh oleh KH Hambali Mu`thi.

Ada beberapa alasan yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi. Yaitu pertama, sebagai lembaga pendidikan Islam yang terbukti sukses membangun budaya sehat di lingkungan pondok pesantren sebagai manifestasi dari ajaran Islam tentang kebersihan sebagian dari iman. Kedua, pondok pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan pondok pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi adalah lembaga pendidikan Islam dalam membentuk kebiasaan hidup santri berbudaya sehat. Ketiga, pondok pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan pondok pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi telah sukses membentuk sikap disiplin dan cinta lingkungan bersih melalui budaya sehat di pondok pesantren

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti telah hadir di dua pesantren yaitu Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam dengan melaksanakan beberapa langkah praktis yang disusun agar penelitian ini terencana dengan baik. Adapun tahapan tersebut sebagai berikut : pertama, melakukan studi pendahuluan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain pada tanggal 10 Sampai dengan 12 Januari 2018 dengan melakukan wawancara, observasi dan pengambilan dokumen-dokumen. Sedangkan di Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi studi pendahuluan dilakukan pada

tanggal 12 Desember 2018 sampai dengan tanggal 3 Januari 2019. Data awal tersebut diidentifikasi untuk menemukan beberapa kelebihan-kelebihan atau keunikan sebagai bahan dalam menyusun fokus dan dilanjutkan dengan menyusun judul penelitian.

Pada tanggal 12 Maret 2019 secara formal penelitian pada lokus pertama di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dilakukan dengan diawali peneliti mengantarkan surat ijin penelitian pada pengurus, namun selain bertemu dengan pengurus, peneliti juga bertemu langsung dengan pengasuh yang selanjutnya dilakukan diskusi kecil tentang kesiapan subjek penelitian ini untuk diwawancarai.

Dari pondok pesantren Nurul Qarnain peneliti langsung ke pondok pesantren Subulussalam Banyuwangi pada Tanggal 12 September 2019 sekaligus memulai perdana penelitian lanjutan. Pengambilan data pada tanggal 19 September 2019 dilakukan setelah surat ijin penelitian diberikan dan membicarakan teknis pengambilan data dengan subjek penelitian, kemudian peneliti melanjutkan pengambilan data tersebut.

Peneliti pertama kali menggunakan teknik wawancara dengan membawa pedoman wawancara dalam melakukan pengambilan data di dua pesantren yang dilakukan secara simultan tersebut. Pertama-tama yang dilakukan peneliti yaitu melakukan wawancara pada pengasuh, kemudian pengurus dan dilanjutkan pada santri.

Peneliti melakukan observasi partisipan pada kegiatan santri selain pengambilan data dengan wawancara. Sesuai dengan kesepakatan kegiatan

pengambilan data banyak dilaksanakan pada malam hari, namun selain dua pesantren yang ada tersebut, khusus pondok pesantren Subulussalam pengambilan datanya banyak dilaksanakan pada siang hari dengan alasan pengasuh dan pengurus selalu ada di kantor pesantren pada jam-jam efektif tersebut yaitu di mulai jam 08.00-15.00 WIB, selain itu kegiatan pembelajaran kitab dilaksanakan pada siang hari.

Kehadiran peneliti dalam melakukan pengumpulan data dilapangan berakhir pada tanggal 5 Nopember 2019, yaitu setelah peneliti melakukan konfirmasi hasil penelitian pada informan yang ada. Setelah dilakukan pengecekan data hasil penelitian oleh informan tersebut kemudian peneliti secara tertulis di beri surat keterangan selesai penelitian yang menerangkan bahwa masa penelitian sudah selesai. Kegiatan penelitian berjalan dengan lancar karena peneliti menjadikan informal sebagai kolega pemberi data dan diskusi disaat penelitian, karena selain melakukan penelitian, pihak informan mengajak peneliti untuk *sharring* persoalan-persoalan seputar pengembangan sumber daya pesantren, disinilah kemudian peneliti merasa dekat dan akrab dengan subjek penelitian tersebut.

D. Data dan Sumber Data

1. Data

data primer dalam penelitian ini adalah data dari wawancara dan perilaku pengelola pesantren, selebihnya adalah data dokumen lain dan data tambahan yang berfungsi untuk mendukung data-data yang ada. Dari penjelasan di atas maka data primer dalam penelitian ini adalah data dari

hasil pernyataan-pernyataan pengelola pesantren sedangkan data di luar data itu disebut data sekunder.

Adapun data yang terkait dengan penelitian ini ada dua macam, yaitu sebagai berikut:

Data primer adalah data yang bersifat langsung di kumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama yaitu pengasuh pesantren dan pengurus yayasan.¹⁷⁹ Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan karakteristik *Personal Behavior* (perilaku diri), model kebijakan dan model komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi Sedangkan data sekunder berupa dokumen kurikulum pesantren, foto foto kegiatan pembelajaran baik didalam kelas maupun diluar, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil interview dengan pengasuh pesantren, pengurus pesantren, para ustadz, santri dari masing-masing ketiga pesantren mahasiswa tersebut.

2. Sumber Data

Penelitian ini memilih data berdasarkan dua bentuk data yaitu data yang berasal dari unsur pengelola pesantren dan data non pengelola, data yang kedua sebagai data sekunder. Data pertama sebagai data kunci atau

¹⁷⁹ Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Raja Grafindo: Jakarta, 1998), hlm.84.

data primer. Pada data primer tersebut peneliti sejeli mungkin melakukan eksplorasi mendalam dan terfokus agar mendapatkan data sesuai dengan yang telah direncanakan.

Dalam hal ini data digali dengan melihat data-data dokumen di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam yang berkenaan kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat. Kemudian, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik ini digunakan karena untuk memahami secara mendalam tentang perilaku, strategi dan tipologi komunikasi pemimpin sehingga lebih banyak subjek yang terlibat untuk memperoleh gambaran yang utuh tentang fenomena penelitian. Langkah pertama dengan mewawancarai pengasuh yang selanjutnya peneliti meminta saran pada pengasuh tentang subjek penelitian siapa saja yang akan dimintai keterangan selain yang telah ditetapkan peneliti sehingga data-data betul-betul valid.

Dalam penelitian ini klasifikasi informan terdiri dari pengasuh selaku informan pertama yang diikuti oleh pengurus yayasan selaku informan kedua dan untuk informan ketiga terdiri dari beberapa ustadz dan para santri. Klasifikasi ini untuk memudahkan peneliti untuk melakukan triangulasi.

Adapun nama-nama informan dari pondok pesantren Nurul Qarnain dan pondok pesantren Subulussalam yang telah berhasil diwawancarai oleh peneliti dapat dilihat sebagaimana di bawah ini :

Tabel 3.1
Nama Informan

No	Nama Informan	Keterangan
1	KH. Yazid Karimullah	Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Qarnain
	KH. Badrut Tamam	Wakil Pengasuh III
	H. Imam Syafi'i	Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain dan Kepala MA. Nurul Qarnain
	Shodiq Muchtar	Guru Madrasah Aliyah Nurul Qarnain
	Agus Zainuddin	Azatic Pesantren Nurul Qarnain
	Ust. Efendi	Kepala Daerah Pesantren Nurul Qarnain
	Kholil Arifin	Kebersihan Pesantren Nurul Qarnain
	Ust. Munib	Keamanan Pesantren
	dr. H. Hudoyo	Teman Karib Pengasuh dan Pengurus Yayasan
	dr. H. Endang Ma'ruf, SP.OG	Teman Karib Pengasuh dan Pengurus Yayasan
	Lis Liseh	Apoteker Pesantren Nurul Qarnain
Muhammad Sofyan	Ketua Kamar C4 Putra, Pesantren Nurul Qarnain Jember	
2	KH. Hambali Mu'thi	Pengasuh Pesantren Subulussalam Banyuwangi
	Abdul Basith	Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan
	Gus Mu'thi Mawardid	Putra KH. Hambali Mu'thi sekaligus Pengurus Yayasan
	Ahmad Afiffurahman	Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam
	Syamsul Hadi.	Pengurus Yayasan Pengembangan Usaha Pesantren Subulussalam
	M Nur Salimunnazar	Pembantu Pengurus Yayasan Pesantren Subulussalam
	Bayu Sasmita Aji	Operator dan Guru SMP Yayasan
	Abdurahaman	Ketua Asrama Pesantren Subulussalam
	Ghofaruddin	Santri Pesantren Subulussalam
	Abdul Kodir	Alumni Pesantren Subulussalam

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*). Peneliti menggunakan teknik ini karena data-data yang diambil adalah data dengan keunikan khusus dari latar penelitin kedua lokus. Data wawancara mendalam ini diikuti oleh teknik pengamatan peran serta (*participant observation*) yang juga digunakan untuk mendukung data dari hasil wawancara. Teknik selanjutnya menggunakan dokumentasi untuk mendukung data hasil wawancara dan observasi.

1. Teknik Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan tiga tahap wawancara yaitu pertama, peneliti mewawancarai seputar pengalaman panjang dalam mengelola pesantren khususnya bidang kebersihan. Kedua, peneliti memberikan ruang yang sebebas-bebasnya tentang pengalaman informan dalam mengelola pesantren dan ketiga, peneliti mendorong informan untuk merefleksi seluruh pengalaman tersebut agar menghasilkan narasi yang sempurna dari rekonstruksi pengalaman informan.¹⁸⁰

Peneliti menggunakan kata kunci apa, dimana, kapan, siapa, bagaimana serta mengapa kepemimpinan dan budaya sehat pesantren tersebut. Karena yang diteliti terkait tentang kepemimpinan dan budaya sehat maka peneliti menggunakan pola mengapa dan bagaimana sehingga menghasilkan temuan-temuan filosofis baik dari pengasuh, pengurus yayasan dan para santri.

¹⁸⁰ Sutrino Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), hlm.63.

Adapun data yang diperoleh dalam teknik wawancara ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Data Wawancara

No	Fokus	Indikator
1.	Perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	a. Pola kepemimpinan b. Perilaku kepemimpinan c. Tindakan kepemimpinan d. Hubungan individu dengan lingkungan e. Rasionalisasi sarana-tujuan, nilai dan Tindakan
2.	Strategi model kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat	a. Identifikasi masalah b. Agenda setting c. Formulasi kebijakan d. Legitimasi Kebijakan e. Pelaksanaan kebijakan f. Evaluasi kebijakan
3.	Tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	a. Komunikator b. Pesan c. Tujuan d. Media e. Pengikut (<i>Follower</i>) f. Implikasi

2. Teknik Pengamatan Peran Serta/ *Participant Observation*

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi partisipan dengan beberapa alasan pertama, data yang diperoleh berupa data dari situasi dan kondisi langsung peneliti dengan beberapa keunikan khas dari masing-masing pesantren tersebut, kedua, peneliti menggunakan teknik ini karena berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dan perilaku sehat. Jadi peneliti harus lebih intim dengan subjek penelitian yang ada. Ketiga, teknik ini untuk sebagai triangulasi terhadap wawancara dan dokumentasi, maka peneliti terjun langsung pada kondisi dan situasi yang sebenarnya. Keempat, studi kasus membutuhkan kejelian pengamatan karena data-data yang

diperoleh adalah data-data yang unik dari masing-masing konteks penelitian yang berkembang.¹⁸¹

Peneliti selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang relevan dengan fokus penelitian. Sejak awal peneliti mengkonfirmasi kegiatan-kegiatan yang dianggap bisa memberikan jawaban terhadap fokus penelitian. Oleh sebab itu agenda-agenda pesantren yang relevan dengan fokus penelitian, peneliti selalu terlibat didalamnya, hal ini penting untuk mempertajam data yang ada. Dengan pola-pola ini peneliti dapat memahami langsung tentang budaya sehat di pesantren. Adapun hal pokok yang diamati dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3
Data Observasi

No	Situasi Yang Diamati
1.	Kegiatan rutin santri
2.	Kegiatan berkala/periodik pesantren (menyesuaikan jadwal)
3.	Sarana dan prasarana Pesantren
4.	Prilaku sehat santri di Pesantren
5.	Aksi kebersihan
6.	Kegiatan pengasuh di pesantren

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi dalam penelitian ini untuk mendapatkan data-data berupa surat-surat penting, foto kegiatan, peraturan pesantren dan

¹⁸¹ Lincoln, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995), hlm.124.

bahkan buku pedoman pendidikan pesantren.¹⁸² Peneliti menggunakan data dari dokumentasi untuk memperkuat data-data dari wawancara dan observasi, bahkan data ini sebagai data pembanding untuk pengecekan kebasahan data. Dari data tersebut kemudian peneliti melakukan tela'ah kritis terhadap dokumen yang ada baik di pondok pesantren Nurul Qarnain maupun di pondok pesantren Subulussalam Banyuwangi.

Beberapa hal yang diperoleh melalui studi dokumentasi secara garis besar meliputi: (1) profil pesantren, (2) Kebijakan, seperti tabel berikut :

Tabel 3.4
Data Dokumentasi

NO	Nama Dokumen	Keterangan
1	Profil Pesantren	a. Sejarah Pesantren b. Visi Misi Pesantren c. Program kerja Pesantren d. Daftar inventaris Pesantren e. Struktur organisasi Pesantren
2	Kebijakan Kiai	a. Arip Kebijakan-kebijakan berupa Dokumen pendidikan dan peraturan pesantren b. Dokumentasi program kerja Bidang Kepesantrenan c. Kalender pendidikan Pesantren d. Jadwal Kegiatan Pesantren e. Kegiatan Santri

F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengelola hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Data-data tersebut diperiksa berulang-ulang sampai pada data yang relevan dengan kerangka teoritik penelitian. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan membaca seluruh data baik primer dan sekunder,

¹⁸² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*....hlm.161.

menatanya, mengklasifikasi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, memadukan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, selanjutnya dilakukan konseptualisasi.¹⁸³ Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multikasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: (1). Analisis data kasus individu (*individual case*), dan (2). Analisis data lintas kasus (*cross case analysis*).¹⁸⁴

1. Analisis Data Kasus Individu

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing obyek yaitu di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Banyuwangi, peneliti melakukan penafsiran terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh makna (*meaning*). Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta pasca data terkumpul.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan sejak pengumpulan data secara keseluruhan, dicek kembali. Berulang kali peneliti mencocokkan data yang diperoleh, disistematisasikan, diinterpretasikan secara logis demi keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti lapangan. Tahapan analisis data, yaitu:

Pertama, tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, konsistensi, dan kesesuaian data dengan yang lain).

¹⁸³ Bogdan dan Biklen, *Qualitative*, hlm.145.

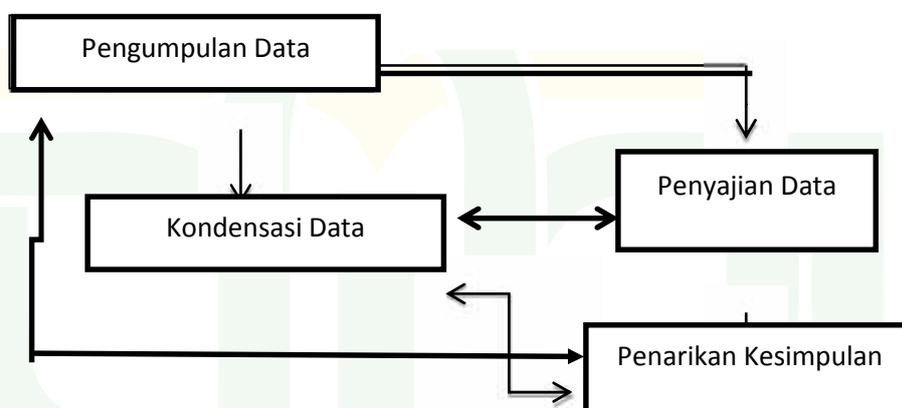
¹⁸⁴ Robert K. Yin, “*Case Study Research: Design and Methods*”, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, hlm. 61.

Kedua, tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data.

Ketiga, tahap penemuan hasil, tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti. Hasil penelitian dicek kembali dalam rangka mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti. Dengan demikian, hasil pembahasan penelitian akurat, menemukan hal baru, atau memperkuat dan membantah hasil penemuan sebelumnya,.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan model interaksi menurut Miles & Huberman sebagaimana berikut :

Gambar 3.5 Analisis Data Penelitian¹⁸⁵



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis individu Dari gambar analisis Miles & Huberman maka langkah-langkah analisis tersebut sebagai berikut :

¹⁸⁵Diadaptasi dari Bogdan dan Biklen, opcit, hlm. 59. Et Robert K. Yin, opcit, hlm. 532.533, Lincon dan Guba, opcit hlm. 339-341; dari Muhammad Abdullah, “*Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*” Disertasi tidak diterbitkan, (Malang: PPS, UM, 1007) hlm. 132.

a. Kondensisasi

Peneliti menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian data sesuai fokus penelitian.

b. Penyajian data

Peneliti menggunakan cara ini dengan jalan memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang telah disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan sementara. Namun jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, melainkan dilakukan reduksi kembali bahkan tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.

c. Penarikan kesimpulan/temuan sementara

Sejak awal proses pengumpulan data di lapangan peneliti dimungkinkan untuk menarik kesimpulan. Pada saat peneliti memberi arti atau memaknai data-data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi berarti peneliti telah menarik kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

Melakukan verifikasi, setelah dilakukan reduksi data secara berulang dan diperoleh kesesuaian dengan penyajian data, kemudian kesimpulan-kesimpulan sementara disempurnakan melalui verifikasi, maka dapat ditarik kesimpulan akhir yang merupakan temuan-temuan penelitian.

d. Penarikan kesimpulan/temuan akhir

Setelah temuan-temuan sementara dilakukan verifikasi melalui teknik-teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian, selanjutnya dirumuskan kesimpulan temuan-temuan yang merupakan hasil-hasil penelitian, kemudian diabstraksikan ke dalam proposisi-proposisi.

2. Analisis Data Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Adapun langkah langkah dalam analisis data lintas kasus sebagaimana di bawah ini :

a. Langkah teoritis

Secara teoritis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus ini meliputi:

- 1) Menggunakan analisis perbandingan yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan substantif dari masing-masing kasus individu tersebut.
- 2) Hasilnya analisis tersebut sebagai bahan dalam menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas kasus

- 3) Mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan
- 4) Merekonstruksi ulang proposisi-proposisi yang sesuai dengan fakta dari masing-masing kasus individu, dan
- 5) Mengulangi proses ini sesuai keperluan, sampai batas kejenuhan.¹⁸⁶

b. Langkah teknis dalam penelitian

Sedangkan secara teknis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus dalam penelitian ini meliputi :

- 1) Pada temuan yang diperoleh dari pondok pesantren Nurul Qarnain Jember disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif I.
- 2) Pada temuan yang diperoleh dari pondok pesantren Subulussalam Banyuwangi disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif II.
- 3) Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan temuan substantif II (temuan dari dua pesantren). Begitu pula untuk

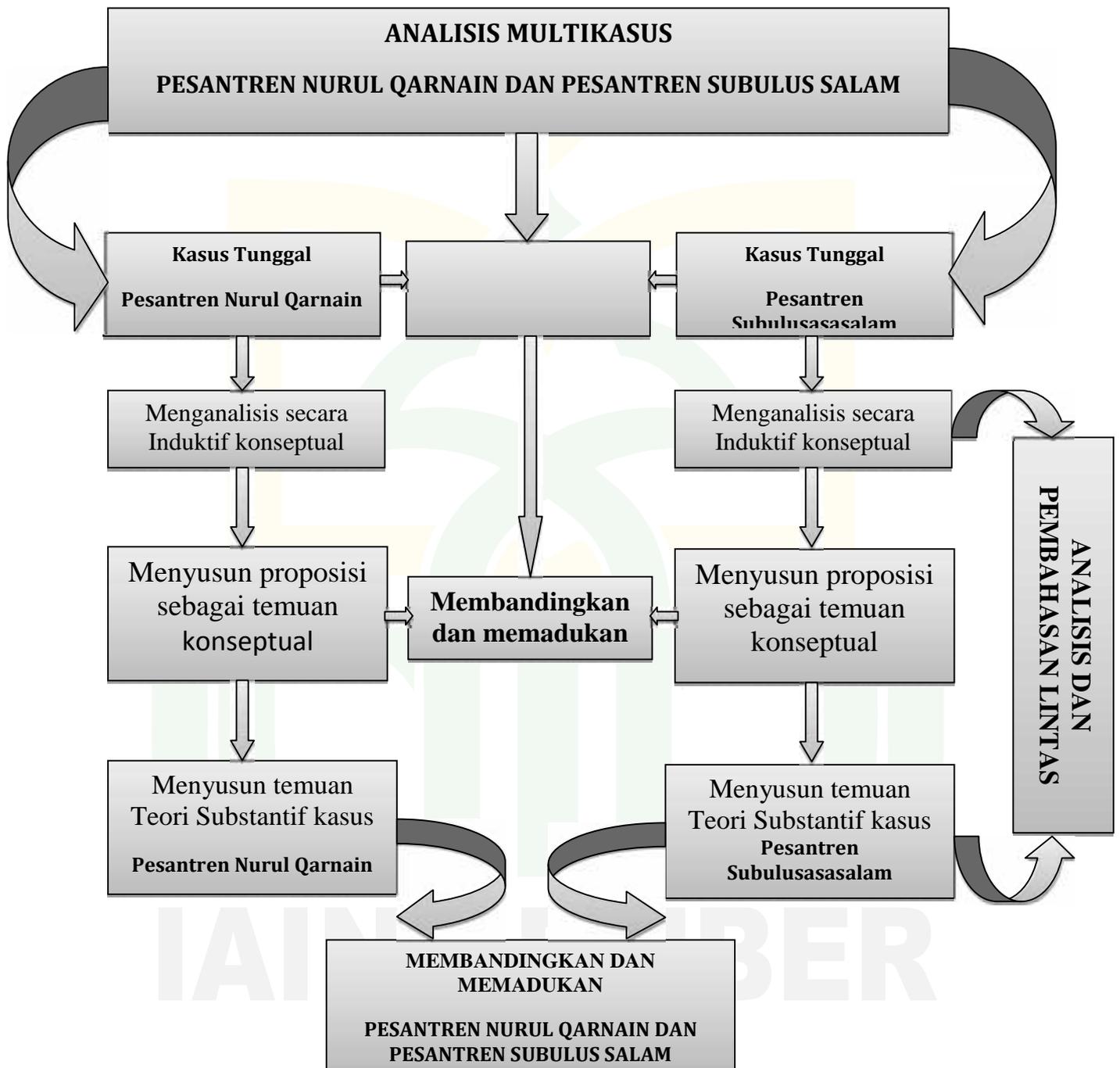
¹⁸⁶ Madyo Ekosusilo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA Negeri I, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam I Surakarta*, (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003), hlm.72.

menemukan perbedaan karakteristik dari masing-masing kasus sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan.

- 4) Pada tahap akhir dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan kasus I dan kasus II secara sistematis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan substantif secara umum sesuai dengan fokus penelitian.



Gambar 3.1

Desain Analisa data Kasus Individu¹⁸⁷

¹⁸⁷ Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, inc1995).hlm. 90-96. Dan Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 52.-53

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Peneliti memilih instrumen pengecekan keabsahan data. Instrumen tersebut berupa teknis-teknis yang sering digunakan oleh peneliti kualitatif. Dalam hal ini peneliti menggunakan pengecekan data dengan kredibilitas dan konfirmabilitas.

1. Kredibilitas

Kriteria keterandalan data data digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan peneliti adalah benar adanya, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian pada khususnya. Untuk menjamin validitas data, ada lima teknik pencapaian kredibilitas data, perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan pengecekan anggota. Agar diperoleh temuan-temuan yang dapat dijamin tingkat keterpercayaannya, maka peneliti berupaya dengan menempuh cara yang disarankan oleh Lincoln dan Guba dan Moleong, yaitu sebagai berikut:

a. Perpanjangan waktu penelitian

Peneliti menggunakan perpanjangan waktu untuk memastikan keabsahan data yang baik. Waktu penelitian terhitung dari tanggal 12 Maret sampai bulan September 2019, namun setelah data tersusun dengan baik dan dikonsultasikan pada promotor ternyata data masih kurang, akhirnya penelitian diperpanjang sampai bulan Desember 2019. Akhirnya dibulan Desember peneliti kembali konsultasi dengan promotor

untuk memastikan bahwa data sudah dianggap valid dan penelitian bisa dianggap cukup untuk sementara waktu.

b. Pengujian melalui triangulasi

Cara ini dilakukan oleh peneliti sebagai upaya untuk membandingkan dan mengecek derajat keterpercayaan temuan melalui triangulasi sumber. Triangulasi sumber peneliti lakukan dengan membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber untuk permasalahan sejenis melalui informan yang satu dengan informan lainnya yaitu dari pengasuh ke pengurus pesantren, dan dari pengurus pada santri. Atau juga melalui pengecekan balik dari metode yang berbeda seperti hasil observasi dibandingkan atau dicek dengan hasil wawancara kemudian dicek lagi melalui dokumen mengenai fokus penelitian terkait.

c. Pengecekan anggota/*member check*

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi setiap informan untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan guna menyamakan persepsi terhadap temuan yang diperoleh. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mendatangi setiap informan kunci dengan maksud mendiskusikan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian hasil diskusi antara peneliti dengan informan kunci menyepakati bahwa temuan yang kurang dan tidak valid dibuang.

d. Diskusi dengan teman sejawat/*peer debriefing*

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk mendapatkan kesamaan pendapat dan penafsiran mengenai temuan-temuan yang diperoleh melalui penelitian ini. Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah mendatangi teman-teman program studi maupun di luar program studi baik yang belum mengajukan proposal, sementara penelitian maupun yang telah selesai, terutama mereka yang meneliti dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk melakukan diskusi tentang hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

2. Konfirmabilitas

Pada pengecekan data ini peneliti mendatangi para nara sumber yang telah memberikan data sesuai dengan fokus. Peneliti melakukan konfirmasi pada data-data yang telah diambil dan disajikan dalam bentuk narasi serta penyusunan pola-pola hasil penelitian. Peneliti meminta Narasumber di dua pondok pesantren tersebut untuk menela'ah secara kritis dan memberikan komentar-komentar tentang data yang sudah diolah. Dari itu kemudian catatan masukan atau tambahan selanjutnya dikonfirmasi kedua kalinya untuk kepastian revisi. Jika data-data penelitian baik primer dan sekunder tersebut sudah dianggap absah maka peneliti meminta surat selesai penelitian sebagai bukti bahwa data-data hasil penelitian ini sudah valid.

H. Tahapan-tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap penelitian yaitu : yaitu studi persiapan/orientasi, studi eksplorasi yaitu penyajian data, konsultasi dan

revisi dengan promotor dan studi eksplorasi yaitu tahap pertanggungjawaban ilmiah.

1. Pada bulan Januari 2018 peneliti melakukan studi pendahuluan di dua pesantren tersebut sebagai bahan dalam menyusun proposal penelitian. Selain melakukan studi pendahuluan peneliti membaca hasil-hasil penelitian tentang tema yang telah ditetapkan peneliti untuk mendapatkan orisinalitas dan inspirasi penelitian yang akan dilakukan. Setelah dilakukan studi pendahuluan dan mereview hasil penelitian maka peneliti kemudian menyusun proposal dan kemudian diuji pada sidang proposal disertasi.
2. Pada bulan Maret sampai dengan bulan April 2019 peneliti melakukan penelitian yang diawali dengan proses perizinan. Dalam proses penelitian ini peneliti membagi dua tahap yaitu penelitian pada kasus tunggal pertama dan dilanjutkan dengan kasus tunggal kedua. Setelah penelitian di dua pesantren tersebut selesai yang ditandai dengan rampungnya naskah Disertasi untuk dimulai dari halaman depan sampai lampiran, maka selanjutnya peneliti melakukan konsultasi kepada promotor untuk mendapatkan masukan sebagai bahan dalam rangkai seminar hasil penelitian.
3. Terhitung sejak bulan April 2019 sampai dengan bulan April 2020 peneliti melakukan revisi-revisi masukan para promotor serta mempertajam kembali analisis penelitian, maka selanjutnya pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2020 peneliti mempertanggungjawabkan hasil penelitian Disertasi pada Forum seminar hasil, seminar tertutup dan terbuka.

BAB IV

PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

Pembahasan dalam bab ini akan memberikan gambaran bagaimana deskripsi objek penelitian, paparan terhadap data yang dihasilkan dari tiga proses metodik penggalian informasi; observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap objek penelitian. Sekaligus, di akhir, penulis akan membuat reduksi temuan berbasis pada data-data yang didapatkan.

A. PAPARAN DATA

Pembahasan pada sub bahasan ini akan membahas hasil pengumpulan data terkait dengan fokus yang diambil dalam penelitian. Sebelum perincian lebih jauh, hal perlu penting untuk diketahui adalah untuk memperinci pembahasan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat tidak terlepas dari bagaimana tindakannya sebagai pemimpin dan sosialisasi nilai yang ia pahami sebagai jalan pembudayaan yang diupayakan.

Untuk itu, hal penting untuk dijadikan asumsi dasar adalah bagaimana tindakan personal organisasi kiai dan perannya dalam pengembangan sebuah budaya luhur pesantren terbentuk. Sehingga hal inti yang akan menjadi bahasan disetiap fokus adalah tata nilai tindakan dan seperangkat nilai yang ia kembangkan dalam kebijakannya sehingga budaya sehat terpadu pesantren.

1. Paparan Data Kasus I Pondok Pesantren Nurul Qarnain Jember

a. Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember

Tindakan atau perilaku kepemimpinan tidak lahir dari ruang hampa, hal tersebut berasal dari sebuah cara pandang dan kebiasaan-kebiasaan masa lalu yang telah mewujud dalam sebuah budaya. Begitu pula dengan tindakan kepemimpinan seorang kiai sebagai *culture broker* yang menjadi motor perubahan baik di lingkungan pesantren maupun di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Selaku pengasuh KH.Yazid Karimullah menyampaikan pandangannya bahwa :

Kalau hanya mengejar santri, ia akan hilang oleh sendirinya. Karena jika *samangkan nggi panikah*, bisa melupakan pesantren yang sesungguhnya. Sebetulnya pendidikan nasional itu kan sebagai pelajaran tambahan-tambahan bagi kesempurnaan. *Dedi sebenner pesantren tetep* tidak menghilangkan kodratnya pesantren. *Seampon bejet didirikan oleh wali-wali songo*. *Deddih mun leppas panika*, akan hilang pesantren. *La mun kantoh dibik, gule tak gellem ten mun maelangah gnikah. Anggep genikah pondasinah santri*. Kemudian dengan teknologi *mangkan se canggih*, santri harus bisa menguasai. Mengembalikan ilmu-ilmu Islam *se ampon pudar. Dekremmah kana bad-abad selambek, abad ke empat ke dua majunya islam, le kaessah seharus egali*.¹⁸⁸

Pandangan pengasuh tersebut menitikberatkan bahwa ada tiga hal yang harus dikuasai atau dimiliki oleh seseorang yaitu pendidikan pesantren, pendidikan Nasional (Umum) dan menguasai teknologi. Namun yang menjadi pondasi utama adalah kesadaran nilai-nilai kepesantrenan yang sudah ada sejak dulu. Nilai-nilai yang dimaksud adalah nilai-nilai yang sejak

¹⁸⁸ Beberapa dari hasil wawancara di atas sebagiannya merupakan bahasa Madura. Bahasa yang demikian ini merupakan bahasa yang biasa digunakan sehari-hari oleh kiai. Wawancara Kiai Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 12/05/2019

dulu diajarkan oleh para walisongo. Pada konteks ini begitu jelas sekali kiai orientasi kesadaran utamanya adalah nilai tersebut.

Hemat peneliti, yang dimaksud kiai sebagai nilai-nilai kepesantrenan ini adalah kesadaran orientasi nilai-nilai tradisional (*tradisional value*) pesantren. Sebagaimana dipahami bersama bahwa secara historis pesantren tradisional memiliki tujuan pengembangan akhlak agama (*religious morality*). Yang utama dan pertama di pesantren adalah moral agama, terkait dengan pengetahuan dan pengembangan lainnya harus tidak melupakan orientasi aslinya ini.

KH Yazid nampaknya begitu mendasari personal dirinya sebagai figur yang bertanggung jawab pada pesantren. Dalam kesadarannya ini semua yang diupayakannya adalah merupakan kesadaran dari penghayatannya terhadap moralitas agama *ala* pesantren. Baik yang akan masih diupayakan ataupun yang sudah sukses dirinya kembangkan, tentu didasarkan pada titik kesadaran orientasi tradisional pesantren.

Dengan demikian, menurutnya pesantren memiliki peran sentral mendidik moral masyarakat. Sehingga yang menjadi pondasi dan model kesadarannya harus hal yang demikian itu. Moral kesantrian ini diantaranya adalah moral pada Tuhan, moral antar sesama manusia dan moral pada hubungannya dengan lingkungannya.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Penjelasan ini disampaikan Kiai Yazid dengan memakai bahasa madura yakni, “*moral nika padhe sareng bik akhlaq. Cem macemma kan bedhe due’ mun dhelem kaodik en.. Bede akhlaq ka lingkungan ben akhlaq ka padhe manussana*”. Dalam Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

Pemahaman kiai demikian yang dimaksud adalah mengarah pada substansial kesadaran moral agama. Pada konteks pengembangan budaya bersih sebenarnya sejak awal pesantren merupakan lembaga yang memiliki tugas penting dalam pengembangan perilaku luhur keislaman. Pada aspek inilah kiai dapat dipahami melandaskan tindakan pada kesadaran moral tradisional pesantren yang sejak awal diajari.

Secara substansial kesadaran Kiai Yazid bersumber pada ajaran nilai perilaku bersih dalam kerangka ajaran pesantren tradisional. Yang dimaksud tentu adalah seperangkat aturan moral yang bersumber dari kitab-kitab yang biasa diajari dipesantren. Pada konteks ini, Gus Tamam¹⁹⁰ mengatakan,

Kesadaran kiai itu sumbernya tetap agama mas, sebagaimana yang diajari dipesantren-pesantren lainnya. Gini coba pikir kenapa beberapa kitab-kitab fiqih selalu diawali dengan pembahasan thoharoh, itu kenapa? Itu kerana *sejak* awal agama kita mengajarkan untuk bersesuci dalam melakukan rutinitas sendiri. Kitab fiqih ini sudah sejak awal kan mas diajari di beberapa pesantren mas. Ini yang saya dapat dari beliau. Beliau nampak begitu memahami bahwa Islam itu mengajari bersih. Mengajari untuk selalu suci. Nah semangat inilah yang memacu beliaunya dalam mengupayakan budaya sehat di sini ini. Makanya tetep agama mas pondasinya.¹⁹¹

Berdasarkan pernyataannya ini yang menjadi dasar kesadaran kepemimpinan kiai begitu tambah jelas. Konstruksi tindakan kiai memang kesadaran *tafaquhu fi ad-din*. Tindakan kepemimpinan dalam mengembangkan budaya sehat didasarkan pada upaya pengembangan ajaran agama. Kesadaran agama dalam konteks tindakan kepemimpinannya

¹⁹⁰ Gus Tamam adalah Wakil Pengasuh III Pesantren Nurul Qarnain Jember. Nama lengkapnya adalah Badrut Tamam.

¹⁹¹ Wawancara, Badrut Tamam (Wakil Pengasuh III Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

menempati posisi utama atau bisa disebut berposisi sebagai basis dari keadaran lain yang muncul.

Kesadaran nampak mengkorelasikan semangat pelestarian ajaran agama kepada kesadaran pelestarian kebersihan lingkungan pesantrennya. Ada kesadaran unik yang dijadikan basis tindakan kepemimpinannya ini. Kiai Yazid nampaknya melakukan transformasi kesadaran melakukan *amaliyah* agama pada konteks upaya pembangunan strukturasi budaya sehat di pesantrennya. Maksudnya ia memasukkan ketaatan atau komitmen beragamanya sebagai konstruksi strukturasi pengembangan budaya sehat.

Kesadaran yang demikian merupakan transformasi dimensi Agama *an sich* menuju paradigma teo-antro-sosiologis. Ajaran agama pada titik kesadaran ini bergerak dari yang hanya persoalan hubungan vertikal dengan Tuhan kemudian membumi menjadi seperangkat ajaran moral pengembangan budaya. Bisa dibidang kesadaran *fiqhiyah* atau norma formal agama menjadi kesadaran antro-sosiologis.

Kesadaran kiai dalam memproduksi tindakannya berpondasi pada semangat pengamalan ajaran agama yang sempurna. Semangat kiai dalam mengembangkan budaya pesantren bersumber dari ajaran *fiqhiyah* yang notebene sebelumnya menganggapnya sebagai ajaran persoalan ibadah dimensi nominal agama saja.

Jika beberapa orang menyebutnya bahwa dimensi ajaran agama dalam kehidupan masyarakat ada dua dimensi, yakni dimensi nominal dan dimensi riil. Dimensi pertama isinya simbolik atau ritual sebagai media

hamba menemui Tuhannya. Dimensi kedua ajaran agama sebagai ruh manusia dalam menata kehidupan sosial dan budayanya. Kiai nampaknya tidak membedakan keduanya. Baginya dimensi ajaran ritual agama memiliki semangat nilai ajaran sosial. Hal ini nampak terlihat dalam kerangka kesadaran tindakan kepemimpinannya sebagaimana dijelaskan di atas. Ia mentrasformasikan kerangka dimensi nominal ajaran agama pada kehidupan riil sosial pesantren.

Baginya, banyak yang tersirat dalam ajaran nominal agama. Beberapa *salafunnas sholih* pada kenyataannya sudah banyak yang membangun kerangka pengembangan ajaran agama sebagai agen semangat pengembangan kehidupan sosial dan kebudayaan. Agama selalu menjadi ruh dalam semangat kebudayaan. Pada setiap aspek ajarannya tentu pasti ada manfaatnya pada kehidupan sosial. Pada konteks yang demikian ini, ia mengatakan,

“*Nga’ nika! Agama deteng benni gun niat mabender sholat (Seperti nini! Agama datang bukan hanya untuk membenarkan sholat). Nabi diutus untuk menyempurnakan akhlaq. Jelas nika kan (jelas Kan)!. Neng Al Qur’an ejeles agi (Di-Alquran dijelaskan) sholat itu akan menghindarkan dari perbuatan keji dan mungkar. Maksudnya kan sholat yang hanya ritual itu ngagunggi tujuan memperbaiki tindakan sosial. Deddhi (Jadi) salah, jika menganggap ajaran agama yang ritual tidak memiliki tujuan perbaikan hidup dunia. Makanya dalam hal budaya bersih tentu agama juga ampon ngajeri (sudah mengajarkan). Para ulama’, pengarang kitab-kitab kuning paham ponapa (Jika) harus ebentuk (membentuk) pertama delem (di) budaya agama. Makanya kitab-kitab yang ditulis isinya paste (Pasti) kebanyakan masalah thoharah pertama. Nika (ini) menandakan budaya bersehal seutama ebangun dalem agama (Budaya bersih merupakan hal yang utama didalam Agama).*¹⁹²

¹⁹² Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

Integrasi kesadaran agama inilah yang kemudian melahirkan beberapa tindakan penting kepemimpinan kiai dalam pengembangan budaya sehat pesantrennya. Tindakan yang dihasilkan dari kesadaran ini adalah berbentuk tindakan-tindakan atau perilaku yang wujudnya komitmen keagamaan pada penciptaan kebersihan lingkungan. Tindakan kepemimpinannya adalah tindakan penghayatan pada pengabdian keagamaan dalam konteks pengembangan budaya bersih. Baginya membersihkan lingkungan dan mengajari santrinya berperilaku bersih adalah berpahala dan merupakan kewajiban agama. Disinilah komitmen kepemimpinan beliau pada kesehatan. Sehingga begitu ia melihat sampah dan menyaksikan santrinya tidak melakukan tindakan sehat. Ia merasa berdosa pada Allah. Pada aspek inilah yang menjadi salah satu faktor kiai begitu menghayati pada usaha kepemimpinannya pesantren dalam mengembangkan budaya sehat.

Penghayatan pada tindakan kepemimpinannya ini lebih disadari merupakan media melakukan tanggung jawab dan perintah Tuhannya. Konsekuensinya, tindakan yang ia lakukan dipahami bertujuan untuk mengamalkan ajaran Tuhan. Dalam pandangannya memimpin pesantren itu merupakan amanah besar. Dirinya sebagai pemimpin diuji untuk membangun sebuah peradaban manusia yang sesuai dengan ajaran Islam. Sehingga, upaya kepemimpinan dalam mewujudkan nilai agama dalam

kehidupan pesantren menjadi amanah khusus pada dirinya. Jika amanah tersebut tidak dilakukan, ia meyakini akan mendapatkan azab dari Tuhannya.

Penghayatan agama yang kuat dalam pola tindakannya ini kemudian membuat dirinya memproduksi sebuah kepemimpinan agama dalam persoalan pengembangan budaya sehat. Kemampuannya dalam menjabarkan ajaran agama melalui tindakan kepemimpinan, membuat dirinya tampil sebagai sosok kepemimpinan Agama. Sebagaimana dipahami bahwa kepemimpinan Agama didapatkan dari keyakinan bawahan pada tindakan religius pimpinannya. Seluruh bawahan meyakini tindakan kiai ini sebagai manifestasi dari perintah Tuhan yang harus dipatuhi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Agus Zainuddin, salah satu asatid di pesantren Nurul Qarnain,

Bagi saya tindakan kiai ini adalah bentuk implikasi kedalam spritualitas agamanya. Ia merupakan guru dan pemimpin pesantren yang mampu mengajarkan *dan* menjalankan perintah Allah dengan baik. Kuatnya iman dan teguhnya mengamalkan ajaran agama, membuat kami yakin seluruh tindakannya adalah ajaran yang harus kami jalankan. Apalagi perintah pak, pasti secara semangat kami kan jalankan.¹⁹³

Penghayatan kiai terkait transformasi kesadaran agama dalam proses pengembangan budaya sehat, melahirkan sebuah tindakan kepemimpinan Agama. Dalam hal demikian kiai memahami bahwa komitmen menjaga ajaran ulama-ulama salaf merupakan syarat tepat menjadi pemimpin pesantren yang baik. Dalam pemahamannya, aspek agama demikian itu perlu diupayakan. Salah satu caranya adalah menghayati tindakannya sebagai

¹⁹³ *Wawancara*, Agus Zainuddin (Azatid Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 12/06/2019

amanah dan kewajiban seorang hamba pada Allah. Seluruh apa yang dia lakukan harus benar-benar bersumber dari pemahaman agamanya.

Seorang pemimpin pesantren agar mampu menghasilkan model kepemimpinan agama harus memproduksi tindakannya sesuai dengan amanah Tuhan dalam keyakinan agamanya. Ia menyandarkan seluruh tindakannya dengan dasar agama. Dalam hal ini ia mengatakan,

Dedih (Jadi) tak bisa pakai manajemen tentang kepesantrenan. Kalau masalah di dunia pendidikan bisa. Banyak orang-orang yang mendirikan pesantren tidak jadi-jadi. Walaupun ilmunya, napa sudah tinggi tak jadi-jadi. Karena pajet bedeh setong (karena hanya jadi satu) karisma se tak bisa dibuat-buat (kharisma yang tidak bisa dibuat-buat). Bisa dibuat-buat tapi tidak akan langgeng (bisa istiqomah). La ini ada unsur batiniyah, rohaniyah hal panikah nggi. Karena ponapah, mun tak jet keng benni bantuan deri (karena apa jika bukan pemberian) Allah menyambung kasih sayangnya santri ben kyaeh, tak bisa ten. E bey kagebey, lanikah yang harus dipelihara. Ben pengabdianya terhadap santri. Deddih tidak mengurangi jejak-jejak ulama salafus shaleh. Deddih pook munabi senneng santreh eyopenin santereh, etelatenin santreh. Santreh kan nyambung kasih sayangngah. Le kharisma nikah se tak bisa e menejemen (Jejak ulama salaf. Jadi saat santri diayomi, ditelateni, santri akan naymbung kasik sayangnya, nah kharisma ini yang tidak bisa di manajemen).¹⁹⁴

Pada pernyataannya di atas, kiai mengaku tidak butuh ilmu manajemen tertentu dalam mengembangkan perilaku kepemimpinannya. Ia hanya mencoba menguatkan spiritualitas agamanya melalui secara sungguh melakukan amaliyah-amaliyah dan ajaran ulama' *salafus sholih*. Salah satu ajaran yang terpenting adalah pemahaman bahwa santri dan masyarakat pesantren yang dipimpinnya adalah tanggung jawabnya. Ia harus dengan sungguh-sungguh merawat dan mengembangkan mereka. Merawat dalam

¹⁹⁴ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

arti menjaga dan membimbingnya dengan kasih sayang. Pada konteks inilah yang dirinya anggap sebagai usaha yang tidak bisa dibuat-buat. Sebab, yang demikian ini tergantung kepada bagaimana seorang pemimpin menghayati kesadaran agamanya.

Semakin menghayati pada ajaran agamanya, akan semakin menguatkan sisi spiritualitas tindakannya. Semakin spiritualitas tindakannya kuat, akan semakin menguatkan basis pengamalan tindakan itu sendiri. Semakin kuat pengamalannya menandakan akan semakin kuat juga komitmen tindakan tersebut. Yang demikian inilah yang menurutnya tidak bisa direkayasa. Banyak orang ingin memimpin dan mendirikan pesantren, namun disebabkan tindakan kepemimpinannya hanya didasari pada konsepsi ilmu manajemen *an sich*, banyak yang tidak berhasil.

Selain itu—masih dalam konteks kepemimpinan agama penghayatan ajaran agama dalam kepemimpinan tidak hanya mampu menciptakan model kepemimpinannya. Lebih dari itu, juga merupakan cara menjaga tindakan agamanya itu sendiri. Seorang pemimpin dengan model agama harus terus-menerus menghasilkan tindakan yang orientasinya pada pengamalan ajaran agamanya. Jika berhenti, kharismatik tindakannya pun akan melemah. Sehingga mau tidak mau dalam perspektif model kepemimpinan agama hanya akan berkembang ketika konstruksi penghayatan tindakannya pada ajaran agama juga akan terus berkembang.

Pemahaman di atas ini menjadi muara temuan penting bagi penelitian ini. Konstruksi kepemimpinan agama nampak berkembang mengikuti sejauh

mana penalaran atau penghayatan agama dari pemimpinnya. Maksudnya, arah pengembangan model kepemimpinan agama ditentukan oleh arah penghayatan seorang pemimpin pada kesadaran agamanya. Jika pemimpin mengarahkan pengembangan kesadaran agamanya pada pengembangan ritual keagamaan saja, tentu yang dilahirkan adalah model kepemimpinan pengembangan pada aspek ritual agamanya. Jika penghayatannya pada pola kesadaran agama yang transformatif, maka seorang pemimpin akan mampu melahirkan model tindakan agama transformatif juga. Pada konteks ini kemudian pemimpin tersebut akan dikenal sebagai pemimpin dengan model agama transformatif.

Pada model kepemimpinan yang transformatif ini, kiai dapat dengan mudah menjadi agen sosial. Dirinya yang dikenal sebagai pemimpin keagamaan, akan juga memiliki peran sebagai agen pengembangan sosial kemasyarakatan. Sisi sosial kemasyarakatan ini salah satunya adalah budaya yang akan tercipta. Kiai dengan model kepemimpinan transformatif akan dapat menjadi agen transformasi budaya.

Dalam konteks *research* ini, Kiai Yazid merupakan salah satu contoh pemimpin mengamalkan nilai-nilai keagamaan yang secara total telah sukses melakukan tindakan transformatif agama dalam kepemimpinannya. Ia terbukti mampu mentransformasikan ajaran agama sebagai ajaran yang tidak hanya berkuat pada persoalan ritualik saja, namun lebih dari itu. Ia mampu mentransformasi kesadaran pemimpinannya dari sebagai pemimpin agama menjadi pemimpin budaya sehat di pesantrennya.

Kesadaran tindakan yang demikian ini, pada satu sisi dirasa sangat fundamental sebab menciptakan kesan pemahaman bahwa dalam persoalan pengembangan pesantrennya ia masih menjaga kesadaran ajaran agama tradisional. Namun di sisi lain, sebenarnya kiai juga membuka diri dari pengembangan keilmuan modern. Dianggap fundamental karena ia masih kaku menjaga orientasi pesantren tradisional. Namun juga terlihat dinamis sebab ia masih menganggap penting mengembangkan keilmuan lain dalam mengembangkan budaya pesantrennya. Hal yang demikian ini sebagaimana pernyataan kiai di bawah ini,

Upaya untuk menjaga tradisi *kakdintoh*, langkah-langkah supaya tetap ciri khasnya. *Legnikah* tergantung keyakinan, selama *haqul yakin hal panikah tak mempengaruhi. Gule pon yakin hal panikah*, ini sesuatu hal yang benar, yang sudah diuji coba ratusan tahun. *Le massak bisa epakalaah modernisasi nikah. Dedi haqul yakin tetap menjalankan panikah. Tapi nggi panikah*, harus dilengkapi dengan pendidikan- pendidikan yang lain. Tapeh ternyata bisa, *pokok jek sampek aurat-aurat otabeh amaliyah-amaliyah auliyak-auliyak selambek tetep mepertahankan*. Karena ponapah, karena pesantren pajet langsung dari Allah.¹⁹⁵

Posisi pengembangan ilmu pengetahuan dalam kontestasi pemahaman dialektika kesadaran kiai terletak sebagai alat pengembangan kualitas orientasi yang akan dicapai. Dalam hal ini pemahaman agama tradisional pesantren masih menempati posisi utama dan pertama dan konstruksi tindakan kiai.

Melihat pandangan pengasuh tersebut, sosoknya sebagai pemimpin memiliki paradigma keilmuan yang integratif serta memiliki pandangan

¹⁹⁵ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 18/06/2019

fitiristik dengan menjadikan pesantren sebagai basis utama dari pondasi santri yang perlu dilengkapi dengan pendidikan Nasional serta penguasaan teknologi yang memadai.

Tradisi pesantren sebagaimana tradisi *salafunas shaleh* tetap menjadi pijakan pengasuh dalam menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau bermodal keyakinan yang kuat serta tetap menjaga Amaliyah-amaliyah ulama' terdahulu serta didukung unsur-unsur batin yang mungkin tidak bisa dijelaskan secara rasional. Bagitu pula pengabdianya kepada santri akan melahirkan ketersambungan kasih sayang antara guru dan santri yang dalam istilah beliau adalah kharisma. Selaku pengasuh perilaku-perilaku beliau tidak terlepas keyakinan, *amaliyah, batiniyah*, pengabdian yang tulus dan kharismanya yang tidak bisa dibuat-buat. Lebih jauh lagi beliau menggambarkan kharisma bahwa:

Kembali kepada pembicaraan tadi, karena seorang kiai diberi suatu anugerah kharisma. *Le nikah* mendukung, karena bagaimana *ateh* tergantung karismanya kiai. Padenah pasangan suami istri la saling cinta, tak *kerah talaq*, karena ada *mahaabbah*. Kharisma ini selain pemberian dan harus mensyukuri pemberian itu. kebanyakan kan karismanya orang tua diturunkan ke orang tuanya. Kadang-kadang diketurunan itu karisma itu *menghilang* dengan sidikit. Deddi ponapah cara mensyukuri, dengan diberi percayaan anak-anak oleh Allah. *Kodu elatenin santreh panikah*. Kebanyakan semangken terus terang kiai lepas, tidak turun. Terus diserahkan ke pengurus-pengurus. Deddih harus *eladinin*, karena panikah cara mensyukuri. *Deddih* kan pudar juga karisma deri Allah panikah mun tak *esyukuri*, tak *egunaaagin*. *Deddih makle nak kanak santri itu merasa diayomi, merasa eyopenin*.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

Kharisma yang diberi oleh Gusti Allah menurutnya harus diikuti oleh pengabdian yang tulus kepada para santri. Dari sinilah titik temu antara kharisma dengan pengabdian yang tidak akan pudar. Sehingga pengasuh turun langsung kepada para santrinya memperbaiki mentalitas dan moralitasnya.

Dasar pengabdian tersebut salah satu yang membentuk budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain. Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain, KH. Yazid Karimullah adalah pecinta kebersihan. Hampir setiap hari beliau memantau langsung ke tempat pembakaran sampah. Di depan setiap asrama dan kelas dipasang tempat sampah, setiap pagi dan sore dilakukan piket kebersihan menyapu halaman, kamar dan aula.¹⁹⁷ Posisi kepemimpinan KH. Yazid Karimullah adalah memantau langsung tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para santri-santrinya.

Sampah kemudian dipilah, untuk sampah yang bisa di daur ulang dikumpulkan. Terdapat bank sampah yang meliputi sampah plastik yang bisa di daur ulang, karton, kardus, dll. Setelah terkumpul banyak, dapat dijual. Sementara sampah yang tidak bisa di daur ulang, dimasukkan tempat sampah besar dengan sistem tertutup dan bercerobong asap lalu dibakar. Untuk kamar mandinya, terdapat satu kamar mandi untuk masing-masing asrama (Jumlah keseluruhan asrama 33 kamar).¹⁹⁸

Dalam pengabdiannya kepada santri, pengasuh tidak hanya pandai berkata-kata namun berbuat dengan karya nyata. Kiai Yazid turun langsung

¹⁹⁷<https://www.kompasiana.com/liseh/5c77d183aeebe147fe6756b3/pesantren-sehat-bebas-dbd>, 28 Februari 2019

¹⁹⁸Ibid,

memberi contoh langsung kepada santri dan para bawahannya. Keteladanan kiai dalam tindakan tersebut diungkapkan oleh salah satu pengurus pesantren Sebagaimana berikut ini:

Yang nomor satu itu, kiai itu bukan hanya sekedar memerintah. Tetapi langsung memberi contoh sendiri. Jadi kiai itu istilahnya mencontohkan lah. Jadi bukan hanya memerintah, Kiai Yazid ini memang merupakan sosok yang sangat mementingkan kebersihan. Baik dari lingkungan putra maupun lingkungan putri. Jadi, kita sebagai *bawahannya* ya merasa malu lah kalau atasan kita yang seperti itu. Mencontohkan yang baik, kita tidak mengikuti, ya kita harus sadar diri. Kita harus seperti apa?. Jadi kiai itu bukan hanya kedalem yayasan, kedalem lingkungan pondok. Tetapi, ke kelas-kelas kadang kiai ngontrol. Ke kelas formal, jadi bukan hanya ke kelas. Jadi kalau sudah disebelah, di kamar santri itu sudah kotor. Biasanya kiai itu keliling secara keseluruhan. Jadi ya seperti itu sudah pekerjaan dia. Jadi kalau untuk kebersihan, sebetulnya kami yang istilahnya mengabdikan dan juga dalam segi usia jauh lebih muda. Kita malu sama kiai, karena apa? Kadang-kadang kiai itu terjun sendiri ke dalam bak penampungan sampah untuk bakar sampah. Kalau ada misalnya daun di jalan, kiai tidak segan-segan dan memungut untuk membuang ketempat sampah. Meskipun di sana itu dilihat oleh banyak santri. Jadi menurut saya itu suri tauladan yang baik. (Shodiq Muchtar)¹⁹⁹

Kiai Yazid dalam pengabdianya kepada pesantren yang terkenal dengan sosok kiai yang cinta dengan kebersihan sehingga pesantrennya menjadi pesantren sehat dari ajang perlombaan, karena Kiai Yazid mencontohkan perilakunya kepada bawahannya baik kepada pengurus yayasan dan para santri.

Selain pengelolaan sampah, kamar mandi merupakan indikator utama yang tidak boleh dilewatkan. Kebersihan kamar mandinya harus senantiasa terjaga. Kamar mandi selalu dibersihkan dua kali dalam seminggu, yaitu pada hari minggu pagi dan malam jum'at. Berkat budaya sehat dan

¹⁹⁹ Wawancara, Shodiq Muchtar (Guru Madrasah Aliyah Nurul Qarnain) tanggal 12/07/2019

bersihnya, pondok pesantren Nurul Qarnain tiga kali dinobatkan sebagai pesantren terbersih se-Kabupaten Jember, yaitu pada tahun 2007, 2011 dan 2016.²⁰⁰

Saat pertama kali masuk kepesantren sudah ada nuansa yang berbeda karena pondoknya cukup bersih, hampir tidak ditemukan sampah yang berserakan, bahkan jika ada daun yang jatuh dari pohonnya para santri langsung mengambilnya lalu dimasukkan ditong sampah yang sudah tersedia.²⁰¹ Contoh-contoh langsung yang digambarkan Kiai Yazid dalam perilaku kepemimpinannya dimulai dari hal-hal yang sederhana dalam membangun budaya sehat di pesantren misalnya sebagaimana yang diungkapkan,

Mungkin yang pertama kepada santri kiai itu menjadikan *uswah*. Artinya kiai itu menjadi suri tauladan kepada santri. Jadi kiai itu tidak segan-segan setiap hari itu pegang sapu, pegang cetok, juga membersihkan selokan, bahkan membersihkan WC itu. Iah ini yang jarang dimiliki oleh pondok-pondok pesantren lain. Jadi kebersihan dan kesehatan itu dipelopori oleh pengasuh sendiri, yaitu *uswah* itu yang pertama. Yang kedua, yaitu bagaimana kita memberikan kesadaran kepada santri. Jadi semua dan pengurus bersama-sama menjadikan pondok kita ini pondok yang bersih, pondok yang sehat, dan pondok yang aman. Sehingga setiap tahun kalau ada lomba, katakanlah lomba mesti Nurul Qarnain nomor satu. (pak Imam)²⁰²

Menurut Imam Syafi'i, Kiai Yazid memberi *uswah* langsung dihadapan para santri-santrinya. Misalnya, memegang sapu, membersihkan sanitasi dan membersihkan WC yang jarang dilakukan oleh pengasuh pesantren pada umumnya. Begitupula dengan upaya Kiai Yazid dalam

²⁰⁰ Dokumentasi PP.Nurul Qarnain Tahun 2015

²⁰¹ *Observasi*, Pondok pesantren Subulus Salam Banyuwangi Tangg; 12/06/2019

²⁰² *Wawancara*, H. Imam Syafi'i (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain dan Kepala MA. Nurul Qarnain) Tanggal 19/04/2019

membangun kesadaran kepada para santri tentang pentingnya kebersihan dan kesehatan. ²⁰³KH. Yazid Karimullah terlibat langsung dalam proses kebersihan di pesantrennya sendiri. Membangun kesadaran itu sulit, tetapi kesadaran itu akan selalu tumbuh subur jika selalu terasah dengan berbagai dialektika di luar dirinya, hal itu yang dilakukan Kiai Yazid dalam membangun budaya sehat dipesantren, sebagaimana yang dikatakan,

Kiai secara *basic* pendidikan tidak ada yang berhubungan dengan kesehatan. Satu, *bagaimana* caranya melihat dirinya itu sehat. Dan yang kedua kiai itu banyak bergaul dengan dokter-dokter. Itu yang banyak bergaul dengan dokter, dengan kesehatan. Bahkan rata-rata dokter di Soebandi itu banyak temannya, dokter spesialis yang dijadikan *sharing* sama kiai.²⁰⁴

Kiai Yazid bukan sosok yang paham betul dengan dunia kesehatan atau bahkan berpendidikan kualifikasi kesehatan tetapi beliau banyak bergaul dengan orang-orang yang berkompeten dalam bidang kesehatan. Lebih dari pada itu komunikasi aktif Kiai Yazid dengan para dokter tersebut diadministrasikan dengan memberi tempat pada para dokter untuk menjadi pengurus yayasan pondok pesantren Nurul Qarnain yang diposisikan sebagai Pelindung/Penasehat. Mereka adalah dr. H. Djoko Kuntoro, SP. THT, dr. H. Hudoyo, dr. H. Endang Ma'ruf, SP. OG, dr. H. Budi Santosa dan dr. H. Ali Santosa.²⁰⁵

Mengenai tentang hubungannya dengan para pakar kesehatan ini setelah dikonfirmasi, nampaknya komunikasi kiai condong pada upaya pengembangan tindakan sehat dengan tindakan konsultatif pada mereka yang

²⁰³ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 19/06/2019.

²⁰⁴ *Wawancara*, H. Imam Syafi'i (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain dan Kepala MA. Nurul Qarnain) Tanggal 19/04/2019

²⁰⁵ Dokumen PP. Nurul Qarnain

mengusai disiplin kesehatan. Bukan pada pembentukan kesadaran kiai sendiri. Maksudnya dasar konstruksi kesadaran kiai nampak tidak sama sekali bersumber kesadaran nilai para pakar kesehatan yang merupakan kawannya itu. Kesadaran kiai tentang budaya sehat adalah murni didasarkan pada nilai ajaran agama pesantren yang pahami.

Hal demikian ini sebagaimana dinyatakan oleh dr. H. Hudoyo. Ia mengatakan bahwa kesadaran kiai murni terbentuk dari kiai sendiri. Para dokter sifatnya hanya membantu bukan membentuk kesadaran kiai. Gerak peran para pakar diakuinya hanya berada pada distribusi tentang pengetahuan kesehatan saja. Artinya, hanya sebatas *sharing* ilmu pengetahuan tentang pengembangan kesehatan saja.²⁰⁶

Berdasarkan hal yang demikian tersebut dapat dijelaskan bahwa peran para pakar kesehatan dalam membentuk kepribadian tidakan Kiai Yazid adalah pada proses pengembangan pemahaman secara kognitif saja. Dengan kata lain, kesadaran Kiai Yazid *mutlaq* didasarkan karena tinggi keyakinan terhadap nilai ajaran Islam. Bahkan, kesadaran kiai ini yang menyebabkan beberapa pakar merasa kagum. Kiai dianggap oleh karib pakar kesehatannya sebagai figur pemimpin pesantren yang secara berkualitas mampu membahasakan kesadaran agamanya pada reformasi budaya lingkungan yang dipimpinnya. Disebabkan kekaguman inilah para dokter

²⁰⁶ *Wawancara*, dr. H. Hudoyo (Karib Pengasuh dan Pengurus Yayasan Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

secara sukarela ingin ikut berpartisipasi dalam membantu kiai mengimplementasikan kesadarannya tersebut.²⁰⁷

Melalui pemahaman di atas ini, konstruksi tindakan pribadi kiai ini mengarah pada sebuah gambaran utuh terintegrasinya nilai kesadaran ajaran Islam dengan ilmu kesehatan. Proses integrasi keduanya nampak menjadikan nilai sebagai pondasi tindakannya serta pengetahuan sebagai pengembangannya.

Pada konteks nilai kesadarannya, kiai selain mengembangkan seperangkat ajaran *fiqhiyah*, kiai nampak juga mengembangkan etis atau akhlak Islam. Ada seperangkat nilai yang berusaha dikembangkan dalam konstruksi tindakan kepemimpinannya. Salah satu nilai yang signifikan yang menjadi dasar tindakannya adalah nilai yang orinetasinya *Idhulus Surur*.

Nilai tersebut tersebut dapat dianggap sebagai nilai utilitarianitas. Seperangkat nilai yang berorientasi pada memberikan kebahagiaan kepada orang lain. Artinya seperangkat tindakannya kiai ini dilakukan tidak lain karena dorongan untuk memberi kebahagiaan kepada sesamanya. Penjelasan ini sebagaimana yang ada dalam ungkapannya di bawah ini,

Motivasi saya terinspirasi dari *Idhulus Surur* (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain). Misal kalau masuk wc kemudian kotor kan kesian, tidak memberi kebahagiaann terhadap orang lain. Kalau bersih kan memberi kebahagiaan kepada orang lain, jadi Allah yang akan menilai. Siapa yang membahagiakan orang, maka akan dibahagiakan oleh Allah. Saya biasa yang disampaikan terhadap santri. Kalau makan ya harus *disiplin*, tidur disiplin, belajar disiplin, dan ibadah disiplin. Kalau semua ini sudah dilaksanakan semua pasti mapan. Kalau tidak disiplin sulit, ini yang menjadi PR buat saya.

²⁰⁷ Wawancara, dr. H. Endang Ma'ruf, SP.OG (Karib Pengasuh dan Pengurus Yayasan Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

Berdasarkan penjelasannya ini, dorongan lahirnya tindakan kiai nampak juga berdasar pada semangat kebermanfaatannya. Ia memposisikan dirinya sebagai hamba yang memiliki tanggung jawab untuk bermanfaat kepada sesama. Baginya tindakannya harus memiliki nilai kebermanfaatannya kepada orang lain. Dalam keyakinannya, setiap orang yang memberikan manfaat kepada orang lain akan dinilai baik oleh Tuhannya.

Pada konteks ini menjaga kebersihan lingkungan yang memiliki peran urgen pada terciptanya budaya sehat, merupakan tindakan yang juga harus dipahami sebagai ibadah. Tentu yang dimaksud bukan hanya menjaga kebersihan dari najis. Namun juga kebersihan dari segala hal yang kemungkinan dapat menghalangi kebermanfaatannya lingkungan tersebut kepada manusia. Sebagaimana dijelaskan di atas, tindakan menjaga kebersihan dilakukan dengan orientasi agar orang lain dapat bahagia menikmati lingkungan yang berupa fasilitas pesantren ini. Dengan demikian dasar tindakannya bukan hanya agar bersih dari najis secara *fiqhiyah* saja, namun juga agar fasilitas pesantren bersih secara etis, yakni dapat memuaskan siapapun orang yang memakainya.

Selain nilai yang demikian ini masih dalam konstruksi dasar nilai tindakan-tindakan kepemimpinan kiai nampak juga disandarkan pada nilai pengabdian hamba pada Tuhannya. Pada dasar nilai ini adalah tentang penghayatan kiai sebagai seorang hamba yang sejati. Kiai begitu sangat menghayati tanggung jawabnya diciptakannya sebagai manusia. Baginya setiap manusia memiliki tanggung jawab pada semua ciptaan-Nya.

Maka, sebagai makhluk yang memiliki kewajiban memelihara dan menjaga seluruh ciptaan Tuhan di muka bumi ini, menurut kiai setiap manusia harus bertindak sesuai orientasinya itu. Pada konsepsi kesadaran ini kiai menempatkan posisinya sebagai *kholifah fil ard* yang memiliki tanggung jawab pada semua hal di sekitarnya.²⁰⁸ Kesadaran ini membentuk standar pertimbangan tindakan kiai sendiri. Ia mengaku apa yang ia lakukan adalah bagian dari rasa tanggung jawabnya untuk mengatur dan menjaga alam sekitarnya. Dalam kesadaran ini ia melihat dirinya sebagai orang yang bertanggung jawab baik pada sesama manusia maupun pada keadaan bumi itu sendiri. Sehingga, konstruksi kesadarannya pada sisi ini terpusat pada konstruksi tindakan ibadah penjagaan kesehatan makhluk utamanya sesama manusia yang dipasrahkan kepadanya.

Pada kesadaran ini, ia menghayati tindakannya harus mampu menggerakkan kesadaran tindakan dari seluruh masyarakat pesantren untuk sama menjaga kebersihan. Pada konsteks ini Kiai Yazid dalam posisinya sebagai nahkoda pesantren melakukan instalasi langsung terhadap kesadaran dan tindakan para santri. Aktivitas tersebut sebagai wujud dari *tut wuri* pemimpin yang memberikan contoh-contoh *hasanah* dari belakang, dalam hal ini para santri-santrinya.

Nilai kesadaran yang berasal dari penghayatan ajaran agama ini melahirkan semangat penting dalam lahirnya tindakan kepemimpinan kiai.

²⁰⁸ Dalam memaparkan ini kiai menukil sebuah ayat yang berbunyi *inni ja'ilum fil ardi khlifah*. Kemudian yang mengkorelasikan ayat ini sebagai motivasi tindakan kepemimpinannya dalam membangun budaya sehat di pesantrennya. Dalam, *Wawancara*, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

Ada dua semangat yang terlihat bersumber dari kesadaran ini. Keduanya adalah semangat bertindak untuk menjadikan santri bertanggung jawab pada lingkungannya dan semangat bertindak untuk menjaga kesehatan diri santri-santrinya sendiri.

Dua semangat tindakan ini tentu dasarnya tetap nilai-nilai agama, sebab memang asalnya penghayatan pada agamanya. Tidak heran jika tindakan yang ditunjukkannya dilakukan secara sukarela dan menurutnya hal tersebut bernilai ibadah. Faktor ini yang membuatnya bersemangat untuk selalu melakukan tindakan yang bertujuan mengarahkan masyarakat pesantren peduli pada kebersihan demi kesehatan mereka sendiri.

Penghayatan konsepsi nilai kekhilifan ini membuat kiai merasa berdosa jika ia menyadari bawah ia lengah pada tindakan kepemimpinannya dalam konteks ini. Kiai yang memposisikan dirinya sebagai pemimpin lingkungan pesantren, jika ia melihat lingkungan pesantren tidak terurus. Tidak terurus yang dimaksud bukan hanya pada sisi santri tidak taat pada kiaiinya, namun ia lebih sakit justru pada saat melihat lingkungan pesantren tidak terawat, banyak sampah dimana-mana, selokan dan kamar mandi kotor.

Hamim, salah satu santri senior menceritakan,

Kiai sering pak marah, sebab melihat lingkungan pesantren kotor. Ketika marah kiai sering mengatakan kalau dirinya yang berdosa jika santri tidak peduli pada kebersihan pesantren. Ia selalu menasehati santri agar ikut membantu menjaga kebersihan pesantren. Katanya kalau menjaga kebersihan pesantren itu sebenarnya juga berguna bagi kesehatan santri sendiri. Kiai selalu nyindir pak. Katanya apa harus kiai juga yang akan membersihkan kamar mandi dan selokan. Mendengar kayak itu, kan sebagai santri tak nyaman kita pak. Kita

tersentuh sekali pak. Kita pas merasa bersalah pak. Kita kan tahu kalau kiai tiap pagi sudah sering *abersian* pak.²⁰⁹

Berdasarkan pemahaman ini, kiai terlihat sebagai sosok pemimpin yang begitu menghayati nilai agamanya dalam konteks membangun budaya sehat pesantrennya sehingga rasa pedulinya cukup tinggi terhadap kesehatan. Rasa emosional yang ditunjukkan tergambar sebagai tindakan penghayatan spritual yang tinggi pada persolan budaya sehat pesantrennya. Yang demikian tentu karena konstruksi kepemimpinan yang ia bangun adalah didasarkan pada nilai yang muncul dari pemahaman agamanya.

Adapun pada konteks pengetahuan yang menjadi basis tindakannya adalah sejumlah pemahaman yang didapat dari integrasi pemahaman kesehatan murni dengan pemahaman *fiqhiyah* terkait dengan kesehatan. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengetahuan sehat bukan hanya didapat dari ilmu agama namun juga dari ilmu kesehatan umum dari para pakar yang merupakan karibnya. Ilmu fiqih dalam titik ini adalah tentang pemahaman menyangkut tentang pertimbangan suci sebagai sub konstruksi hidup bersih *ala* ajaran Agama guna membangun lingkungan yang sehat. Sedangkan ilmu kesehatan umum disini menitikberatkan pada ilmu kedokteran yang mengetahui tentang bagaimana membangun kehidupan sehat jasmani santri pesantren. Dalam konteks ini kiai mengatakan,

Mun abenta masalah bersih nika beda dua'. Bersih dari najis artena suci. Ben bersih deri kotoran se bisa agebey tak sehat. Sehat nika sebenarnya juga bededue'. Bede sehat batin ben Jasmani. Untuk itu, di sini dhelem tindakan ajage sucinnya lingkungan. Cukup anggyu ilmu fiqh. Namun dhelem ajeghe sehat jasmani. Enggi kule ebento

²⁰⁹ Wawancara, Hamim (Santri Senior Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

*para dokter kaessak. Sehingga kan pas tepak kan pon mas. Sehingga kule bisa ajege deri najis ben kotoran se membuat tak sehat.*²¹⁰(berbicara masalah kebersihan ada dua bersih dari najis artinya suci.dan bersih dari kotoran yang dapat membuat sehat.sehat juga ada dua, ada sehat batin dan sehat jasmani.untuk itu disini saya menjaga sucinya lingkungan.Cukup dengan ilmu Fiqh.Namun menjaga sehat jasmani saya membantu pada dokter itu sehingga kan sudah benar tindakan saya mas.sehingga saya dapat menjaga dari najis dan kotoran yang membuat tidak sehat).

Berdasarkan pemaparan kiai di atas, dua perangkat pengetahuan yang disebut itu yang menjadi landasan tindakan kiai dalam membangun budaya sehat pesantrennya. Tindakan lahir dari pengetahuan ini adalah upaya menghindari sesuatu yang dianggap najis dalam konsepsi *fiqih* dan sekaligus menghindari kotoran atau bakteri dalam konsepsi ilmu kesehatan umum.

Pada konteks tindakan yang didasarkan ilmu *fiqih* adalah semua tindakan kiai yang muaranya untuk menghindari kotoran yang dalam konteks *fiqh* di sebut najis. Salah satu tindakan kiai yang demikian ini misalnya kepedulian kiai dan nasehat kiai pada santri untuk selalu menjaga kesucian beberapa tempat santri berutinitas di pesantren. Misalnya kamar santri, titian santri ke masjid dan pakaian santri. Model pengetahuan *fiqhiyah* ini memiliki dimensi bersih dalam pandangan Agama . Artinya bersih dalam pandangan norma agama. Konstruksi tindakan berbasis *fiqih* ini melahirkan dorongan untuk selalu bersih agar ritual keagamaan santri diterima oleh Tuhannya.

Sisi ini menunjukkan fundamental tindakan kepemimpinan kiai dalam membangun budaya bersih dalam perspektif agama. Dengan kata lain, dalam posisi ini kiai tetap memegang keras asas bersih konstruksi tradisional

²¹⁰ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

pesantren yang sudah umum dipahami. Sehingga dimensi implementatif *fiqhiyah* dalam tindakannya masing sangat terasa.

Sebagai wujud tindakan kiai di Pondok Pesantren Nurul Qarnain sudah tersedia tiga pembakaran sampah yang tersebar di pesantren putra, putri dan di kompleks lembaga pendidikan. Terlihat setiap hari santri-santri tersebut membakar sampah yang sudah dipilah-pilah sesuai dengan prosedur yang berlaku.²¹¹

Sedangkan pengetahuan ilmu kesehatan umum yang menjadi dasar tindakannya, adalah semua tindakan yang diorientasikan pada terbentuknya kesehatan jasmani masyarakat pesantren. Pada sisi ini tindakan yang muncul misalnya berupa pembelajaran pembersian pembalut wanita, pemilahan sampah, pemberisian kotoran kamar mandi dan sebagainya.²¹² Seperangkat tindakan yang lahir memiliki orientasi menciptakan budaya sehat dalam konteks menjaga kesehatan jasmani dan lingkungan manusia yang tinggal di pesantren ini. Disini KH. Yazid Karimullah menjadi pemecah masalah terhadap persoalan kebersihan baik menyangkut persoalan teknis menjaga kebersihan maupun pembuangan sampah.

Berdasarkan semua penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa model tindakan personal kepemimpinannya adalah didasarkan pada seperangkat kesadaran agama dan kemudian berintegrasi dengan seperangkat ilmu pengetahuan. Adapun kesadarannya adalah kesadaran nilai tradisional ajaran ilmu pesantren, kesadaran kekhelifaan, kesadaran utilitarinitas.

²¹¹ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 17/06/2019.

²¹² Selain dilakukan oleh kiai sendiri sebagai *uswah*, juga diajarkan sebagai materi kepada para santri. *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain Tanggal 17-23/04/2019.

Sedangkan pengetahuannya ada dua yakni keilmuan fiqih dan keimuan kesehatan.

Adanya pondasi nilai ajaran agama melahirkan dimensi ibadah pada setiap konstruksi tindakannya. Pada sisi inilah yang kemudian nampak sebagai modal tindakan yang didasarkan pada ajaran agama. Yang demikian ini tentu karena konstruksi tindakan yang dilakukan dihayati sebagai tindakan kepemimpinan yang bersumber dari kepercayaan pemimpin kepada Tuhannya. Walaupun demikian terintegrasinya ilmu pengetahuan kesehatan umum didalamnya melahirkan model tindakan yang transformatif. Sebab, dengan masuknya ilmu ini tindakan kepemimpinannya mendapat asupan pengetahuan untuk menciptakan budaya kebersihan yang tidak melulu dalam aspek normatif agama saja. Namun lebih dari itu, juga lahir tindakan dengan orientasi penghindaran pada hal-hal yang dapat merusakkan kebersihan lingkungan dan kesehatan jasmani. Berdasarkan fakta ini, penelitian ini menyimpulkan bahwa kiai memiliki model tindakan yang didasarkan pada nilai-nilai ilahiyah.

b. Strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember

Kebijakan adalah tata proses yang dijadikan penyaluran nilai yang diyakini seorang pemimpin kepada bawahannya. Berdasarkan hal inilah kemudian dalam sub bab ini akan menggambarkan terkait dengan bagaimana kiai mengaplikasikan nilai-nilai tindakan yang dipercayainya pada

bawahannya atau masyarakat pesantren yang ia bina. Jadi penjelasannya adalah berkaitan dengan implementasi tata nilai yang dibahas sebelumnya.

Sebagaimana dibahas sebelumnya bahwa tindakan kepemimpinan Kiai Yazid merupakan tindakan kepemimpinan yang didasarkan faktor ajaran agama. Sehingga model kebijakannya tentu didasarkan dari nilai yang diyakini oleh kiai sendiri. Jadi kebijakan yang dibuat dilandaskan pada seperangkat nilai agama yang ia pahami. Tentunya yang demikian ini tidak didasarkan musyawarah tapi diputuskan kiai sendiri.

Kiai Yazid memegang kendali penuh atas penyelenggaraan hidup bersih yang nantinya menjadi budaya sehat pesantren. Bagaimanapun sosok kiai memiliki peran sentral dalam kehidupan pesantren lebih-lebih yang berhubungan dengan lingkungan pesantren. Bila diibaratkan rumah, pondok pesantren Nurul Qarnain adalah rumah utama pengabdian Kiai Yazid sehingga segala sesuatunya diatur sendiri oleh beliau, hal ini tentu dengan pertimbangan yang cukup kalkulatif dan tentu strategis karena berhubungan dengan sesuatu yang sangat krusial yaitu tentang kebersihan, dimana hal semacam ini banyak diabaikan oleh pesantren-pesantren lainnya. Kebijakan pesantren tentang kebersihan pesantren dibuat sendiri oleh kiai. Ia mengatakan,

Kalau mengenai peraturan-peraturan kebersihan yang saya ketahui sendiri, itu buat keputusan tanpa musyawarah keluarga atau ke pengurus pesantren. *Kecuali* mengenai kelembagaan, seperti kossan. Kan sekarang kossan dibarengkan dengan SPP. Kalau SMA itu 200. Kalau mengenai peraturan-peraturan itu dari pengurus dulu. Pengurus rapat setiap persub, semua pengurus rapat diajukan ke kiai. Entah mana yang *diacc* sama kiai. Sebelum *di acc* sama kiai, entah kepala

daerah atau pengurus, nanti maju satu persatu ke kiai. Dan yang bertanggung jawab itu kepala daerah.²¹³

Berkaitan dengan kebersihan, Kiai Yazid membuat aturan sendiri tanpa musyawarah dengan siapapun kecuali yang berhubungan dengan kelembagaan. Terlihat kiai disini cukup otoriter dalam pengambilan keputusan karena hal ini tentu yang menyangkut hal yang sangat prioritas, jadi kiai memandang hal ini tidak ada toleransi oleh siapapun karena selain beliau memberi contoh, *uswah* dan *control* pada santri beliau juga mengikatnya dengan peraturan yang dibuat oleh beliau untuk mengikat para santri. Tetapi keputusan-keputusan tersebut hanya berlaku pada aspek kebersihan saja sementara aspek yang lain keputusan-keputusan dibuat berdasarkan rumusan-rumusan dari bawahan yang diajukan kepada pengasuh.

Berdasarkan hal tersebut maka konstruksi penyusunan kebijakan kiai ini didasarkan pada problem realitas dalam sudut etika dan hukum agama. Pada konteks ini sebenarnya sudut dasar kebijakannya hampir senada dengan konstruksi tindakan kepemimpinan sebagaimana dibahas di awal.

Kebijakan-kebijakan kiai ini diikuti oleh ajakan-ajakan melalui media *postering* yang ditempel disamping-samping pondok, madrasah dan objek strategis lainnya. Postering ini sebagai motivasi untuk selalu berbuat baik khususnya dalam membangun budaya sehat pesantren²¹⁴

²¹³ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

²¹⁴ *Observasi*, Pondok pesantren Subulus Salam Banyuwangi Tangg; 13/06/2019

Pada perumusan kebijakannya, Kiai Yazid secara komprehensif mengawalinya dengan memakai analisis masalah kebersihan dalam pendekatan seperangkat nilai yang ia pahami. Artinya, dalam sisi ini ia melihat bahwa masalah kebersihan adalah saat realitas yang terjadi tidak sesuai dengan nilai ideal yang ia pahami. Nilai ideal yang ia pahami merupakan seperangkat nilai bersumber dari ajaran Islam dan beberapa pengetahuan kesehatan umum. Kedua hal ini merupakan sudut pandang kiai melihat realitas budaya kesehatan di pesantren.

Adapun hal yang dilihat sebagai masalah ada dua konteks realitas, yakni realitas kesehatan masyarakat pesantren dan realitas kesehatan lingkungannya. Hal yang dinilai dari keduanya adalah sisi kebersihan dan kesuciannya. Sisi itulah yang kemudian menjadi jalan untuk membentuk budaya sehat pesantren. Melalui sudut pandangnya, kiai selalu memperhatikan apa saja yang menurutnya merupakan masalah serius dalam membangun budaya sehat pesantren.

Sebagaimana yang dijelaskan bahwa masalah adalah kondisi dimana realitas tidak sesuai dengan nilai idealnya. Mengacu pada hal yang demikian ada beberapa realitas yang menurut kiai merupakan masalah. Hal urgen yang menyita perhatian kiai dalam memproses kebijakannya adalah tindakan dan kondisi masyarakat serta lingkungan pesantren. Masyarakat pesantren yang dimaksud di sini adalah orang-orang yang tinggal dan bekerja di pesantren di antaranya adalah santri, para asatid, guru madrasah dan pengurus pesantren.

Yang lumayan selalu membuat masalah diantara beberapa elemen yang disebutkan ini adalah santri-santrinya.²¹⁵

Beberapa tindakan santri dinilai bermasalah dijadikan sebagai acuan kiai mengambil kebijakan. Dalam melihat masalah ini tentu yang dipakai tetap kerangka nilai yang dihayati oleh kiai sendiri. Misalnya pada masalah banyaknya santri yang tidak dapat membedakan dimana tempat suci khusus ibadah. Diceritakan bahwa dulu pernah ada santri yang membawa alas kakinya ke tempat-tempat suci. Kiai menganggapnya merupakan sebuah masalah. Sehingga akhirnya ia mengeluarkan kebijakan dilarangnya santri membawa alas kakinya ke tempat-tempat yang dianggap suci. Pada masalah yang diceritakan di atas tentu konstruksi masalahnya adalah realitas yang tidak sesuai dengan ajaran fiqih. Pemahaman fiqihyah yang menjelaskan bahwa setiap orang harus menjaga tempat peribadatnya dari hal-hal berupa najis.

Selain contoh tersebut, ada juga misalnya masalah nilai etis santri dalam menjaga lingkungannya. Ada kisah yang menjelaskan bagaimana kiai begitu marah ketika melihat tembok pesantren dicorat-coret. Kiai melihat bahwa mencorat-coret tembok itu merupakan tindakan yang tidak etis sebagai santri yang harus menjaga lingkungannya. Keindahan lingkungan pesantren akan tercederai dan tentu pada akhirnya akan membuat orang tidak senang dan tidak nyaman di pesantren. Pada titik inilah kiai

²¹⁵ Pemahaman bahwa santri yang paling menjadi fokus kiai dalam merumuskan kebijakan, dalam hemat peneliti karena jumlah santri memang lebih banyak dari jumlah yang lainnya. Selain itu terlihat dari beberapa cerita dan catatan pertemuan kiai dengan pengurus pesantren yang dibahas memang sering tindakan santri yang berhubungan dengan kebersihan pesantren. Observasi, Pesantren Nurul Qornian Jember Tanggal 12-20/06/2019

memandang masalah tersebut harus segera diselesaikan. Untuk menyelesaikan masalah tersebut kiai mengeluarkan kebijakan larangan keras untuk tidak mencorat-coret tembok pesantren.²¹⁶ Proses pemutusan kebijakan seperti ini juga nampak terjadi dalam kebijakan-kebijakan kiai yang lain. Hampir seluruh kebijakannya dilaksanakan dengan pendekatan relasi nilai dan realitas yang terjadi.

Selain masalah tindakan, kiai juga melihat masalah-masalah yang terjadi dalam kondisi lingkungan pesantrennya. Artinya, hal ini berkaitan dengan kondisi sehat dan bersih lingkungan. Apabila kiai Yazid menilai kondisi lingkungan mengkhawatirkan maka ia akan segera memproses kebijakannya untuk menanggulangi hal tersebut. Pendekatan yang dibangun dalam melihat realitas tersebut adalah pendekatan ilmu kesehatan dan etis.

Pada aspek pendekatan realitas dengan ilmu kesehatannya, salah satu contoh yang sering diceritakan oleh beberapa santri adalah saat kiai menemukan adanya santri yang mengidap penyakit demam berdarah. Pada saat menghadapi masalah tersebut kiai memproses kebijakan dengan dasar ilmu pengetahuan kesehatan yang diketahui. Ia bekerja sama dengan apoteker pesantren dan dokter untuk mengatasi masalah tersebut. Dalam hal ini akhirnya keluar kebijakan penanganan hal-hal yang berpotensi menyebabkan berkembang biaknya nyamuk benih penyakit ini.

²¹⁶ Sejumlah kisah ini disampaikan dalam, *Wawancara*, Hamim (Santri Senior Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

Kebijakannya pada titik ini adalah dilarangnya pembuangan sampah sembarangan dan meninggalkan tempat dalam kondisi tidak dicuci.²¹⁷

Adapun pada aspek pendekatan etisnya, misalnya saat kiai melihat adanya sesuatu yang kurang enak dipandang dari kondisi kebersihan lingkungannya. Salah satunya saat melihat jemuran cucian santri yang diletakkan sembarangan di pesantren. Menurutnya jemuran tersebut tidak enak dipandang, secara etis hal tersebut tentu membuat risih siapapun yang melihat kondisi tersebut. Dalam menanggulangi masalah ini, kemudian kiai mengeluarkan kebijakan tentang larangan menjemur baju.²¹⁸

‘Berdasarkan temuan ini dapat dijelaskan bahwa langkah pertama yang dilakukan kiai ini adalah menganalisa masalah kebersihan yang terjadi dengan pendekatan seperangkat pengetahuan dan nilai yang dimilikinya. Pijakan pengetahuan dan seperangkat kesadaran kiai tersebut menjadi standar ukur bagaimana realitas dianggap sebagai masalah olehnya. Apabila dianggap masalah maka ia akan membuat aturan agar hal tersebut tidak terjadi.

Proses pembuatan dengan cara yang demikian ini tidak dilakukan dengan cara bermusyawarah. Akan tetapi, kiai dalam merumuskannya didasarkan pada seperangkat pengetahuan dan kesadaran yang ia miliki. Sebagaimana pada pesantren pada umumnya, kebijakan yang kemudian lahir

²¹⁷ Santri yang bercerita adalah Aguz Zainuddin. Ia merupakan santri yang juga menjadi pernah pengurus dan asatidz di pesantren Nurul Qarnain Jember. Hal ini kemukakan dalam Sejumlah kisah ini disampaikan dalam, *Wawancara*, Hamim (Pengurus dan selahus asatid Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

²¹⁸ *Wawancara*, Hamim (Pengurus dan selahus asatid Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019

dari proses yang demikian ini memiliki kekuatan tersendiri pada orang yang dipimpinnya.

Sosok kiai yang dipandang memiliki kedekatan diri pada Tuhan dan dianggap selalu bijaksana dalam memutuskan sesuatu, membuat kebijakannya diikuti secara sukarela oleh para santri dan beberapa asatid. Walaupun kebijakan tidak dirumuskan dengan musyawarah, namun kepercayaannya santri pada nilai dan pengetahuan yang kiai miliki memberikan kekuatan pada kebijakan tersebut.

Apalagi seluruh kebijakannya didukung oleh semangat mengaplikasikan ajaran agamanya. Kiai selalu melandaskan penyampaian kebijakannya ini dengan dalil dan ajaran agama. Yang sering dikatakannya kala mensosialisasikan kebijakan ini adalah bahwa aturan ini demi mengeluarkan pelaksanaan ajaran agama secara *kaffah*. Sehingga apapun yang sudah menjadi kebijakan kiai dalam hal persolan budaya sehat, oleh santrinya dipandang sebagai cara bagaimana mereka dapat menjadi muslim yang baik.

Setelah seperangkat aturan selesai kiai rumuskan. Kemudian kiai meyampaikan aturan yang masih berupa kewajiban dan larangan kepada pengurus pesantren. Selanjutnya, mereka (para pengurus) merasa memiliki amanah untuk mengaplikasikan kebijakan kiai tersebut. Mereka bermusyawarah untuk memproses aturan yang masih berupa perintah atau larangan itu, agar dapat secara administratif dan teroganisir menjadi aturan

fomal kepesantrenan. Hal yang demikian ini sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu pengurus pesantren di bawah ini,

Harapan tentang masalah yang ditemukan dikomunikasikan ke kepala daerah. Pengurus kemudian menyusun Kalau lembaga pendidikan, langsung dipanggil *kepala* sekolahnya. Nanti kepala sekolahnya itu sebarakan kepada semua dewan guru, seperti itu. Entah itu SMA atau MTs, nanti itu semua dipanggil, dari SMA sampai SD, sampai Paud, nanti kepala sekolahnya dipanggil sama kiai. Langsung nanti kepala sekolah atau pengurus pesantren nanti bermusyarah dan mengadiministrasi aturan tersebut menjadi rekomendasi aturan yang akan berlaku dan wajib ditaati nanti. Rekomendasi tersebut disetorkan ke kiai lagi, kemudian kiai mempertimbangkannya. Jika sesuai ia langsung mesepakatinya.²¹⁹

Berdasarkan penjelasan yang demikian di atas, dalam konteks ini Kiai Yazid menyampaikan masalah dan harapan terhadap penyelesaiannya kepada kepala daerah. Kemudian kepala daerah mengajak seluruh bidang kepengurus untuk berembuk amanah dari kiai tersebut. Mereka menyusun perintah serta larangan sebagai implikasi dari amanah kiai. Artinya, pengurus pesantren dalam hal ini membahas amanah kiai yang berupa masalah budaya sehatnya dalam bentuk aturan legal.

Nampaknya kebijakan dalam mengatasi masalah budaya sehat yang ditemukannya kiai awalnya masih belum berupa aturan baku legal. Maksudnya, kiai memberikan perintah pembuatan peraturan tentang masalah yang ditemukannya. Perintahnya ini dinilai oleh pengurus sebagai amanah. Pengurus pesantren dalam konteks ini membantu kiai merumuskan aturan yang dilandaskan pada perintah tersebut. Dalam sisi ini, pengurus berperan

²¹⁹ *Wawancara*, Ust. Efendi (Kepala Daerah Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 22/04/2019

mentransformasikan kebijakan kiai dalam bentuk rencana aturan formal kepesantrenan.

Peran pengurus nampak jelas sebagai perumus *legal drafting* perintah kiai. Dalam prosesnya hal-hal yang disusun oleh mereka adalah beberapa *draft* yang berisi tentang kewajiban dan larangan beserta sanksi-sanksinya. Semua yang mereka susun tentu didasarkan secara substansial dari apa yang dikomunikasikan oleh kiai. Apa yang dikomunikasikan oleh kiai, mereka kaji sebagai acuan membuat draft aturan formal budaya bersih pesantren. Kemudian setelah draft tersebut selesai, disetorkan ke kiai. Setelah kiai menyepakatinya, baru aturan tersebut dilaksanakan kepada seluruh komponen masyarakat pesantren.

Adapun beberapa aturan yang teradministrasi oleh pengelola pesantren hingga penelitian ini ditulis adalah sebagaimana di bawah ini,

Tabel 4.1
Peraturan Kebersihan Pesantren²²⁰

KEWAJIBAN KEBERSIHAN	SANGSI	LARANGAN KEBERSIHAN	SANGSI
Santri wajib memelihara kebersihan dan kerapian dilingkungan pesantren	Membayar denda	Santri dilarang memakai sandal atau sepatu ke tempat suci dan tempat tertentu seperti: tempat wudhu', Masjid, musholla, kelas, dll	Jongkok Disita
Santri wajib piket kamar dan halaman sesuai jadwal yang ditetapkan	Membayar denda	Santri dilarang membawa dan mengkonsumsi makanan dimasjid/musholla, kelas dan disekitar taman, asta, dan	Dijewer dan disita makanan/Membayar denda Rp. 5000

²²⁰ Didapat dari beberapa dokume pesantren Nurul Qarnain yang diolah kembali oleh peneliti.

		tempat jemuran	
Santri wajib mengikuti program minggu bersih pesantren	Membayar denda	Santri dilarang menjemur pakaian ditempat yang tidak semestinya.	Disita dan menebus kepengurus
Santri wajib membersihkan kamar mandi dan pet setiap hari minggu untuk putri dan malam selasa untuk putra sesuai jadwal.	Membayar denda	Santri dilarang meletakkan apapun tidak pada tempatnya	Membayar denda
Santri wajib membuang sampah pada tempatnya baik di kamar, dikelas ataupun dilingkungan pesantren		Santri dilarang membuang sampah sembarangan, baik dikelas, dikamar dan dilingkungan pesantren.	Membayar denda sebesar Rp. 5.000
Santri wajib menjemur pakaian di tempat yang disediakan pesantren	Membayar denda	Santri dilarang mencorat-coret tembok, bangku, lantai dan sebagainya.	Membayar denda sebesar Rp. 5.000
Santri wajib merapikan alat-alat mandi sesuai tempat yang ditentukan	Membayar denda	Santri dilarang membiarkan tepak nasi yang belum dicuci/dibersihkan.	Membayar denda
Santri wajib mencuci/membersihkan tepak nasi masing-masing sesudah makan ditempat yang semestinya	Membayar denda	Santri dilarang Mencuci barang di selain tempat yang disediakan	Membayar denda
	Membayar denda	Santri dilarang mandi di selain tempat yang telah ditentukan	Membayar denda dan mengaji sambil berdiri

Setelah aturan resmi dibuat, aturan tersebut secara komprehensif harus ditaati oleh semua kalangan. Aturan formal pesantren harus dikerjakan dan ditaati oleh seluruh komponen masyarakat pesantren. Kebijakan di tersebut mengikat siapa saja tanpa pandang bulu, bila diibaratkan dengan Negara Kiai Yazid hendak mengajarkan tentang banyak

hal mulai dari pentingnya lingkungan yang sehat dan lingkungan yang sadar hukum, begitupula semua sama dalam kedudukannya di depan hukum. Hal ini di praktikkan oleh Kiai Yazid dalam kebijakannya dalam membudayakan hidup sehat di pesantren bahwa :

Gini, mengenai kebersihan ini, kiai tidak pandang bulu. Entah itu pengurus, entah itu santri, entah itu putra kiai. Banyak lho putra kiai yang mondok di sini, entah itu dari sukorejo, dari Aceh. Dari Aceh ini banyak, bukan Cuma banyak, itu punya universitas terbesar di aceh yang mondok di sini. Kiai tidak pandang kayak itu. Entah itu pengurus, staff daerah pun kalau buang sampah sembarangan tetap bayarnya ke kiai sangsinya.²²¹

Kebijakan Kiai Yazid tentang kebersihan berlaku pada semua komponen-komponen yang ada di pesantren tanpa pandang bulu. Disini beliau tidak mengistimewakan siapapun dalam membudayakan sesuatu yang baik apalagi berkaitan dengan kebersihan dan kesehatan yang menjadi point utama konsentrasi beliau dalam mendidik karakter para santri-santriya.

Adapun dalam tahap evaluasi kebijakannya kiai masih juga memakai nilai dan dukungan pengetahuan yang dimilikinya. Berbeda dengan tahap awal, pada tahap evaluasi keduanya dipakai sebagai dasar kebijakan pengembangan pasca implementasi kebijakan. Pada tahap evaluasi inilah kebijakan Kiai Yazid lahir kembali sebagai kebijakan pengembangan.

Pada tahap evaluasi ini ia nampaknya kiai melakukan proses analisis terhadap dampak kebijakan yang telah ada. Analisis dilakukan dengan melihat beberapa problem yang masih timbul pasca kebijakan dengan

²²¹ *Wawancara*, Ust. Munib (Keamanan Pesantren Nurul Qarnain dan Kepala MA. Nurul Qarnain) Tanggal 22/04/2019

seperangkat nilai dan pengetahuan yang ada pada proses awal dirumuskan kebijakannya. Dalam hal ini kiai turun langsung untuk mengevaluasi. Bukan hanya mengevaluasi kondisi dan kesehatan santri pasca kebijakan, namun juga mengevaluasi beberapa pelaksana kebijakannya. Pada sisi ini kiai nampak secara rutin memantau upaya pengurus pesantren melaksanakan kebijakannya tersebut.

Menurut salah satu kebersihan pesantren, Kiai rutin tiap pagi dan sore turun sendiri mengecek kebersihan pesantren. Ia memastikan kebijakan tersebut berjalan. Jika tidak pasti beliau memanggil kita. Itu yang kami pahami. Sehingga kita harus jaga-jaga mas. Agar sore dan pagi hari sudah tidak ada indikasi pelanggaran terhadap kebijakan yang kami buat dari usulan kiai itu. Makanya secara berpiket pengurus mengontrol yang demikian ini. Kalau sampek ditemukan masalah, kita kan gak enak sama kiai mas. Pernah dulu ada masalah karena kelengahan kita. Kiai *dhuka* pak.²²²

Penjelasan pengurus di atas mengindikasikan adanya kesadaran proses evaluasi yang dilakukan kiai. Mereka semua merasa dipantau dan memiliki kewajiban menjaga pelaksanaan kebijakan kiai ini. Pada konteks ini sebenarnya belum pernah ada kebijakan kiai yang berbentuk pada masalah keteledoran pengurus. Namun diceritakan bahwa kiai marah besar apabila ditemukan pelaksana kebijakan sendiri yang bermasalah. Sehingga dalam benak mayoritas pengurus kemarahan kiai itu merupakan yang paling mereka takuti. Ada perkataan umum yang terbangun di antara mereka bahwa lebih baik menerima sanksi dari mengetahui kiai marah kepadanya.

Selain hal di atas, adapun proses evaluasi yang mendorong adanya kebijakan pasca implementasi adalah evaluasi pada kondisi kesehatan baik

²²² Wawancara, Kholil Arifin (Kebersihan Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 12/07/2019

lingkungan maupun diri santri serta tindakan santri pasca implementasi kebijakan. Tentu ketiganya didekati dengan nilai dan pengetahuan yang kiai hayati dalam semangat tindakan kepemimpinannya. Untuk membahas secara terperinci aspek evaluasi yang ia lakukan, dalam pembahasan ini akan dibahas satu persatu.

Pada aspek kesehatan lingkungan, kiai mengontrol langsung kondisi kebersihan dan kesucian wilayah pesantren. Ketika ditemukan masih ada sesuatu masalah, langkah pertamanya adalah menyelesaikan masalah tersebut sendiri. Baru kemudian setelah memanggil beberapa santri, khususnya pengurus untuk menindaklanjuti masalah tersebut. Setelah itu dengan arahan kiai, pengurus tanggap melaksanakannya.

Pada aspek kebersihan lingkungan, ada beberapa kebijakan yang nampak sebagai pengembangan yang ditemukan dalam observasi penelitian ini. Kesemua temuan tersebut mengindikasikan kebijakan pengembangan dilakukan kiai ini didasarkan ada kondisi pasca implementasi kebijakannya. Hal yang paling mencolok misalnya pada saat kiai masih melihat sampah tidak terurus setelah dilaksanakan kebijakan dilarangnya buang sampah sembarangan. Nampaknya masalah yang kemudian muncul pasca kebijakan tersebut. Saat terkumpul pada tempatnya, sampah terlihat banyak karena disatukan dalam satu tempat.

Setelah santri dalam membuang sampah bukan berarti masalah sampah pesantren selesai diurus. Walaupun dalam beberapa daerah bersih, jika sampah yang terkumpul dalam satu tempat tidak diurus. Bisa saja

semakin menumpuk sampah tersebut pada akhirnya akan mengganggu kebersihan pesantren juga. Bisa saja menjadi tempat nyamuk dan sebagainya. Sehingga keberadaan sampah ini tentu juga berpotensi melahirkan masalah baru dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.

Pada persoalan ini Gus Tamam bercerita,

Sebenarnya sampah yang ada itu belum kita kelola awalnya. Tapi, kita tampung. Pengasuh berkali-kali memerintahkan mencari cara untuk permasalahan sampah pesantren. Kalau dulu itu, saya berkali-kali meminta pelatihan ke UNEJ supaya bekerjasama dengan nurul Qarnain. Sampah yang kami punya itu bisa dibuat apa? Akhirnya kita memutuskan sampah yang ada itu kita pisahkan. Antara sampah yang bisa dijual, namanya rongsokan *nggi*? Seperti plastik, kemudian kardus, ataupun seng-seng itu. Kita kumpulkan kemudian dijual. Tidak kita olah, tapi dijual. Berbeda dengan dulu, semuanya dibakar, semuanya dibuang. Akhirnya itu diambil orang, tempat pembuangannya dulu di Karang Paiton. Jadi sampah ini ada di tempat sampah, kalau sudah seminggu penuh dibuang. Semuanya apapun bentuknya. Akhirnya saya punya pikiran, ya apa kalau sampah yang ada dipisahkan. Yang ada kita jual, hasilnya untuk menyekolahkan anak yang pintar, dengan kompensasi nanti kalau sudah sukses sudah lulus balik kesini. Dan dari sampah itu ada empat orang. Ada yang sarjana S2, sudah selesai dan sekarang mengabdikan di sini. Sama anak-anak disebut sarjana sampah, karena biayanya dari sampah. Sekarang kita masih menyekolahkan lagi. Bahkan yang dua itu yang selesai S2 masih mau disekolahkan lagi S3 kan.²²³

Berdasarkan cerita di atas, kebijakan pengembangan kiai pasca implementasi kebijakannya awalnya adalah dilakukan dengan membakar sampah tersebut. Awalnya kebijakan yang lahir dari kiai adalah kebijakan membakar sampah, namun seiringnya waktu akhirnya ada kebijakan yang diusulkan oleh keluarga sendiri, yakni memproses pengelolaan sampah agar lebih produktif. Gus Tamam yang merupakan salah satu keluarga pesantren

²²³ Wawancara, Badrut Tamam (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

yang menjabat sebagai wakil pengasuh memberikan masukan pada kiai agar sampah dapat diolah agar lebih produktif dengan cara menjadikannya sebagai barang dagangan.

Usulan ini tentu didapatkan dari pengembangan relasi penguatan pengetahuan tentang pengembangan budaya sehat lingkungan. Kebijakan pengembangan sebagaimana yang dikembangkan oleh Gus Tamam tentu merupakan model pertimbangan kebijakan didasarkan pada seperangkat pengetahuan tentang kesehatan yang umum diketahui masyarakat. Tepatnya pengetahuan tentang jenis sampah yang kemudian mendorong adanya kebijakan pengelolaan sampah pesantren secara produktif.

Efek kebijakan Kiai Yazid dalam membangun budaya sehat dipesantren tidak hanya menyentuh aspek jasmani tetapi kedepan akan berdampak luas pada kesehatan mental, karena hasil pembuangan sampah yang organik digunakan untuk hal yang lebih produktif besaran sirkulasi keuangan pengelolaan sampah diilustrasikan oleh Gus Tamam bahwa :

Biasanya kami menjualnya dua minggu. Dua minggu sudah ada yang jemput kesini. Jadi *karena* saya tidak punya mobil maka yang jemput mereka. Ditimbang disini, ada catatannya kalau kardus berapa, anu berapa. Ya tidak banyak, tapi dari pada dibuang kan eman. Dua minggunya itu 250.000. Tapi kalau tidak musim, kalau maulid, santri baru datang itu kan banyak kardus-kardus. Itu bisa sampai 1,5 juta. Pernah suatu ketika sampai 2 juta lebih dari banyaknya kalau maulid itu. ya kalau hari-hari bisanya kayak gini itu satu bulan itu 500 atau 600 itu, kadang 700. Berawal dari itu, dibuang begitu saja. Pernah suatu ketika saya ikut kesana tempat pembuangan sampah. Di sana banyak, dan ada pemulung yang mencari. Satu orang waktu itu yang mencari, perempuan. Lumayan banyak dapatnya, akhirnya saya punya pikiran. Andai kata ini dikumpulkan sendiri, dan digunakan untuk membiayai orang kan lebih bagus. Awalnya bukan untuk membiayai orang tapi buat beli tempat sampah dan lain sebagainya. Setelah tempat sampah ini

sudah ada, uangnya masih sisa banyak. La buat apa ini nantinya, bagaimana kalau menyekolahkan anak-anak saja yang pinter-pinter. Saya tanyakan sama mereka, mau gak disekolahkan pondok, nanti kalau sudah selesai kembali bekerja di pondok. “Dari pada kamu masih bingung nyari pekerjaan.”²²⁴

Menurut pengakuan pengasuh bahwa sampah-sampah yang dikelola sekitar dua minggu mampu menghasilkan Rp.250.000 bahkan jika ada acara-acara besar pesantren sampah-sampah itu bisa menghasilkan rupiah hingga Rp.1,5 juta. Pengelolaan sampah mendatangkan rupiah, bukan berarti santri dituntut terus untuk memproduksi sampah, sampah memang yang dihasilkan oleh santri yang mengkonsumsi makanan dan lain sebagainya.

Selanjutnya adapun terkait dengan evaluasi pada aspek kondisi kesehatan jasmani masyarakat adalah menyangkut tentang masalah kesehatan santri pasca dilaksanakan kebijakan kiai. Pada sisi ini yang sering dilaksanakan oleh kiai adalah melakukan pengumpulan masalah penyakit santri yang sering terjadi. Misalnya, walaupun sudah kebijakan kiai ditujukan untuk menjaga kesehatan santri bukan berarti santri dijamin kesehatannya tidak terganggu. Menurut pernyataan salah satu dewan pengasuh di Nurul Qarnain ada beberapa kasus yang berkaitan dengan kesehatan meskipun aturan sudah ditegakkan. Ia mengatakan,

Sepengetahuan saya, pondok-pondok itu banyak tidak bersih, walaupun tidak semuanya khususnya ditempat mandi. Identik dengan koreng ya, kami sudah mendatangkan peneliti dari UNEJ untuk menelitinya. Apakah ini airnya tidak bersih, ternyata airnya bersih. Ternyata ketika diteliti adalah anak-anak sering pakai handuk

²²⁴ Wawancara, Badrut Tamam (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

bersama. Bukan dari faktor air atau lingkungan tapi adalah faktor handuk. Akhirnya saya ingin bagaimana santri ini tidak korengan. Pengasuh pesantren pun selalu mencoba mengembangkan pengetahuannya tentang hal yang demikian ini. Selain bekerja sama dengan UNEJ, kiai sendiri juga mengajak beberapa pakar ilmu kesehatan berdiskusi masalah ini. Sehingga akhirnya bukan hanya kebijakan pengembangan apoteker pesantren untuk menjaga kesehatan santri.²²⁵

Berdasarkan paparan di atas, kebijakan dalam masalah menjaga kesehatan lingkungan pesantren adalah dengan kebijakan kerja sama dalam pengembangan kontrol kesehatan jasmani santri. Dalam hal ini, pengasuh bekerjasama dengan UNEJ untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang ada ternyata bukan disebabkan oleh lingkungan yang tidak bersih tetapi dipengaruhi oleh perilaku santri sendiri.

Menurut Ika Rahmawati Sutejo dan Viddi Agustian Rosyidi Fakultas Kedokteran Universitas Jember bahwa Terdapat 32 kamar asrama yang menampung 1415 santri menetap. Jumlah seluruh santri yang melakukan kegiatan di lingkungan ponpes mencapai 1700 orang. Ponpes mempunyai fasilitas yang lengkap. Untuk kegiatan MCK terdapat 58 unit kamar mandi dan 1 tandon air permanen penampung air dalam jumlah berlimpah untuk kebutuhan seluruh warga ponpes. Air wudhu santri dialirkan melalui pipa-pipa paralon ke tempat wudhu berupa deretan pancuran. Dengan kondisi

²²⁵ Dikatakan oleh salah wakil pengasuh pesantren Nurul Qarnain yang mengingat-ingat kembali beberapa persoalan yang timbul pasca kebijakan. Dalam paparannya sebenarnya masalah kesehatan tidak selesai 100%. Seban pola tindakan konsumtif dan tindakan santri itu beragama. Jadi perlu secara serius terus membutuhkan kebijakan pengembangan dari pengasuh. Dijelaskan dalam, *Wawancara*, Fawaid Yazid (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

sanitasi lingkungan yang bersih dan memadai tersebut, Skabies masih menjadi salah satu penyakit kulit utama santri ponpes Nurul Qarnain.²²⁶

Skabies sendiri merupakan penyakit kulit menular yang disebabkan oleh infeksi parasit *Sarcoptes scabiei*. Penyakit ini menyebabkan rasa gatal yang sangat mengganggu, timbul lesi (*plenting*) berisi air pada kulit tipis terutama di sela-sela jari tangan dan kaki. Bila terjadi komplikasi, lesi menyebar ke seluruh tubuh dan timbul infeksi bernanah. Faktor yang mempengaruhi perkembangan penyakit ini adalah *personal hygiene* yang jelek, meliputi frekuensi mandi jarang, tidak memakai sabun, memakai pakaian dan handuk bergantian, tidak memperhatikan kebersihan alas tidur, dan tidur berdempetan. Prevalensi skabies di suatu pesantren yang hygiene santrinya buruk mencapai 78,7%, tetapi pada kelompok yang higienenya baik hanya 3,8%, 3 Hal ini menunjukkan *personal hygiene* berperan sangat penting pada penyakit ini.²²⁷

Berdasarkan penelitian tersebut lingkungan pondok pesantren bukan yang menjadi faktor utama karena lingkungan pesantren sudah bersih dari sampah-sampah baik organik maupun anorganik. Namun ada beberapa santri yang kemudian mengidap penyakit menular. Dengan model tindakan santri yang belum dapat dikatakan sehat (seperti bergantian handuk dan sebagainya) secara mudah penyakit yang menular akan menyebar. Artinya walaupun seluruh kebijakan nampak sudah dilaksanakan namun pola hidup

²²⁶ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 15/06/2019.

²²⁷ Hasil penelitian yang dilakukan melalui kerjasama ini diterbitkan sebagai sebuah jurnal penelitian. Lihat, Ika Rahmawati Sutejo, Viddi Agustian Rosyidi, "Penerapan Teknologi Tepat Guna Pembuatan Sabun Belerang Menurunkan Jumlah Kasus Skabies Santri Nurul Qarnain Sukowono Jember", *Jurnal IKESMA Volume 12 Nomor 1 Maret 2016*

pesantren tetap memiliki potensi atau rawan menjadi sarang penyakit. Untuk itu, pengasuh pesantren akhirnya mengembangkan apoteker atau unit layanan kesehatan santri di pesantren. Unit tersebut bertugas untuk melayani dan memberikan pengawasan pada kesehatan jasmani santri.

Salah satu pengajar dan pelayanan unit kesehatan pesantren, Lis Liseh mengatakan,

Pengontrolan *kesehatan* santri bukan hanya pada kondisi jasmaninya. Namun bertugas untuk mengawasi beberapa hal yang dapat secara langsung berpotensi menjadi sumber berkembangnya penyakit. Atas amanah kiai, unit tempat saya mengabdikan ini memiliki tanggung jawab mengobati dan melindungi kesehatan jasmani santri. Makanya unitnya juga mengembangkan kebijakan kiai ini dengan melakukan program-program penting misalnya dalam hal menjaga agar santri tidak terserang DBD. Kita membuat program rindakan plus seperti memelihara ikan pemakan jentik, menabur larvasida, menggunakan kelambu pada waktu tidur, memasang kasa, menyemprot dengan insektisida, menggunakan repellent, memasang obat nyamuk, dan memeriksa jentik secara berkala sesuai dengan kondisi setempat.²²⁸

Adapun terkait dengan proses evaluasi pada aspek perilaku kesehatan santri adalah penilaian pada tata tindakan organisasi dan sehat masyarakat pesantren itu sendiri. Pada aspek yang menjadi fokus penilaian ada dua yakni bagaimana perilaku budaya sehat santri dan bagaimana perilaku dukungan komponen pesantren pada tegaknya budaya sehat pesantren itu sendiri. Dalam konteks ini kiai menyadari bahwa butuh cara khusus untuk membumikan aturan legal kebersihan pesantren, sehingga ia butuh turun langsung untuk mengontrol tindakan masyarakat pesantren dalam melaksanakan aturan tersebut.

²²⁸ Dalam, *Wawancara*, Lis Liseh (Apoteker Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019. Paparannya ini juga disampaikan dalam laman sosialnya, yakni di akun wordpress.com atas nama Liseh. Laman tersebut berisi artikelnya yang diposting pada tanggal 28 Februari 2019.

Dalam evaluasi ada beberapa masalah yang ditemukan dan disadari pengasuh sendiri. Kiai menjelaskan setelah aturan, setelah dievaluasi aturan tidak berjalan secara maksimal. Beberapa santri banyak yang masih melakukan pelanggaran baik disengaja maupun tidak disengaja. Sebagian besar pelanggaran terjadi saat masuk sekolah formal. Akhirnya melihat hal ini kiai mengintruksikan seluruh komponen termasuk pengelola lembaga pendidikan formal harus secara terintegrasi mendukung budaya sehat pesantren. Artinya mereka juga memiliki kewajiban dan wewenang dalam menjaga tindakan sehat santri pesantren, walupun aturannya tidak tertulis secara legal sebagai aturan sekolah lembaga formalnya.²²⁹

Melalui kebijakan tersebut kemudian beberapa pengelola sekolah formal juga ikut berpartisipasi dalam mengembangkan budaya sehat pesantren. Mereka juga berusaha mengimplementasikan kebijakan kiai yang telah sejak awal dirumuskan. Di lembaga-lembaga pendidikan tidak ada aturan yang baku mengenai kebersihan, tetap yang dipakai adalah aturan pesantren. Walaupun tidak membuat aturan tersendiri, tetapi mereka secara penuh ikut mendukung dan mematuhi aturan tersebut.²³⁰

Selain itu, evaluasi pada aspek tindakan sehat santri pasca implementasi kebijakan juga terlihat dalam cara bagaimana pengembangan semangat dan kesadaran tindakan santri. Secara tertulis aturan memang

²²⁹ Terkait dengan data pengakuan tidak ada aturan tertulis adalah sebagaimana yang disampaikan kepala MTs Pesantren Nurul Qarnain Jember. Ia mengatakan bahwa kalau aturan tertulis, selama ini khusus untuk lembaga memang tidak ada. Namun sekolah formal pesantren basisnya santri, aturan pesantren juga diputuskan berlaku di sini. Dalam, *Wawancara*, (Kepala MTs Pesantren Nurul Qarnain Jember) 14/06/2019

²³⁰ *Wawancara*, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

sudah ada sanksinya, namun adanya sanksi tersebut setelah dievaluasi perlu didukung agar santri bersemangat mengimplementasikan kebijakan tersebut. Pada sisi yang demikian ini kiai mengeluarkan kebijakan setelah implementasi kebijakan pertama. Adapun kebijakan tersebut adalah adanya hadiah yang tidak tertulis bagi semua santri yang melakukan upaya pengembangan budaya sehat di pesantren. Yang demikian ini sebagaimana diungkapkan oleh Gus Tamam di bawah ini:

Di aturan ada, jadi di *undang-undang* itu ada buang sampah begini. Ya harus kita buat untukantisipasi terhadap yang bandel. Tapi tidak pernah terjadi, nyaris tidak terjadi. Itupun dibuat mungkin saja ada yang bandel, itu pun tidak berat. Buang sampah ada yang disuruh ngaji yasin. Aturan tidak ada di MTS dan Aliyah, tapi ada *reward*. Setiap Kamis sore diumumkan mana kelas yang paling bersih dan tidak rapi. Nanti ditotal dalam satu tahun, nanti pada saat bulan Maulid dapat penghargaan dari pesantren baik kamar maupun kelas. Itu pengurus yang sudah mengurus itu, tiap minggu pasti di baca siapa terbaik.²³¹

Berdasarkan hal ini dapat digambarkan bahwa kebijakan pengembangan kiai dilakukan oleh semua komponen pesantren untuk memberikan injeksi semangat tindakan sehat santri. Pemberian *reward* secara terpadu yang dilakukan oleh komponen unit pendidikan pesantren merupakan usaha maksimal yang dilakukan kiai dalam memimpin seluruh civitas pesantren untuk bersama membangun tindakan sehat santri-santinya.

Selain itu masih pada konteks evaluasi aspek tindakan santri, beberapa aturan setelah dievaluasi kadang ada yang dirubah karena adanya temuan masalah yang kurang efektif di lapangan. Yang dirubah dijelaskan

²³¹ Wawancara, Badrut Tamam (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

misalnya adanya bentuk sanksinya. Hal tersebut berkenaan apabila dalam prosesnya sanksi tersebut tidak menimbulkan efek jera. Karena masalah sanksi diurus langsung oleh kiai. Sehingga keputusan kiai masalah sanksinya kadang tidak seperti apa yang sudah tertulis diaturan. Biasanya kalau ada santri yang beberapa kali melanggar juga dikenakan sanksi berat misalnya membersihkan halaman pesantren sendirian. Mereka tidak membayar denda. Sebab aturan sanksi yang tertulis sudah tidak mampu memberikan efek jera pada santri pelanggar aturan tersebut. Yang demikian ini sebagaimana dijelaskan dalam salah satu narasumber di bawah ini,

Aturan-aturan yang tertulis dikebersihan itu sudah tertera, sudah tertulis, nanti saya printkan. Kalau mengenai tambahan-tambahannya itu nanti saya utarakan sekarang. Waktu saya masi mondok disini, sebelum pulang, sebelum berkeluarga, itu ada perubahan-perubahan mengenai kebersihan dan juga sangsi-sangsi ada dalamnya kaya itu. terutama mengenai buang sampah sembarangan. Kalau yang tertera, yang tertulis diperaturan kebersihan, itu buang sampah sembarangan itu dikenakan Rp.2000. Itu langsung kepengasuh. Habis itu, ada perubahan karena tidak kesadaran santri. Banyak santri yang tidak sadar sehingga kiai mengumpulkan santri di asrama putri. Kiai *dhuka* kala itu. Dan mengatakan bahwa bagi santri yang melanggar beberapa kali hukumannya *tergantung* beliau. Katanya apa mau disuruh bersihkan pesantren sendiri atau ngurus WC. Terserah kiai katanya.²³²

Berdasarkan semua penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa model kebijakan Kiai Yazid dalam membangun budaya Kiai Yazid bersifat sentralistik-transformatik. Kebijakannya tersebut dibuat oleh dirinya sendiri dengan merujuk pada nilai etis agama serta seperangkat pengetahuan yang bersumber dari ajaran agama (seperti kitab-kitab Fiqih) dan diintegrasikan

²³² Wawancara, Ust. Munib (Keamanan Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 22/06/2019

dengan ilmu pengetahuan kesehatan sehingga nampak lebih transformatif. Dianggap sentralistik sebab penghayatan kepada nilai etis dan pengetahuan agamanya membuat dirinya memiliki wewenang sentralistik dalam memproses kebijakan. Sedangkan dianggap transformatif, sebab dalam kebijakannya, ia mampu mentransformasikan hasil penghayatan ajaran agama yang pada umumnya bersifat vertikal agama, menjadi seperangkat dasar nilai antrop-agama yang berpadu dengan ilmu kesehatan *an sich*.

Tentunya dalam konteks pengembangan budaya sehat pesantren. Artinya model kebijakan sentralistik transformatif yang dilakukan kiai ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada faktor agama dalam mentransformasikan budaya sehat, bisa dilakukan dengan didasarkan pada penghayatan ajaran agama yang ditransformasikan bersama keilmuan kesehatan *an sich* dalam kebijakannya.

c. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember

Salah satu faktor yang begitu signifikan dalam mengembangkan budaya sebuah organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin mampu membumikan nilai yang ia pahami. Dengan kata lain, dapat menghegemoni heterogenitas pemahaman anggota menjadi satu nilai tunggal yang dipahami bersama sebagai dasar budaya tersebut tumbuh. Dalam pembahasan ini akan menelisik tentang bagaimana kiai pesantren mampu mengembangkan nilainya pada organisasinya, pesantren.

Pentingnya komunikasi bagi pemimpin tidaklah dapat dipungkiri sama halnya dengan organisasi. Di dalam organisasi biasanya selalu ditekankan bagaimana pentingnya sebuah komunikasi antar anggota organisasi dalam menghadapi kemungkinan kesalahpahaman yang bisa saja terjadi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Begitupun di Pondok Pesantren Nurul Qarnain, sebagai sebuah organisasi tentu memerlukan proses komunikasi yang efektif dalam mengembangkan visi, misi bahkan konstruksi budayanya. Sehingga, pada konteks penelitian ini akan digambarkan bagaimana proses yang terjadi dalam organisasi pesantren guna membentuk budaya sehat.

Telah dipahami bersama bahwa jika komunikasinya bermutu, nilai yang tercipta juga akan bermutu. Sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi akan membuat terhambatnya organisasi. Dalam hubungannya dengan hal ini nampaknya Kiai Yazid juga sadar tentang hal ini. Ia terliat menyadari bahwa sebagai seorang kiai tindakannya selalu diorientasikan untuk penanaman nilai kepada bawahannya. Menurutnya,

Saya paham setiap tindakan saya ini *epantau* sareng Allah. *Kule benyak santre*, sebagai guru perbuatan tidak boleh menyimpang dari ajaran Islam. Termasuk masalah kebersihan ini. Budaya untuk sehat tidak dibangun semudah memblik telapak tangan kan *enggi*. Yang terpenting itu kita sandarkan apapun pada Allah. *Muntak ngak genika* enggi sulit. *Artena* jika perebuatan kita sudah mencerminkan apa yang diajarkan oleh Allah ya *mudah* kan. Dalam membangun budaya sehat *kakdinto* bukan hanya perlu melatiih, mengajari saja namun bagaimana kita dapat tindakan kita juga merupakan komunikasi pada mereka.²³³

²³³ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

Berdasarkan paparan di atas, kiai begitu menyadari komunikasi bukan hanya melalui pesan suara saja. Lebih dari itu, sebagai panutan sebuah pesan komunikasi tidak hanya berupa pesan teks atau suara namun harus juga menyadari sebuah tindakan kepemimpinan juga merupakan komunikasi yang penting guna mengembangkan budaya. Pada konteks ini kesadaran komunikasi kiai nampak berangkat pemahaman bahwa kiai bukan saja merupakan figur pemimpin organisasi. Namun, juga berangkat dari pemahaman bahwa kiai memiliki merupakan panutan yang pengaruhnya bukan hanya pada perkataannya, namun juga pada perbuatannya. Penghayatan kiai pada kesadaran yang demikian ini tentu sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya yakni bersumber dari pemahaman agamanya. Tidak heran rutinitas kiai dalam melakukan komunikasi tindakan pengembangan budaya sehat santri selalu dihubungkan dengan ibadah. Setelah sholat subuh ia selalu memantau kebersihan pesantrennya sendiri. Jika ada kotoran ia selalu langsung bersihkan sendiri. Kegiatan ini ia lakukan sering terlihat setelah ia selesai melakukan ritual ibadah pada Allah.²³⁴

Ada beberapa ragam komunikasi yang dilakukan oleh Kiai Yazid dalam menyampaikan visi besarnya tentang kesehatan dipesantren. Ragam komunikasi itu diantaranya adalah dengan memberikan contoh langsung tentang manajemen kebersihan, disini kiai hendak menyampaikan pesan-

²³⁴ Hal demikian ini berdasarkan *Observasi*, rutinitas KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) tanggal 15-45/06/2019. Hal ini juga dibuktikan dari beberapa wawancara yang mengatakan kiai setiap selesai mengerjakan sholat Shubuh selalu mengontrol kebersihan dan membersihkan senditi jika ada yang kotor. Yang demikian dinyatakan dalam, *Wawancara*, Badrut Tamam (Wakil Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019 dan *Wawancara*, Hamim (Pengurus dan selahus asatid Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

pesan kepada para santrinya melalui tindakan non verbal yaitu komunikasi tubuh kepada para santri-santrinya. Disisi lain selain komunikasi tubuh, kiai juga melakukan komunikasi pada pihak-pihak yang diberi tanggungjawab penuh mengenai kebersihan yang ada di pesantren. Adanya komunikasi non verbal dapat meyakinkan apa yang diucapkan, menunjukkan perasaan yang tidak bisa diutarakan dengan kata-kata, menunjukkan jati diri sehingga orang lain mengenalnya dan menambah atau melengkapi ucapan-ucapan yang dirasakan belum sempurna.

Kepemimpinan kiai yang bersumber dari penghayatan agamanya memunculkan varian intrumental komunikasi. Komunikasi yang dilakukannya memiliki tiga jenis bentuk yakni suara, teks dan tindakan. Dari ketiganya yang lebih disadari adalah tindakannya sendiri. Pada konteks ini sebagaimana pernyataan kiai di bawah ini,

Agar santri-santri itu sadar mengenai kebersihan, yang jelas/nomer satu tidak menyimpang dari munajat kepada Allah. Karena ini merupakan ajaran dari ulama jaman dulu, yaitu didoakan. Sebab tanpa hidayah dari Allah tidak bisa. Yang nomer dua turun sendiri, jadi harus memberi *uswatun hasanah*. Sehingga santri mempunyai pemikiran tidak enak kalau kiai yang turun sendiri. Walaupun tidak ikhlas tidak apa-apa, karena untuk melatih kebiasaan santri. Kuncinya ya semua kalau masalah, hidayah, petunjuk semua membutuhkan sabar belajar. Contohnya seperti berjemaah dan kebersihan, kalau sudah diberi hidayah selesai semuanya.²³⁵

Soal tindakan sebagai alat komunikasi di atas, kiai menyebutnya sebagai *Uswah*. Komunikasi *uswah* merupakan intrumental komunikasi yang dilahirkan dari pemahaman dan kesadaran agama. Sehingga, upaya

²³⁵ Wawancara, KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 17/04/2019.

pengembangan komunikasi dengan instrumen ini menekankan pada penguatan pesan nilai atau kesadaran agama. Yang demikian ini terbukti dapat secara komprehensif pemeratakan pemahaman nilai pada warga pesantren. Mereka semua mengaku berdosa jika tidak juga mengembangkan nilai yang telah kiai kembangkan.²³⁶

Walaupun instrumen tindakan sebagai media komunikasi itu penting, bukan berarti komunikasi yang dipakai hanya itu saja. Instrumen pesan teks dan suara juga nampak dipakai sebagai saluran komunikasi kiai. Dari berbagai temuan ada beberapa saluran komunikasi teks yang terlihat menyampaikan beberapa pesan kiai. Di antaranya adalah aturan dan kebijakan yang tertempel dan tertulis dalam pedoman tata tertib kebersihan santri. Selain itu ada juga yang melalui papan nama, pajangan benner dan sebagainya. Semua isinya tentu mengarah pada dorongan untuk menciptakan budaya sehat di pesantren tersebut.²³⁷ Komunikasi kiai dalam saluran ini nampak lebih formal, sebab bentuknya lebih pada pengumuman, pengarahan dan aturan fomal.

Kiai Yazid dalam komunikasinya kepada seluruh santri yang ada, menggunakan berbagai media. Media yang digunakan beliau yaitu media kertas dan *majlis ta'lim*. Media yang digunakan Kiai Yazid merupakan

²³⁶ Beberapa pihak seperti kepala sekolah formal pesantren, pengurus yayasan, santri, alumni mengaku kurang etis jika ia tidak melakukan apa yang telah kiai lakukan. Utamanya dalam masalah kebersihan. Kiai sudah turun sendiri, bahkan menyapu dan membersihkan sampah di pesantren sendiri. Tidak masuk akal jika warga pesantren tidak memiliki kesadaran untuk menjaga kebersihan. Dalam *Wawancara*, Kepala sekolah formal, pengurus yayasan, santri dan sejumlah Alumni Pesantren Nurul Qarnain Tanggal 02-17/04/2019

²³⁷ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 15/06/2019.

sebuah sarana atau alat yang dipakai sebagai penyampaian pesan tentang kebersihan dari kiai kepada khalayak santri.²³⁸

Media yang digunakan oleh kiai juga adalah jendela yang memungkinkan semua santri dapat melihat lingkungan yang lebih jauh, untuk penafsir yang membantu memahami pengalaman, untuk landasan penyampai informasi, sebagai komunikasi interaksi yang merupakan opini audiens, sebagai penanda pemberi petunjuk atau instruksi, sebagai filter atau pembagi fokus dan pengalaman terhadap para santri.

Adapun terkait dengan instrumen pesannya yang berbentuk suara berada pada wilayah-wilayah komunikasi lisan yang dilakukan kiai kepada bawahannya. Komunikasi dengan bentuk ini juga berisi seperangkat pemahaman dan tata nilai yang dihayati oleh kiai. Hal demikian dilakukan di beberapa kesempatan oleh kiai misalnya, dalam kegiatan pengajian, rapat, musyawarah, diskusi dan di beberapa kesempatan informal kiai saat berbincang dengan warga pesantren.²³⁹ Berdasarkan beberapa data yang di dapat komunikasi kiai melalui instrumen ini dilakukan dalam wilayah formal dan sekaligus informal. Yang masuk kategori formal, misalnya rapat pesantren, pengajian rutin dan lain sebagainya. Sedangkan kategori formalnya seperti perbincangan setiap bertatap muka dengan warga pesantren lain.

²³⁸ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 15/06/2019.

²³⁹ Yang demikian ini misalnya pada pengajian kitab kuning yang diadakan pagi hari dan malam hari, rapat bulanan bersama pengurus, musyarah yayasan dan bahkan sering juga pada saat pengurus dipanggil oleh kiai. Dalam, *Observasi*, rutinitas KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain) tanggal 15-45/06/2019.

Terlepas dari pembahasan di atas, bahasan lain yang begitu penting adalah tentang apa isi pesan kiai. Sebagaimana dijelaskan di awal, kiai memiliki kesadaran dan penghayatan nilai dalam tindakannya, hal itulah yang juga nampak dalam setiap proses komunikasi kiai.

Selaku pengasuh pesantren Kiai Yazid selalu mengajak para santri-santrinya untuk mengintegrasikan semangat beragama dengan semangat membangun budaya pesantren. Berdzikir itu perlu didukung oleh penghayatan dzikir tersebut pada kegiatan sosial. Hal demikian itulah yang merupakan inti dalam pesan komunikasinya. Kiai nampak berusaha menyebarkan seperangkat nilai trasformatif kesadaran agama pesantren. Beberapa santri menjelaskan bahwa dalam menasehati tentang kebersihan kiai selalu menguatkan dengan ajaran agama. Misalnya sebagaimana yang dikatakan oleh Muhammad Sofyan,

Cara menata kamar, kiai lewat kepala Daerah, setelah itu ke kebersihan, setelah itu ketua kamar, dan langsung ke anggota. Kalau kiai itu yang diutamakan adalah jamaah dan kebersihan. Itu disampaikan ketika pengajian tafsir, sambil ngaji sambil dawuh. Kadang kiai menyimpulkan seluruh santri lalu disampaikan oleh kiai. Terutama masalah kebersihan kamar, kamar mandi, bagaimana ketika buang sampah. Kiai selalu dawuh tentang kebersihan, misal “*Sengak pacek jegenah kebersihan riyah, kebersihan riyah sebegien deri imanah been. Munberse, make orengah berse.*” Kiai dawuh, kebersihan itu adalah cermin, itu yang kiai sampaikan ketika perkumpulan pengurus. Biasanya kiyai kalau santri sudah tidak karuan, baru dikumpulkan pengurus. Tapi yang paling mencolok adalah kebersihan. Kata kiai “*Jemaah riyah kangguy makompak, kebersihan kangguy makompak.*”. Jadi ketika kiai melaksanakan perkumpulan, pengurus musyawarah untuk membuat peraturan. Lalu peraturan itu di beritahu lagi ke kiai. Sanksi itu tidak menekankan, tapi hanya sebagai peringatan kepada santri agar tidak melanggar.²⁴⁰

²⁴⁰ Wawancara, Muhammad Sofyan (Ketua Kamar C4 Putra, Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 12/06/2019

Dalam perkataan ini ada beberapa hal yang selalu diingat saat kiai memberikaan nasehat tentang kebersihan dan lingkungan. Pasti, kiai memadukannya dengan ajaran agama. Yang paling signifikan, misalnya dalam paparan di atas ada bahasa “*Jemaah riyah kangguy makompak, kebersihan kangguy makompak*”,²⁴¹ perkataan ini tentu merupakan gagasan transformatif. Dalam komunikasinya kiai mengupayakan begitu jelas telah mentransformasikan ajaran agama kepada semangat membangun budaya organisasi yang diimpikannya. Kiai berusaha mengembangkan budaya sehat melalui proses komunikasi yang mentransformasikan seperangkat ajaran agamanya pada pengembangan kebersihan pesantrennya.

Dalam konteks menata kebersihan menuju budaya sehat di pesantren, sebagai sebuah organisasi maka sosok kiai berperan penting sebagai komunikator dalam menyampaikan makna-makna tentang kebersihan dan kesehatan. Tentu sebagai kiai pesan kesehatan yang dimunculkan dalam komunikasinya berdimensi terpadu dengan ajaran agama. Kiai menyusun pesan sedemikian rupa untuk menciptakan penghayatan bersama terkait nilai agama pesantren pada orientasi konteks pengembangan budaya sehatnya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Ustadz Efendi bahwa :

Komunikasi kiai yang sangat ditekankan adalah *Uswatun hasanah*. Kiai memberi contoh ke santri bagaimana yang benar, khususnya pengurus. Biasanya kiai dalam satu minggu ada minggu bersih, kiai memberi tahu mana yang benar atau tidak. Sewaktu2 memanggil

²⁴¹ Artinya, Sholat Jema'ah untuk mengompakkan, dan kebersihan juga untuk mengompakkan. Arti ini disusun bebas oleh peneliti.

bagian pengurus kebersihan. Pengasuh memanggil bagian koordinator kebersihan. Kiai menyampaikan *tentang* kebersihan, sehat itu adalah bersih, jika *dzohir* bersih maka batin juga akan bersih. Kiai berpesan agar tidak bosan menjalankan amanah yang seperti ini. Karena ini yang sudah diajarkan pendahulu, yaitu *thaharoh*.²⁴²

Selanjutnya, yang urgen untuk dibahas adalah bagaimana penyebaran pesan yang terjadi dan bagaimana *feedbacknya*. Komunikasi langsung atau komunikasi verbal dan non verbal Kiai Yazid memberi efek tersendiri bagi santri sebagai motivasi dalam menjalankan amanah sang guru bahkan amanah agama tentang kebersihan.

Komunikasi nonverbal kiai merupakan atribut atau tindakan seseorang, selain dari penggunaan kata-kata yang mana komunikasi nonverbal maknanya dapat ditunjukkan secara sosial. Makna tersebut dapat dikirimkan dengan sengaja atau memang sengaja ditafsirkan, dengan dikirim secara sadar atau diterima secara sadar dan memiliki potensi untuk mendapatkan umpan balik dari penerima pesan, umpan balik itu berupa rasa sungkan dan motivasi yang tinggi terhadap konteks yang hendak disampaikan kiai yaitu tentang kebersihan. Efendi menambahkan bahwa :

Ketika kiai mau, ya semua dipanggil. Tapi kalau pengasuh ya dibagiannya sendiri-sendiri, yaitu struktural. Kiai mengajarkan kedisiplinan. Kalau ada pelanggaran ada tahap untuk sangsi. Kalau ringan ya pengurus harian, kalau berat baru langsung kiai. Kiai melihat kondisi, kalau tidak ada pelanggaran, maka kiai tidak memanggil pengurus. Kalau nanti ada yang tidak sesuai maka akan dipanggil pengurus. Kiai ketika pengajian juga mengajari bagaimana ketika menghadapi masalah kehidupan. Kiai langsung memasukan masalah-masalah seperti itu dalam pengajian. Jadi contohnya kiai nambil dalam *kehidupan* masyarakat.²⁴³

²⁴² Wawancara, Efendi (Kepala Daerah Pesantren Nurul Qarnain) Tanggal 12/03/2019

²⁴³ Wawancara, Ust. Efendi (Kepala Daerah Pesantren Nurul Qarnain Jember) Tanggal 17/06/2019

Berdasarkan paparan ini, Kiai Yazid selain menyampaikan pesan-pesannya secara umum atau langsung pada seluruh santri, Kiai Yazid juga melakukan komunikasi secara struktural yaitu dengan pengurus. Ini artinya komunikasi kiai dilakukan pada dua komponen penting yaitu santri secara umum dan pengurus atau stuktural.

Komunikasi kiai dalam membangun kebersihan dilakukan secara struktural dari tingkat atas kebawah, khirarkhi ini memberi banyak pelajaran berharga bagi para santri tentang pentingnya jalinan komunikasi antar elemen organisasi (Pesantren), agar rantai komando organisasi terus bergerak sesuai dengan tugasnya masing-masing. Disamping melalui komunikasi struktural itu Kiai Yazid menjadikan majlis ta'limya sebagai wahana dalam menyampaikan pesan-pesan berharga tentang masalah kebersihan.²⁴⁴

Berdasarkan hal di atas, secara umum sudah dapat dijelaskan bahwa komunikasi kepemimpinan Kiai Yazid merupakan komunikasi nilai transformatif agama pada seperangkat kesadaran sehat pesantren. Komunikasi dilakukan pada jalur kultur sekaligus strukturnya. Tentunya dalam kegiatan formal maupun informalnya. Varian instrumen yang lebih kuat digunakan dalam menyampaikan pesannya adalah instrumen tindakannya sendiri. Varian inilah yang kemudian disebut sebagai komunikasi *uswah*.

²⁴⁴ *Observasi*, Pesantren Nurul Qarnain tanggal 17/06/2019.

Adapun terkait dengan pesan komunikasinya senada dengan apa yang menjadi kesadaran dan pemahaman dasar tindakannya yakni transformasi nilai agama sebagai ruh pengembangan budaya sehat pesantren. Kiai dalam hal ini menyusun pesan komunikasinya dengan varian-varian penting ajaran agama yang tersinergi dengan amanah pengembangan budaya sehat pesantren. Proses komunikasi dengan konten yang demikian melahirkan beberapa efek pada penerima pesannya (warga pesantren).

Receiver komunikasi kiai terlihat melakukan timbal balik pesan kiai tersebut dengan melakukan penghayatan bahwa pengembangan budaya sehat adalah amanah Allah. Dengan demikian, mereka merasa sangat berdosa ketika melanggar amanah ini. Tindakan menjaga lingkungan pesantren bagi mereka merupakan tindakan ibadah yang dipahami bukan hanya sebagai tindakan amaliyah duniawi saja. Namun, juga dipandang sebagai tindakan yang memiliki nilai ibadah pada Allah SWT.

2. Paparan Data Kasus II Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

a. Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Tindakan kiai sebagai seorang pemimpin tentu konstruksinya berasal dari pemahaman dan kesadarannya sebagai sosok figur pemimpin pesantren. Sehingga untuk memahami tindakan kepemimpinannya, dalam bahasan ini menjadi sangat penting untuk menggambarkan seperangkat dan

pengetahuannya tentang tindakannya sendiri. Sebab keduanya merupakan pondasi dasar dalam konstruksi seluruh tindakan yang dilakukan.

Kesadaran kiai sebagai seorang pemimpin disadari bukan semata-mata karena tanggung jawab profesional pendidikan. Ia memaknai posisinya sendiri sebagai amanah dari Allah dan gurunya. Sehingga tanggung jawab kepemimpinan yang ia pikul juga dipahami sebagai kewajiban yang didasarkan pada keyakinan agamanya. Dengan kata lain, kerja profesional kepemimpinannya dilandasi dengan spiritualitas yang tinggi. Ia begitu merasa berdosa ketika amanahnya tidak dilaksanakan secara maksimal.

Tindakan kepemimpinan agama kiai disadari merupakan bentuk dari penghayatannya kepada seperangkat pengetahuan yang ia dapat dari gurunya. Penghayatannya menjadi dasar kesadaran dalam memproduksi tindakan kepemimpinannya. Tidak heran, jika standar keyakinan tindakannya adalah standar teologi agama atau standar *fi ridhollaah*. Hal ini sebagaimana yang diungkapnya di bawah ini :

*Kulo niki ndiriake pesantren geh kerono kiai. Kiai ingkang ngersaake kulo ngabdi teng pesantren. Jaman niku kulo geh kepengen bangun toko, namung kiai luweh ngersaake kulo kanggo ndiriake pesantren lan ngayomi masyarakat. Minurut kulo kiai niku sampun ngolehi pitunjuk saking gusti Allah kanggo santri-santrine ingkang nakal. Mongko kalehan kulo manut marang kiai. kulo sampun wonten teng dalane gusti Allah lan ngolehi ridhane gusti Allah. geh niku sedoyo mung kanggo agomone Gusti Allah. Agomo islam, Namung niku mawon. Ngelakoni nopo kang diamanati kiai kang dados amanah gusti Allah niku kang dadi semangat kulo kanggo ngabdi teng pesantren. Namung kanggo ridhone guru lan gusti Allah mas.*²⁴⁵ (Saya ini mendirikan pesantren ya karena kiai

²⁴⁵ Bahasa sehari-hari kiai adalah bahasa Jawa. Inti dari perkataanya di atas, ia menjelaskan bahwa dirinya mengembangkan pesantren atas perintah gurunya. Gurunya, ia yakini sebagai sosok dekat dengan Tuhan. Sehingga, amanah gurunya tentu juga merupakan amanah dari Allah. Dalam,

(guru). Kiai mengharap saya mengabdikan di pesantren. Waktu itu saya ya ingin mendirikan toko, tetapi kiai lebih merestui untuk mendirikan pesantren dan mengayomi masyarakat. Menurut saya kiai itu sudah mendapat petunjuk dari Allah untuk santri santrinya yang nakal. Oleh karena itu saya patuh kepada kiai. Saya sudah mengikuti jalan yang benar (Islam) dan jalannya Allah serta ingin mendapat ridlo-Nya, itu saja. Menjalani apa yang di amanahkan kiai yang menjadi perintahnya Allah, itu yang menjadi semangat saya untuk mengabdikan ke pesantren. Jadi hanya untuk mendapat ridlo guru dan Allah Mas).

Berdasarkan pernyataan di atas terlihat begitu jelas sekali ia memahami kepemimpinannya sebagai amanah gurunya, KH Safa'at, dan Tuhannya. Hal ini sepintas senada dengan KH Yazid Karimullah. Keduanya sama memahami bahwa kepemimpinan kiai dalam pesantrennya cenderung didasarkan pada faktor kesadaran agama. Yang demikian ini cenderung melahirkan tindakan kepemimpinan yang juga didasarkan pada semangat dan ajaran agama. Artinya tindakan yang dilakukan selalu akan dihubungkan dengan amanah atau perintah agama juga.

KH Hambali meyakini setiap manusia dalam kehidupannya memiliki tanggung jawab. Ada yang bertanggung jawab pada negara dan lain sebagainya. Ketepatan dirinya dipercaya untuk memegang amanah memimpin pesantren. Hal itu diyakini sebagai garis amanah Tuhan yang wajib dilaksanakannya. Sehingga dalam pelaksanaannya, hal yang harus menjadi pertimbangan atau dasar adalah ajaran-Nya. Sebab, hanya dengan tindakannya yang dilakukannya diridhoi.

Salah satu ajaran Tuhan tentang hal yang begitu kiai pertimbangkan adalah ajaran estetik dalam Islam. Estetika atau keindahan menurutnya diajarkan dalam agama. Setiap muslim diwajibkan untuk melestarikan keindahan. Sebab Allah itu indah dan mencintai keindahan. Pada konteks inilah orientasi tindakan kepemimpinannya.²⁴⁶

Beberapa penjelasan tentang yang demikian ini, juga dikatakan oleh Abdul Basith, Pengurus Yayasan Pesantren Divisi peningkatan mutu. Menurut kiai selalu mendengungkan pentingnya Islam menjaga keindahan. Sehingga yang menjadi orientasi kepemimpinan kiai ini adalah semangat menciptakan lingkungan yang indah. Lebih lengkapnya ia mengatakan,

Tindakan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren ini didasarkan pada ajaran agamanya mas. Kiai selalu memberi nasehat bahwa Allah itu senang pada keindahan. *Ngono iku* mas, semangat kiai. Setiap hari *bahkan* setiap waktu, kiai mengajari santri untuk paham kebersihan dan kerapian. Bukan hanya keindahan dan kerapian dalam lingkungan sebenarnya. Dalam hal kerjapun kiai selalu mempersoalkan dan menegur santri dalam pendidikan kerjanya tidak mempertimbangkan kebersihan dan kerapian mas. Itu sebabnya juga kami begitu peduli juga.²⁴⁷

Berdasarkan perkataan di atas ini, begitu jelas bahwa tindakan kiai dipahami lahir atas dasar pemahamannya tentang estetika dalam agama.

²⁴⁶ Saat menyampaikan ajaran keindahan dalam Islam, kiai mengutip Hadist: قال رجل: إن الرجل يحب أن يكون ثوبه حسناً ونعله حسناً. قال: ((إن الله جميل يحب الجمال، الكبر بطر الحق وغمط

Artinya: Ada seorang yang bertanya: Sesungguhnya setiap orang suka (memakai) baju yang indah, dan alas kaki yang bagus, (apakah ini termasuk sombong?). Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda, “Sesungguhnya Allah Maha Indah dan mencintai keindahan, kesombongan itu adalah menolak kebenaran dan merendahkan orang lain”. Hadist Ini diriwayatkan oleh Muslim, jadi Shohih. *Wawancara*, KH. Hambali Mu'thi (Pengasuh Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

²⁴⁷ *Wawancara*, Abdul Basith. (Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Baik estetika kerja maupun lingkungan. Jadi nilai yang nampak menjadi pondasi tindakannya adalah nilai estetik religius atau nilai kecintaan terhadap keindahan dalam tinjauan Islam. Nilai estetik yang dimaksud meliputi kerapian dan kebersihan. Dua elemen inilah yang dipahami kiai sebagai hal harus menjadi dasar orientasi dan proses kerja pengelolaan pesantren.

Kerapian dan kebersihan adalah dua elemen penting dalam menciptakan keindahan yang telah Tuhan perintahkan. Nampaknya hal itu yang dihayati sungguh-sungguh oleh kiai. Konteks tindakan dengan dasar dua elemen ini dipahami merupakan jalan menggapai apa yang dicintai oleh Allah. Melalui tindakan yang demikian kiai merasa yakin tindakannya memiliki orientasi menjalankan ajaran agama sebagai pemimpin tertinggi di pesantren.

Disebabkan dasar orientasi dan prosesnya adalah ajaran agama, kiai memahami tindakan bukan semata-mata sebagai perilaku organisasinya. Namun, juga sebagai konsekuensi praksis kekesadaran agamanya. Apa yang dirinya lakukan merupakan cara menjalankan amanah Tuhan dan gurunya. Orientasi keindahan sebagaimana perintah Allah dalam tindakannya nampak merupakan transformasi ajaran agama sebagai jalan menghadapi semua masalah dalam lingkungan kehidupannya. Dengan demikian, tindakan yang muncul dari figur KH Hambali merupakan tindakan ibadah dalam aspek pelestarian lingkungan hidup sosial pesantren.

Garis besarnya, ada transformasi nilai agama kepada nilai-nilai tindakan sosial yang ditunjukkan oleh kiai. Transformasi nilai tindakan ini mengindikasikan tindakan organisasi secara sosiologi dilakukan dengan penghayatan agama sebagai tindakan ibadah dalam agama. Dengan kata lain, tindakan kepemimpinan kiai ini juga dianggap sebagai amalan agamanya.

Ketika dasar nilai keindahan bersatu dengan kesadaran atau keyakinan kiai sebagai figur yang dipilih oleh guru dan Tuhannya, nampaknya membuat dirinya bukan hanya dikenal sebagai pemimpin organisasi saja. Namun, juga berperan sebagai sosok yang pembumi ajaran agama. Pada konteks inilah, satu sisi diri dapat disebut sebagai pemimpin agama, sebab penghayatan tindakannya didasarkan pada ajaran agama *an sich*. Sisi lain, juga disebut sebagai pemimpin yang transformatif, sebab berhasil membumikan ajaran agama dalam berkehidupan sosial organisasi kepesantrenan.

Tindakan kepemimpinan agama yang transformatif ini secara komprehensif menjadikan sosoknya dapat mengamalkan ajaran agama sebagai modal kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya sehat. Adanya dua elemen kerapian dan kebersihan dalam konteks kerja dan capaiannya, melahirkan lingkungan dan tindakan yang sehat. Sebagaimana dipahami bersama bahwa budaya sehat meliputi cara hidup yang sehat dan lingkungan yang sehat. Kesehatan dan keindahan sepiantas tidak memiliki relasi. Namun jika ditela'ah lebih lanjut, keindahan lingkungan akan

terbentuk jika lingkungan tersebut rapi dan bersih. Hal ini yang juga menjadi pemahaman salah satu putra dan pengurus yayasan pesantren yang menjadi bawahan kiai dalam mengelolah pesantrennya. Ia menuturkan

Kiai itu landasan tindakannya adalah membiasakan rapi dan bersih dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu. Pada aspek mengajari, menjadi santri *kasab* kiai memutuskan untuk mengajari mereka ilmu pertukangan. Dalam proses pelatihan kerjanya, kiai selalu memberikan tauladan dan nasehat agar bekerja secara rapi dan bersih. Artinya bekerja itu harus rapi dan bersih tanpa meninggalkan sesuatu pun. Rapiakan semua alat kerja dan bersihkan kotoran setelah selesai. Pada aspek karyanya, yang selalu dipentingkan adalah bagaimana santri bisa mengasikkan kreasi yang rapi dan bersih jika dipandang. Sehingga jika terlihat rapi dan bersih, tentu akan enak dipandang. Kalau sudah enak dipandang kan beratu sudah indah. Bersih itu kan enak dipandang. Bersih itu juga menyehatkan kan, jadi bisa dikatakan bahwa yang indah-indah itu adalah sehat.²⁴⁸

Sebagaimana dipahami dalam penjelasannya ini, dapat membuktikan bahwa keindahan yang bersih dan rapi menjadi elemen terciptanya budaya sehat dalam pesantren. Ajaran agama tentang keindahan mendorong adanya anjuran kerapian dan kebersihan. Pada akhirnya, ajaran itulah yang menjadi ruh terciptanya budaya sehat di pesantren ini. Hasil konkritnya pesantren ini dapat memenangkan sebuah penghargaan tentang kebersihan. Sebagaimana disampaikan di awal bahwa pesantren ini menjadi pesantren terbersih dari penilaian yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten Banyuwangi.²⁴⁹

Pemahaman tindakan kiai sebagai tindakan ibadah agama, melahirkan adanya kualitas tindakan tersendiri. Urusan ibadah adalah

²⁴⁸ *Wawancara*, Mu'thi Mawardi. (Putra KH. Hambali Mu'thi sekaligus Pengurus Yayasan Kepesantrenan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

²⁴⁹ *Dokumentasi*, Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor 188/510/Kep/429.011/2013 Tentang Penetapan Pemenang Lomba Banyuwangi Hijau Dan Bersih Di Kabupaten Banyuwangi Tahun 2013

urusan setiap hamba dengan Tuhannya. Kiai yang juga merupakan hamba, memiliki kewajiban melaksanakan juga, bukan semata-mata mengajarkan saja. Hal ini yang membuat kualitas tindakan kepemimpinannya begitu sangat berpengaruh pada bawahan, santri atau pengurus pesantren tersendiri. Dengan memahami bahwa keindahan itu adalah anjuran bagi semua hamba—termasuk dirinya sendiri—mendorong dirinya untuk tidak hanya pemerintah, namun pentauladan.

Kiai menyadari bahwa mengerjakan ibadah bukan hanya wajib menjadi *amar* bagi bawahannya, namun juga merupakan amal yang diwajibkan dilakukan oleh dirinya sendiri. Semangat inilah yang menciptakan *uswah* pada tindakan kiai. Kiai sebagai pemimpin nampak tidak hanya melakukan perintah terhadap masyarakat pesantren yang ada di bawah kekuasannya. Namun juga mengajari dan memberikan contoh secara langsung bagaimana kiai membangun budaya dengan jalan melestarikan keindahan lingkungan pesantrennya.

Syamsul Huda menceritakan bahwa kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren ini tidak pernah memerintah tanpa tauladan. Kiai merupakan tauladan kerja. Dalam membumikan ajaran estetik agama, kiai tidak hanya menyuruh saja. Namun juga dengan telaten memberikan contoh tauladan pada santri. Salah satu yang diceritakan Huda adalah sebagai berikut,

Saat mengajari ilmu pertukangan, kiai kerja bersama-sama dengan santri lainnya. Bahkan setelah selesai kerja kiai *mangan bareng bek* para santrinya, tanpa ada batas. Susah menemukan kiai begini kan, hehe. Kiai tidak segan-segan turun bekerja merapikan sampah atau taman yang kurang rapi dan bersih. Itu yang membuat kita terdorong untuk semangat bekerja merawat keindahan dan kebersihan

lingkungan pesantren ini. Bahkan bukan hanya kiai. Garwoni kiai phodo mas. Nyai iku tiap pagi membersihkan halaman pesantren. Dulu pernah sampek bareng-bareng santri putri membersihkan halaman asrama putra.²⁵⁰

Berdasarkan cerita-ceritanya ini, terlihat sekali bagaimana konstruksi tindakan *uswah* kiai. Kiai secara dalam menghayati seperangkat nilai agama kemudian mengamalkannya sendiri. Tindakan yang ditunjukkan ini secara komprehensif mempengaruhi tindakan seragam secara universal masyarakat pesantren lainnya. Pada titik ini transformasi kesadaran akan nilai-nilai agama sebagai landasan tindakan organisasi secara profesional mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan kiai sendiri. Tentu, utamanya dalam mengembangkan budaya sehat yang terpadu dalam pesantrennya.

Selain kesadaran agama, nampaknya juga ada seperangkat pengetahuan yang mempengaruhi tindakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat. Seperangkat pengetahuan tersebut adalah keilmuan arsitektur yang dimilikinya. Abdul Basith menceritakan bahwa kiai merupakan salah santri yang saat *nyantri* di Pesantren Darussalam belajar banyak tentang arsitektur bangunan. Kiai lama mengabdikan sebagai bidang pengembangan bangunan di pesantren asuhan Kiai Safa'at, gurunya.

Kemudian sebagaimana diceritakan juga bahwa kiai saat berencana ingin melanjutkan pendidikan agamanya dilarang oleh gurunya. Menurut Abdul Basith, kiai malah disuruh untuk terus mengembangkan infrastruktur pesantren Darussalam.

²⁵⁰ *Wawancara*, Syamsul Hadi. (Pengurus Yayasan Pengembangan Usaha Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Berkat ketebahannya menekuni bidang yang gurunya amanahkan, ia akhirnya banyak menguasai ilmu arsitektur bangunan. Keilmuan ini yang di kemudian hari dikembangkan di Pondok Pesantren Subulussalam. Kemampuan kiai memahami arsitektur bangunan memberikan sumbangsih besar pada terbentuknya budaya sehat. Integrasi kesadaran agama pada ilmu yang dikuasainya mampu menjadi dasar terbentuknya kualitas tindakannya sebagai seorang pemimpin.²⁵¹

Kiai memiliki keahlian dalam aspek pertukangan. Sebagaimana diketahui bersama bahwa dunia pertukangan adalah dunia kreatifitas infrastruktur. Sebagai seorang tukang, tentu begitu penting berinovasi dan memproduksi infrastruktur yang indah. Jadi kerapian dan keindahan dalam kerja dan produknya merupakan hal penting yang tidak boleh dilupakan. Pada konteks inilah, nilai keindahan kreatifitas hampir searah dengan kesadaran estetik agama yang dipahaminya.

Keilmuan kiai dalam hal arsitektur tidak didapat dari pendidikan formal. Keahliannya dalam bidang arsitektur bangunan didapatkan dari pengalamannya saat berguru pada Kiai Safa'at. Dengan kata lain, kemampuan dalam bidang arsitektur didaptkannya saat *nyantri*. Hal demikian dipahami oleh santri-santrinya sebagai barokah pengabdianya pada sang guru. Walaupun tidak didapatkan secara formal, terbukti keilmuan kiai tentang arsitektur bangunan dikenal oleh beberapa pihak. Terbukti,

²⁵¹ Dijelaskan dalam, *Wawancara*, Abdul Basith. (Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

banyak santri yang belajar di pesantrennya mengaku berkeinginan besar belajar arsitektur di pesantren tersebut.

Ghfaruddin, salah santri asal santri yang menuntut di Pondok Pesantren Subulussalam mengatakan bahwa selain menimba ilmu agama, ia juga ingin belajar arsitektur bangunan. Ilmu arsitektur kiai sudah diakui. Makanya dia memilih *mondok* di situ. Menurutnya pengetahuan kiai tentang pertukangan dapat secara komprehensif meningkatkan kemandirian ekonomi. Ia membahasakan bahwa hanya pondok pesantren Subulussalam yang mengajarkan ilmu *kasab*.²⁵²

Ilmu *kasab* sendiri merupakan bahasa lain dari ilmu kemandirian hidup. Pesantren dikenal sebagai pesantren dengan santri yang memiliki keahlian ilmu *kasab*. *Kasab* memiliki arti kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri dengan mandiri. Sebutan *kasab* bagi santri pondok pesantren Subulussalam merupakan sebutan umum dari masyarakat. Anggapan yang demikian pasti memiliki alasan. Beberapa alumni menjelaskan bahwa sebutan santri *kasab* itu berawal dari banyak alumni pesantren yang memiliki *skill* kerja pertukangan di masyarakat. Salah satu alumni, Ahmad Kodir, menuturkan,

Santri *kasab* itu dikenal umum di masyarakat. Sebab kalau semua alumni lulusan pesantren Subulussalam memang rata-rata memiliki kemampuan *kasab*. Semua alumni kebanyakan sudah hidup mandiri. Dengan dibekali ilmu *kasab* yakni pertukangan, mereka kebanyakan dapat hidup secara *mandiri*. Semua sudah paham sekali, kalau alumni dari pesantren ini paling ahli dalam menukangi bangunan. Bahkan sering ada beberapa tamu ke pesantren meminta bantuan

²⁵² Wawancara, Ghofaruddin (Santri Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

pengembangan infrastruktur. Banyak pihak, termasuk kadangan pihak pemerintah juga. Jadi santri di sini, mayoritas dibutuhkan keahliannya. Sehingga melalui kemampuannya itu mampu mencari *kasab* sendiri.²⁵³

Paparan perkataan beberapa alumni tentu mengindikasikan bahwa keilmuan Kiai Hambali yang diajarkan kepada santrinya diakui oleh masyarakat. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan beberapa data alumni lintas periode pernah dikumpulkan oleh pesantren. Puluhan alumni dalam data alumni yayasan pendidikan pesantren menggambarkan sebagian besar profesinya adalah pekerja pertukangan. Hampir 50 persen alumni yang bergerak di bidang pertukangan. Sisanya bergerak di bidang perternakan, pertanian, dekorasi dan dakwah Islam.²⁵⁴ Hal ini menandakan bahwa kemampuan kiai dalam mengembangkan pesantren juga banyak didasari dari keilmuan arsitekturnya. Tidak heran, jika pihak mengakui kapasitas keilmuannya di bidang tersebut.

Kemampuan arsitek kiai bukan hanya mampu membentuk kemandirian lulusan pesantrennya. Namun, juga nampak merupakan instrumen penting sebagai modal pengembangan budaya sehat pesantrennya. Keilmuan arsitektur yang tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai estetik menjadi penguat pemahaman kiai tentang keindahan dalam Islam. Melalui ketekuanannya memahami arsitektur bangunan, menjadikan diri kiai semakin kuat bahwa keindahan memang begitu dianjurkan.

²⁵³ *Wawancara*, Abdul Kodir (Alumni Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 20/09/2019

²⁵⁴ *Dokumentasi*, Data Alumni Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi Tahun 2015

Pemahaman ini yang kemudian menjadi ruh semangat kiai untuk selalu merawat keindahan infrastruktur pesantrennya.

Berawal dari kesadaran estetik itulah, kiai begitu peduli pada keindahan dan kebersihan lingkungannya. Kiai menjadi sangat peduli pada kerapian dan kebersihan lingkungan pesantrennya. Hal tersebut yang menjadi orientasi tindakan kepemimpinannya. Melalui konstruksi tindakan yang demikian proses pembudayaan sehat terbentuk di pondok pesantren Subulussalam. Dalam hal ini Kiai mengatakan,

*Budayo sehat di pesantren iki, sebabe kepedualian marang keindahan lingkungan pesantren. Kulo mboten ngerti nopo sebabe, namung lek lingkungan regget, gak enak ditingali. Namung nek lingkungan apik nan ressek, santri mestine sehat. Niku kang kule pahami. Gak muluk-muluk. Setiap ngajari nukangi, kulo mboten supe ngajarno pentinge kebersihan iku. Lek kerjona ressik, hasile yo apik. Yo mesti nanti apik pisan kesehatane.*²⁵⁵(Budaya sehat dipesantren ini, disebabkan karena kepedulian terhadap keindahan lingkungan pesantren. Saya tidak tau penyebabnya apa, tetapi kalau lingkungan kotor maka tidak enak dipandang tentunya, tetapi kalau lingkungannya bersih dan rapi maka santri pasti sehat. Itu yang saya pahami, tidak muluk-muluk. Setiap mengajarkan pertukangan, saya tidak lupa mengajarkan pentingnya kebersihan itu, kalau kerjanya bersih hasilnya juga bagus. Ya pasti bagus juga kesehatannya).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, sudah jelas sekali bagaimana konstruksi tindakan kepemimpinan Kiai Hambali. Dasar tindakan bersumber pemahaman estetik agama yang dipadukan dengan keilmuan pertukangan atau arsitektur. Kesadaran estetik agama yang terintegrasi dengan keilmuan arsitektur melahirkan tindakan yang berorientasi pada terciptanya budaya pengembangan lingkungan yang indah

²⁵⁵ Inti dari perkataanya kiai ini menjelaskan bahwa dalam setiap mengajarkan ilmunya kiai selalu mengaitkan keindahan dengan kebersihan dan kerapian. Menurutnya, jika sudah bersih akan kelihatan indah dan juga tentunya akan dapat menciptakan kesehatan. Dalam, *Wawancara*, KH. Hambali Mu'thi (Pengasuh Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 12/09/2019

dan bersih. Nilai-nilai estetik ajaran agama menjadi ruh dasar pengembangan budaya sehat di lingkungan pesantren. Mencintai estetika lingkungan dipahami tidak terpisah dari menjaga kebersihan lingkungan. Pada titik inilah tindakan kepemimpinan kiai ini berposisi sebagai ruh pengembangan lingkungan sehat pesantrennya.

b. Strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Kebijakan merupakan produk kebijakan organisasi yang dibuat untuk mengikat tata kerja bahkan budaya di organisasi tertentu. Sebab sifatnya dapat mengikat seluruh elemen organisasi, hal tersebut selalu berkaitan dengan tindakan kepemimpinan. Selain berhubungan dengan kepemimpinan, kebijakan juga sering dikaitkan dengan rencana dan program sebuah organisasi dalam mengupayakan orientasi tertentu. Isi dari kebijakan pasti membawahi beberapa orientasi dan bahkan nilai yang sedang diupayakan (baca: teori organisasi Davisi Easton tentang yang mengatakan keijakan adalah *the authoritative allocation of values for the whole society*).

Sebagaimana dipahami bersama bahwa Kiai Hambali memiliki peran penting dalam organisasi pendidikan pondok pesantren Subulussalam. Ia memiliki kepemimpinan agama yang transformatif. Sehingga perilaku organisasinya dipahami sebagai sumber nilai budaya pesantren. Dengan kata lain, seperangkat nilai dan pengetahuan yang ia pahami mesti dijadikan sebagai orientasi seluruh komponen pesantren. Pada sisi inilah kemudian

sebagaimana dijelaskan di awalnya bahwa kebijakan biasanya bermuara pada analisis masalah yang menjadi rintangan tercapainya orientasi tersebut.

Pada sub bahasan paparan data ini menjadi penting bagaimana konstruksi kebijakan kiai dalam hubungannya dengan tata nilai dan apa yang disebut masalah olehnya. Masalah sendiri sebenarnya dapat didefinisikan sebagai terhalang orientasi ideal yang diharapkan. Hal ini yang ditemukan dalam konstruksi kebijakan Kiai Hambali. Dalam hemat penelitian ini, sedikit berbeda dengan dengan kebijakan dalam konstruksi teori *Rational Comprehensive Theory* atau *Policy as Efficient Goal Achievement*.

Pada umumnya teori, kebijakan selalu hadir dilatarbelakangi oleh analisa realitas problem. Dari masalah itu kemudian dirumuskan tata nilai yang penting sebagai jalan menghadapi masalah tersebut. Hal ini sedikit berbeda dengan konstruksi kebijakan Kiai Hambali. Seperangkat nilai ideal ditetapkan sebagai langkah awal memahami sesuatu itu, disebut masalah atau tidak. Penjelasan ini didapatkan dari keterangan Abdul Basith.²⁵⁶

Penjelasan Abdul Basith ini juga senada dengan penjelasan Imam Abi Yazid yang menjelaskan bahwa kiai memproduksi kebijakannya didasarkan pada apa yang ia imani dan pahami, baru kemudian disatukan dengan konteks masalah yang dihadapi. Secara jelas, Abi Yazid mengatakan,

²⁵⁶ Saat diwawancarai dia tidak sepakat jika dalam kebijakan kiai dilatarbelakangi oleh masalah. Menurutnya tanpa ada masalah pun kiai tetap memiliki kepentingan memperjuangkan nilai ajaran Islamnya. *Wawancara*, Abdul Basith. (Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Kalau masalah langkah kebijakan kiai, kayak tidak pakai analisa masalah begitu. Kalau yang memikirkan masalah yang terjadi yang kita sendiri. Tapi yang itu segala pertimbangan sesuatu itu disebut masalah jika kira-kira dapat menghalangi sesuatu yang diharapkan atau dicita-citakan oleh kiai sendiri. Kiai kan berharap pesantren ini bersih dan indah. Sebab Allah iku *seneng* keindahan *dawuhnya*. *Daddhi nopo se dadhi masalah helm hal iku*, akan dicatat dan dijadikan pertimbangan untuk membuat program. Setelah itu, baru dikonsultasikan ke kiai *kalau* sudah jadi problem. Kiai hanya sebagai badan menyetujui apa enggak. Kiai biasanya hanya melihat apakah program itu tujuannya sebagaimana yang dicitakan atau tidak.²⁵⁷

Berdasarkan paparan ini, nampak sekali jika posisi nilai kesadaran kiai menempati posisi pertama dalam merumuskan kebijakan kiai. Sejak awal kiai seperangkat nilai ideal dalam mengembangkan budaya sehat di pesantrennya. Hal ini tentu secara bersama sudah *dimafhum* oleh semua lapisan masyarakat pesantren. Seperangkat nilai tersebut sebagaimana yang dibahas di awal (baca: bahasan tentang tindakan personal KH Hambali Mu'thi). Kiai begitu sangat menghayati pada nilai-nilai estetik dalam ajaran agamanya. Hal ini yang kemudian menjadi standar nilai ideal dan menjadi dasar mengukur realitas bermasalah atau tidak.

Standar nilai yang dipahami kiai ini bukan hanya dijadikan acuan untuk mengukur adanya masalah. Namun, juga digunakan dalam menyusun rencana dan pengembangan. Seperti kegiatan atau program pengembangan pendidikan pesantren. Rencana strategi yang dilakukan untuk menguatkan dan mencapai apa yang telah kiai harapkan ini dirumuskan oleh beberapa unit pendidikan pesantren secara kreatif.

²⁵⁷ *Wawancara*, Imam Abi Yazid (Pengurus Yayasan Kebersihan dan Kesehatan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Bukan hanya pengurus yayasan saja, pengurus kamar, pengurus organisasi formalnya merencanakan program dengan mempertimbangkan hal tersebut. Beberapa yang sangat nampak sekali didasarkan pada seperangkat kesadaran kiai adalah banyaknya program-program pesantren yang sifatnya mengembangkan keindahan dan kebersihan pesantren. Bahkan organisasi madrasah diniyah misalnya. Pendidikan madrasah diniyah yang ada di bawah naungan yayasan pendidikan pesantren, peserta didiknya tidak hanya *digembleng* untuk menguasai ilmu agama secara teoritis saja. Sejumlah program pengembangan yang didasarkan pada seperangkat orientasi nilai yang kiai harapkan juga diprioritaskan.

Berdasarkan beberapa dokumentasi, program madrasah diniyahnya juga berhubungan dengan upaya pengembangan kebersihan dan keindahan lingkungan pesantren. Salah satunya buktinya adalah ditemukannya beberapa jadwal kegiatan mengurus kebersihan dan infrastruktur pada setiap harinya. Adapun jadwalnya adalah sebagaimana di bawah ini,

Tabel 4.2
Program Pengembangan Kebersihan dan Keindahan Lingkungan Madrasah Diniyah Pesantren Subulussalam²⁵⁸

Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Sabtu	Minggu
Ulya dan II Wustho	Wustho I	IV Ulya	Ulya dan III Ula	Wustho ke Atas	IV Ula
Jum'at					
Semua Tingkatan Kelas					

Berdasarkan jadwal di atas, santri yang merupakan bersekolah di madrasah diniyah secara terjadwal melakukan kerja bakti dalam

²⁵⁸ *Dokumentasi*, Data Jadwal Program Madrasah Diniyah Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tahun 2019

mengembangkan infrastruktur dan kebersihan di lingkungan pesantren. Kelas yang terjadwal memiliki tanggung jawab untuk melakukan beberapa tugas sesuai rencana pengembangan infrastruktur atau kebersihan pesantren yang sedang diupayakan. Biasanya pekerjaannya meliputi pengembangan infrastruktur yang sedang digarap oleh pesantren dan pelestarian kebersihan lingkungan. Tujuan program ini dibuat untuk mencapai apa yang sebenarnya sangat diharapkan oleh kiai. Hal demikian ini sebagaimana yang diungkapkan oleh M Nur Salimunnazar berikut,

Program madrasah diniyah yang ditanyakan itu sebenarnya untuk mengupayakan keindahan dan kebersihan lingkungan pesantren. Kiai kan mengharapkan itu mas. Maka tidak salah, beberapa lembaga yang ada di pesantren ini melakukan program yang dapat menjadi tercapainya harapan kiai itu. Pesantren ini tidak akan ada tanpa jasa kiai. Semua *pengembangan* dan pendidikan yang dilakukan yang selayaknya harus bisa membahasakan apa yang menjadi cita-citanya. Kiai itu begitu mengedapankan keindahan dan kebersihan. Masak kita yang merupakan santri, malah tidak mengindahkan hal itu. Tidak mungkin kan mas. Kan iya? Kiai itu paling tidak suka jika pesantren ini *regget* (kotor) dan pokoknya tidak enak dipandang. Maka dari itu mengupayakan akar pesantren ini enak dipandang dan tetap *ressik* mas. Apalagi kan *jenengan* paham juga, kalau kebersihan itu bagian dari iman dan tentu dengan menjaganya kita dapat sehat kan mas. Kalau kita menjaga kebersihan tentu kesehatan akan dapat kita jaga juga. Sebaliknya juga, kalau kebersihan sudah tidak mampu diupayakan, ya pasti kita juga akan penyakitan kan mas. Jadi sebenarnya dengan menggapai apa yang diharapkan kiai, itu berarti sudah menjaga kesehatan kita bersama kan mas.²⁵⁹

Penjelasan tentang beberapa program yang diupayakan beberapa lembaga pendidikan pesantren ini juga, juga didapat dari keterangan guru dan operator SMP Tahfidzul Quran Subulussalam, Bayu Sasmita Aji.

²⁵⁹ *Wawancara*, M Nur Salimunnazar (Pembantu Pengurus Yayasan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Menurutnya lembaga pendidikan tingkat yang pertamanya juga begitu sangat didasarkan apa yang diimpikan kiai dalam pengembangan budaya pesantrennya. Walaupun merupakan pendidikan umum formal dirinya dan pengelola SMP lainnya sadar bahwa lembaganya berdiri di pesantren. Karena itu sudah seyogyanya budaya yang kemudian dibangun merupakan sub budaya dari pesantren selaku universal budayanya.²⁶⁰

Salah satu langkah yang begitu nampak sekali dalam upaya pengembangan nilai orientasi budaya pesantren yang diharapkan kiai dapat ditemukan dalam kebijakan pengembangan organisasi layanan pendidikannya. Yang begitu nampak sekali adalah pada visi organisasi pendidikan yang telah mereka susun. Adapun visinya adalah “Merawat Tradisi Pesantren, Merespon Globalisasi”.²⁶¹ Masuknya tradisi pesantren sebagai visi mengindikasikan adanya ruang besar habituasi dan kepercayaan pesantren masuk menjadi agenda besar yang dicanangkan dalam proses pendidikan SMP ini.

Hal ini kemudian diperkuat dengan adanya beberapa artefak di dinding-dinding sekolah yang bertujuan memperkenalkan tradisi pesantren Subulussalam. Dalam artefak tersebut, ada beberapa nilai berusaha ditanamkan. Nilai-nilai tersebut berhubungan dengan seperangkat nilai yang sudah dihayati oleh kiai dan sudah dipahami bersama oleh seluruh civitas pesantren Subulussalam. Adapun slogan tersebut mengajak untuk menjaga 5

²⁶⁰ *Wawancara*, Bayu Sasmita Aji (Operator dan Guru SMP Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

²⁶¹ *Dokumentasi*, Visi dan Program Kerja Pengembangan Pendidikan SMP Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tahun 2019

hal yang harusnya menjadi seperangkat nilai di lembaga SMP ini. Kelimanya adalah Kebersihan, Keamanan, Ketertiban, Keindahan dan Kekeluargaan.²⁶²

Beberapa hal itu merupakan upaya pembentukan habituasi yang didasarkan pada integrasi nilai pengembangan pendidikan SMP dengan apa yang diharapkan oleh kiai. Menurut Agus, seluruh guru dan siswa memahami slogan tersebut. Slogan itu untuk menguatkan apa yang sama-sama dibangun dipesantren Subulussalam.

Selain itu, ia juga yang menjadi paling menjadi perhatian para guru sebenarnya adalah kebersihan dan keindahan. Dua hal ini menurut mereka adalah pondasi dalam pengembangan budaya sehat di lembaganya. Menurutny untuk terus menggalakkan dua hal ini, juga sebenarnya juga banyak program yang dicanangkan. Dalam penjelasannya misalnya adalah kerjasama dengan instansi kesehatan seperti puskesmas untuk memberikan arahan agar lingkungan tetap dalam keadaan bersih dan tidak menimbulkan penyakit.

Salah satu kerjasama yang rutin dilakukan adalah dengan puskesmas setempat. Pihak sekolah untuk menjamin lingkungan tetap bersih dan sehat adalah dengan cara minta bantuan pihak puskesmas untuk mensosialisasi lingkungan sehat yang bebas penyakit. Upaya yang dilakukan misalnya

²⁶² Observasi, Lingkungan SMP Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyewangi tanggal 12-13/08/2019

dengan meminta perwakilan puskesmas untuk menerangkan tempat-tempat yang berpotensi melahirkan penyakit kepada para siswa.²⁶³

Berdasarkan beberapa data ini, begitu nampak sekali kebijakan pengembangan budaya sehat sebenarnya tidak dirumuskan oleh kiai sendiri. Namun beberapa elemen unit sub budaya pesantren yang secara kreatif memahami dan mengembangkan seperangkat nilai-nilai budaya yang kiai pahami. Artinya secara legal formal, tidak kebijakan resmi kiai yang mewajibkan atau mengintruksikan pengembangan budaya sehat. Namun dari nilai yang telah kiai tularkan secara kultur nampak secara kuat menancap pada jiwa bawahannya. Pada kondisi ini, kepemimpinan kiai berposisi sebagai sumber dirumuskan semua kebijakan dan program pengembangan budaya sehat dalam pesantrennya.

Hal demikian ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kiai Hambali sendiri. Menurutnya ia tidak pernah memerintah untuk membuat program pengembangan budaya sehat atau bahkan pengembangan lingkungan agar dan bersih. Semua menurutnya dibuat oleh para santri, guru dan beberapa stikholder pesantren yang menjadi bawahannya. Lengkapnya ia berkata berikut ini,

Kulo mboten nate merentah. Pengurus lan guru-guru se gawe program iki. Kulo mong ngajari santri sedoyo niku kerjo resik lan jogo keindahan halaman pesantren. Para pengurus semarap niku. Dadine kabeh damel program piyambak. Kabeh guru teng sekolah ngoten sedoyo. Meski mboten wonten kebijakan sakeng kulo, namung sedoyo tetep giat jogo kebersihan dan keindahan lingkungan pesantren. Alhamdulillah, engge kulo bersyukur atas

²⁶³ Wawancara, Bayu Sasmita Aji (Operator dan Guru SMP Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

*nopo seng dilakoni kabeh pengurus niku. Kegiatan-kegiatan kang dilakoni lan disusun sedoyo pengurus niko sampun beccek menurut kulo.*²⁶⁴ (Saya tidak pernah menyuruh, pengurus dan guru-guru yang membuat program ini. Saya hanya mengajari semua santri itu untuk kerja bersih dan menjaga keindahan halaman pesantren. Semua pengurus mengetahui itu, jadinya semua membuat program sendiri-sendiri. Semua guru di sekolah seperti itu. Meski tidak ada kebijakan dari saya tetapi semua semangat untuk menjaga kebersihan dan keindahan lingkungan pesantren. Alhamdulillah, ya saya bersyukur atas apa yang dilakukan semua pengurus. Kegiatan-kegiatan yang disusun dan dikerjakan itu menurut saya sudah bagus).

Pernyataan kiai ini dibenarkan oleh Ahmad Afiffurahman, Ketua yayasan pendidikan Pesantren Subulussalam. Ia menjelaskan bahwa kiai hanya sebagai pengasuh merupakan sumber dan standar program pendidikan yang akan dilakukan. Mungkin sebagai pengasuh, ia hanya menyepakati atau tidak program yang dicanangkan. Dalam menyepakati atau tidak, itu dasar beliau tentu apakah program tujuannya sesuai dengan orientasi nilai ideal yang kiai harapkan. Karena para pengurus sudah paham dengan apa yang menjadi harapan kiai, hingga tidak pernah tidak sepakat pada program pengurus yayasan. Lengkapnya perkataan Afif sebagaimana di bawah ini,

.....Tidak pernah kiai tidak menyepakati program yang kami buat. Sebab semua program yang kami buat itu dasarnya adalah harapan kiai sendiri. *Semua* sudah paham, kalau kiai begitu peduli pada keindahan dan kebersihan. Sehingga program yang kami buat tentu mendasar pada hal tersebut. Beberapa program kami kalau tidak

²⁶⁴ Penjelasan kiai ini pada dasarnya memeberikan gambaran bahwa memang tidak ada aturan tertentu secara legal tidak ada yang dari kiai. Program-program semuanya dirumuskan dan dilaksanakan oleh pengurus. Kiai begitu percaya pada apa yang disusun oleh pengurus. Nampaknya walaupun tidak ada aturan legal, mereka semua sudah mengerti apa yang menjadi orientasi kiai. Dijelaskan dalam, *Wawancara*, KH. Hambali Mu'thi (Pengasuh Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 12/09/2019

pendidikan agama yang pendidikan ilmu *kasab*. Landasannya itu, sama kan dengan apa yang diharapkan kiai.²⁶⁵

Salah satu program unggulan pesantren misalnya yang dicanangkan adalah program pengurus pesantren. Program tersebut bernama HBR (Hijau Bersih Rapi). Program ini dilakukan melalui pembentukan tim yang bertanggung jawab pada kebersihan dan kerapian pesantren. Orientasinya adalah untuk melestarikan kebersihan dan kerapian guna mengembangkan keindahan dan kehidupan sehat lingkungan pesantren.

Untuk lebih lengkapnya lihat dokumen program rencana program tersebut di bawah ini,

Tabel 4.3
Rancangan Program Tim HBR Pesantren Subulussalam*²⁶⁶

NAMA PROGRAM	
“Hijau Bersih Rapi (HBR)”	
PELAKSANAAN PROGRAM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan Tim HBR 2. Menyusun Restra Kerja yang Meliputi : <ol style="list-style-type: none"> a. Kewajiban Kerja b. Tugas Kerja c. Rencana Tindak Lanjut Program 	
RENSTRA KERJA TIM	
KEWAJIBAN TIM	TUGAS AWAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung Jawab atas Kebersihan, Kerapian dan Kehijauan Pesantren 2. Melengkapi dan Memelihara Alat Perlengkapan 3. Menegur Siapapun yang Membuang Sampah Sembarangan 4. Menegur Asrama, Kamar, dan Kelas Madin yang Terlihat Kotor atau Kurang Rapi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersama dengan Ketua Pesantren Membuat Struktur Kepengurusan HBR yang Berisikan: <ol style="list-style-type: none"> a. Ketua/Kordinator b. Wakil c. Sekertaris d. Bendahara e. Tim Kerja Harian 2. Bersama dengan Ketua Pesantren Membuat Program Kerja Tim Dalam Kerja Harian

²⁶⁵ Wawancara, Ahmad Afiffurahman (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

²⁶⁶ Dokumentasi, Sie Prgram Lingkungan Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi Tahin 2018/2019

TINDAK LANJUT PROGRAM	EVALUASI DAN PELAPORAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiarkan Pembagian Tugas <i>Ro'an</i> Pada Selasa dan Jum'at Oleh Sekretaris 2. Menyiarkan Ulang Pembagian Tugas <i>Ro'an</i> Pada Selasa dan Jum'at di Pagi Hari 3. Melakukan Penyuluhan dan Penilaian Kamar Pada Hari Minggu dan Kamis 4. Melakukan Penilaian Perlombaan Kamar Aktif <i>Ro'an</i> Pada Hari Selasa dan Jum'at. 5. Musyarawah Mingguan Pengurus dan Tim pada Malam Minggu Untuk Evaluasi, Persiapan Agenda Kerja dan Persiapan Laporan Kerja Bulanan 6. Pagi-Sore Melaksanakan Mengevaluasi Pelaksanaan Pembersihan 7. Pengumuman Kamar Teladan Bersih dan Rapi Pada Malam Manaqib 	Evaluasi dan Laporan Harus Meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Kondisi Anggota Tim HBR b. Banyak Pengindahan Teguran yang Diserahkan Pada Keamanan Pesantren c. Perkembangan Kebersihan, Kerapian dan Penghijuan Pesantren Terini d. Kuantitasn dan Kualitas Musyarah Tim e. Kamar Teladan Bulan Terakhir f. Kamar Teladan Kerja Bakti Bulan Terakhir g. Anggaran Pembiayaan yang Sudah dikeluarkan TIM h. Tempat yang Perlu Diperbaiki dan Dirubah agar Terlihat Lebih Rapi i. Kelemahan dan Kelebihan alat Perlengkapan Kebersihan dan Kerapian j. Gagaran inovatif Pasca Pelaksanaan

*Disusun Kembali oleh Penulis

Program kerja di atas ini, saat penelitian ini ditulis masih berusia dua tahunan. Berdasarkan data wawancara dengan pengurus pesantren, program ini dicanangkan atas restu kiai dan disusun oleh pengurus pesantren sendiri.

Sehingga pada program ini kiai hanya sebagai pemberi restu dari kegiatan yang diadakan ini.²⁶⁷

Program HBR dicanangkan sebagai salah satu program yang lahir didasarkan dari kesadaran kiai akan nilai yang dihayatinya dan dipahami secara global oleh santri-santrinya. Dengan demikian, maka proses pengambilan kebijakan kepemimpinan kiai ini dilakukan oleh beberapa pihak. Kiai sebagai sumber nilai merupakan pihak puncak yang memiliki wewenang dalam memutuskan terakhir apakah program tersebut bisa dilaksanakan atau tidak.

²⁶⁷ Wawancara, Ahmad Afiffurahman (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Sebagaimana disampaikan di awal bahwa kiai dalam mempertimbangkan program inovasi pengurus tersebut adalah melalui asesmen nilai orientatif yang berusaha diupayakan dalam melaksanakan program ini. Apabila seperangkat nilai-nilai sudah dianggap sesuai maka kiai langsung menyepakatinya. Jadi rangkaian kebijakannya, analisis problem dan mempertimbangkan alternatif inovatif kebijakannya dilakukan oleh para pengurus. Sedangkan para kemudian akan resmi setelah langkah terakhir yakni setelah disepakati oleh kiai melalui asesmen orientatif nilai yang dihayatinya.

c. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Kiai merupakan patron dari berbagai macam komunikasi dalam pondok pesantren. Kiai bukan hanya sebagai pelaku komunikasi akan tetapi juga sebagai figur, bagaimana setiap individu pondok pesantren khususnya santri dan ustad berkomunikasi. Keberadaan kiai dalam pondok pesantren memberikan pengaruh yang dominan terhadap maju dan mundurnya sebuah pondok pesantren dalam menjalankan aktifitas keagamaan sosialnya.

Kiai juga merupakan komunikator utama dalam penyampai ilmu dan kebudayaan kepesantrenan. Komunikasi dalam konteks ini dapat bersifat verbal maupun non-verbal. Kiai sebagai figur yang dihormati, selama ini memiliki kredibilitas tinggi terutama dihadapan para santrinya, sehingga segala macam komunikasi verbal maupun non-verbal selalu didengarkan, dipatuhi dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab oleh semua santri.

Pola komunikasi yang demikian juga terjadi pada pondok pesantren Subulussalam, dimana komunikasi kiai menjadi tolak ukur santri dalam menjalankan amalannya di pesantren baik hubungannya dengan Sang Pencipta dan makhluk hidup sekitarnya. Hal tersebut di tegaskan oleh Abdul Basith selaku alumni sekaligus menantu kiai:

Kiai adalah sosok yang dimulyakan dan menjadi panutan para santri, *nopo-nopo enggak di dawuhaken lan ditumindhakaken* beliau pasti akan didengar dan dilihat, kemudian diikuti oleh para santri dan semua orang yang ada disini. Santri meyakini bahwa apa yang disampaikan dan dilakukan oleh kiai merupakan ajaran agama yang mereka wajib ikuti dengan pengharapan mereka akan mendapatkan ridho illahi dan barakah dari kiai itu sendiri, maka atas dasar ini kiai menjadi satu-satunya figur yang paling utama dalam menyampaikan sesuatu untuk menciptakan kebudayaan pada setiap individu-individu warga pesantren.²⁶⁸

Penyampaian tersebut mengisyaratkan bahwa pentingnya sebuah komunikasi seorang figur pengasuh pesantren kepada santri, dimana komunikasi yang dilakukan oleh kiai akan menjadi salah satu faktor untuk menumbuhkan sikap santri dalam mewujudkan tujuan luhur pesantren, yaitu membangun budaya sehat di lingkungan pesantren Subulussalam.

Kemudian karakteristik komunikasi yang dimiliki oleh kiai kepada santrinya menjadi catatan khusus, karena sejatinya komunikasi akan tersampaikan dengan sempurna jika ada cara dan wadah yang baik. Cara dan wadah berkomunikasi kiai inilah yang nantinya akan menentukan proses dan hasil sesuai dengan apa yang menjadi keinginan bersama warga pesantren termasuk kiai sebagai pengasuh pesantren. Beberapa metode serta media

²⁶⁸ Wawancara, Abdul Basith. (Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

komunikasi kiai dapat dilihat dari pemaparan Abdurahman selaku Ketua Asrama:

Dalam hal *bimbingan* pengasuh terhadap kami, ada banyak sekali yang telah kami dapatkan. Kiai selalu memberi ilmu dan nasehatnya saat mengaji kitab dan agenda atau pertemuan pesantren lainnya, beliau menjelaskan dengan sempurna dan memberikan contoh yang sederhana apa isi dari kitab tersebut. Tidak hanya di majelis formal beliau memberi nasehatnya, lebih dari itu beliau selalu memberikan wadah kepada kami untuk mempelajari ilmu sosial seperti ilmu bangunan (arsitek), kami dilibatkan langsung dalam pembangunan sarana-prasarana pondok, seperti pembangunan gedung asrama putra yang hari ini sedang berlangsung. Tidak hanya itu, pengasuh juga sangat menekankan tentang bagaimana santri harus membiasakan diri untuk hidup bersih dan sehat, di setiap kesempatan beliau selalu memperlihatkan bahwa pentingnya menjaga dan membudayakan hidup bersih dan sehat, entah itu sebagai pembelajaran bagi kami maupun sikap individu seorang kiai.²⁶⁹

Komunikasi kiai kepada santri tersampaikan melalui beberapa media dalam rutinas kegiatan pesantren seperti majelis pengajian kitab, rapat kepesantrenan, pertemuan alumni serta wali santri, perayaan hari besar Islam dan ruang-ruang formal lainnya. Media ini beliau gunakan sebagai sarana untuk membumikan ajaran agama secara lisan sesuai dengan tema keilmuan yang dibahas dalam mejelis tersebut. Komunikasi verbal ini berlaku pada semua aspek pembelajaran yang diinginkan oleh kiai, termasuk tentang bagaimana membentuk santri agar bersikap sadar akan kebersihan dan kesehatan yang ada pada diri setiap santri, terlebih kepada lingkungan pondok pesantren.

Beliau sangat berperan aktif dalam mengkomunikasikan penanaman nilai-nilai budaya bersih dan sehat dengan berdasar pada ajaran agama Islam

²⁶⁹ *Wawancara*, Abdurahman. (Ketua Asrama Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

sesuai dengan Misi Pesantren untuk mengembangkan manajemen lembaga yang agamis, sehat dan dinamis. Praktiknya, ada tiga 3 model yang digunakan oleh kiai dalam membudayakan hidup sehat di pesantren, yaitu dengan model nasihat, model keteladan, dan model kebiasaan.

Pertama, Model nasihat merupakan suatu anjuran yang diutarakan oleh seorang kiai kepada semua santri untuk bersikap dan bertindak membudayakan hidup bersih dan sehat. Nasihat tersebut dilakukan oleh kiai pada saat majelis rutin pengajian kitab berlangsung, dimana beliau mengajarkan sesuai tema kitab yang dibahas, kemudian beliau memberi nasihat-nasihat tentang keutamaan budaya hidup bersih dan sehat dalam kehidupan sehari-hari baik itu di lingkungan maupun di luar pesantren. Beliau juga memberikan nasihatnya tentang pada rapat kepesantrenan, dimana rapat tersebut menjadi salah satu media bagaimana kiai mengkomunikasikan harapannya agar budaya sehat dan bersih tercipta dan menjadi catatan khusus bagi para pengurus untuk membuat suatu program yang selaras dengan harapan kiai tersebut.

Sedangkan dalam pertemuan alumni serta wali santri beliau tidak lupa untuk memberi nasihat untuk senantiasa membudayakan hidup bersih dan sehat, dimana nasihat yang disampaikan dapat juga dikomunikasikan kembali oleh para alumni atau wali santri kepada warga pondok, sehingga apa yang telah menjadi tujuan kiai dapat berjalan dengan maksimal.

Selanjutnya, kiai pun menjadikan media komunikasi dengan model nasihat pada Perayaan Hari Besar Islam (PHBI), komunikasi yang

disampaikan beliau adalah teknik komunikasi publik dengan sasaran komunikasi yaitu para santri, alumni dan wali santri. Tidak jauh beda dengan tujuan komunikasi kiai sebelumnya, bahwa adanya nasihat ini pada akhirnya berdampak pada warga pesantren dan menjadi kebudayaan untuk hidup bersih dan sehat.

Senada dengan hal di Afifurahman mengatakan:

Masalah kebersihan dan hidup sehat di pesantren ini kiai sangat menjaga dan sangat menganjurkan kepada semua para santri mas, kiai selalu menyampaikan pesan pentingnya hidup bersih dan sehat, karena selain itu ajaran agama, pembiasaan yang demikian merupakan kewajiban sosial *setiap* individu manusia dan tentunya sikap tersebut menandakan bahwa manusia bersyukur atas pemberian yang telah diberikan oleh Allah SWT. Dalam setiap kesempatan seperti pengajian rutin, berkumpul bersama santri dan rapat antar alumni beliau tidak pernah lupa berpesan tentang hal tersebut. Sering saya mendengar *Innallaha yuhibbul tawwabina wa yuhibbul mutattohirin (Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang menyucikan / membersihkan diri)*. Memang tidak banyak ayat ataupun hadist yang beliau sampaikan pada setiap nasihatnya, kiai lebih mengedepankan hal-hal yang mudah diterima oleh santri, sehingga santri bisa menerima nasihat beliau dengan sempurna.²⁷⁰

Komunikasi kiai yang beliau menjejawantahkan lewat nasihat dengan memaksimalkan beberapa media atau forum langsung dengan santri dan semua komponen pesantren adalah menggunakan teknik persuasif, dimana beliau lebih mengedepankan aspek pembentukan sikap, pendapat dan perilaku warga pesantren dengan cara memberi nasihat sebaik sesuai dengan sasaran penerima nasihat sehingga menumbuhkan kesadaran dan kerelaan disertai dengan tindakan wujud dari tujuan komunikasi tersebut.

²⁷⁰ Wawancara, Ahmad Afifurahman (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

Kedua, Model keteladanan berbentuk sikap kiai yang diperlihatkan dalam keseharian beliau, terutama terkait bagaimana memberi contoh yang kongkrit kepada santri, sehingga santri tidak hanya menerima nasihat melainkan bentuk nyata apa yang telah kiai sampaikan dalam nasihat-nasihatnya. Keteladanan kiai yang selalu menjaga kebersihan dan kesehatan diri secara personal dan lingkungan pesantren berwujud pada rapi dan indahnya bangunan-bangunan pesantren; banyaknya pepohonan hijau yang tertanam; tertata dengan bagus dan bersihnya halaman pesantren secara keseluruhan.

Kebudayaan bersih dan sehat kiai dengan konsep rapi dan indah merupakan prinsip dasar yang sudah melekat pada sosok kiai, karena selain sebagai seorang pengasuh beliau juga sebagai ahli bangunan (arsitek). Secara personal beliau memiliki ilmu tentang bangunan yang cukup, sehingga konsep rapi dan indah sebagai salahsatu tolak ukur kebersihan dan kesehatan mampu beliau perlihatkan pada penataan bangunan dan halaman pesantren. Abdul Basith mengatakan:

Kiai itu mas dasarnya memang seorang arsitek, jadi tidak heran jika bangunan-bangunan dan halaman pesantren ini sangat bagus dan rapi, ya ini semua adalah *konsep* dari kiai sendiri. Setelah kiai mempunyai konsep tentang bagaimana bangunan itu di bangun dan seperti apa nanti halamannya akan dibuat, maka bersama santri nanti kiai akan mengerjakannya. Kiai sangat teliti dalam hal bangunan gedung pesantren dan menyuruh santri untuk bersungguh-sungguh mengerjakannya dengan baik agar hasilnya nanti rapi dan bersih. Saya sering mendengarkan kiai berpesan kepada santri *Ojok nanggung-nanggung gawe pesantren lan kerjo seng tenanan, mergo neng pondok kui ora di bayar gawe bondo tapi bayarane teko kepuasane lan kesenengane wong liyo seng ndelok bangunan*

*pesantren iki.*²⁷¹(Jangan setengah-setengah membangun pesantren dan bekerja yang sungguh-sungguh. Karena dipondok itu tidak dibayar dengan materi tapi dengan kepuasan orang yang melihat bangunan pesantren ini).

Keteladanan kiai sangat menentukan untuk menjadikan santri berfikir, bersikap dan membudayakan hidup bersih dan sehat. Santri sebagai penerima komunikasi melalui keteladanan tersebut berdampak secara kognitif dan afektif, dimana santri menjadi mengetahui akan perintah agama dan tuntutan sosial tentang kebersihan dan kesehatan yang diwujudkan oleh sikap kiai, kemudian menjadikan mereka dalam kesehariannya terus membudayakan hidup bersih dan sehat dengan konsep rapi dan indah pada lingkungan pesantren.

Ketiga, Model Pembiasaan merupakan model yang sangat ditekankan di Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi, hal tersebut nampak pada kegiatan-kegiatan atau aktifitas keseharian santri di dalam pesantren. Santri dilibatkan penuh dalam pembangunan dan pengembangan lingkungan pesantren seperti pembangunan gedung madrasah, gedung asrama, penanaman pohon dan penataan lingkungan pondok secara keseluruhan. Kiai senantiasa mengutarakan pemikirannya kepada santri tentang bagaimana konsep pembangunan dan pengembangan pesantren secara rapi dan indah sehingga tercipta kebudayaan bersih dan sehat.

Santri Pondok esantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tidak hanya harus aktif dalam kegiatan-kegiatan formal pesantren seperti

²⁷¹ *Wawancara*, Abdul Basith. (Alumni dan Menantu KH. Hambali Mu'thi serta sekaligus Pengurus Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

berjama'ah, pengajian Alquran dan kitab ataupun sekolah madrasah akan tetapi mereka juga diwajibkan untuk melakukan aktifitas layaknya masyarakat pada umumnya, mereka dituntut mampu berperan sebagai arsitek sekaligus kuli bangunan di waktu pembangunan gedung pesantren dan menjadi tukang kebun pada saat membersihkan dan menata lingkungan pesantren. Aktifitas tersebut merupakan salah satu usaha atau cara yang dilakukan kiai agar santri dapat terbiasa dengan budaya bersih dan sehat dengan konsep rapi dan indah. Hal demikian sesuai dengan apa yang telah dikatakan oleh Aji,

Ya seperti yang saya katakan di awal tadi, karena latarbelakng kiai itu arsitek jadi secara otomatis santrinya akan diajari bagaimana ilmu bangunan beserta halaman yang rapi dan terlihat indah dilihat. Kalau sudah bangun gedung itu santri sampai lembur dan kiai juga bersama-sama kerja mas, kalau santri tidak tau maka santri akan nanya sama kiai. Ya Alhamdulillah hampir semua santri disini kalau masalah bangunan itu bisa dan pesantren tidak khawatir lagi sepulang dari sini mereka akan bias membaur di masyarakat nantinya. Bahkan santri disini sering di undang oleh masyarakat sekitar untuk membantu mereka buat rumahnya, karena masyarakat tau kalau santri disini itu kerjanya sangat rapi dan cepat, beda dengan masyarakat biasanya.²⁷²

Konsep rapi dan indah yang kiai terjemahkan dalam pembangunan gedung-gedung pesantren serta halamannya berbanding lurus dengan harapan beliau tentang budaya bersih dan sehat pesantren, karena bagi kiai konsep tersebut menjadi salah satu indikator untuk mengevaluasi apakah santri telah sesuai dengan harapan kiai. Pembiasaan baik yang menitikberatkan pada rasa memiliki dengan disertai tanggungjawabnya merupakan pembiasaan yang kiai telah terapkan kepada santrinya, setiap

²⁷² Wawancara, Bayu Sasmita Aji (Operator dan Guru SMP Yayasan Pendidikan Pesantren Subulussalam Banyuwangi) Tanggal 19/09/2019

santri diberikan hak untuk mengaplikasikan pemikirannya terhadap semua hal di pesantren agar rapi dan indah kemudian berkewajiban merawatnya dengan budaya bersih dan sehat.

B. TEMUAN PENELITIAN

Pada bagian ini diuraikan mengenai temuan penelitian yang terdiri dari temuan penelitian kasus individu dan temuan penelitian lintas kasus. Dari temuan penelitian kasus individu diformulasikan menjadi temuan substantif. Temuan penelitian muncul dari kajian mengenai satu konteks tertentu dari Kasus I dan Kasus II. Sedangkan dari temuan lintas kasus diformulasi menjadi temuan formal, yaitu temuan yang dikembangkan dari temuan substantif yang dihasilkan dari berbagai situasi dan latar yang berbeda dari pondok pesantren Nurul Qarnain dan pondok pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi. Temuan formal bersifat konseptual dan general serta mempunyai aplikasi yang umum. Adapun temuan tersebut di bawah ini :

1. Temuan Penelitian Kasus Individu

Pada pembahasan kasus individu ini, hal yang dijelaskan adalah temuan substantif yang ada pada masing-masing kasus. Artinya, temuan yang ada dalam masing kasus akan diperinci pada sub penjelasan ini. Dengan demikian penjelasannya dibagi sebagaimana banyak kasus yang diteliti. Sebagaimana dipahami bersama bahwa ada dua kasus yang diteliti yakni kasus kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Jember dan kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Subulussalam Banyuwangi. Setiap akan digambarkan dalam skala fokus yang diangkat.

a. Temuan Kasus I Pondok Pesantren Nurul Qarnain

1) Perilaku Kepemimpinan Dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain

Tindakan kepemimpinan Kiai Yazid Karimullah tentu sebagaimana tindakan manusia pada umumnya didasarkan pada kesadaran dan pengetahuan yang dimilikinya. Berdasarkan data yang terkumpul, ada beberapa kesadaran yang muncul dan diakui sebagai pijakan tindakannya. Kiai nampaknya sangat menyadari bahwa ia bukan hanya merupakan pemimpin lembaga pendidikan, namun juga sebagai pemimpin tegaknya ajaran agama di pesantren.

Secara tegas ia menyadari bahwa kepemimpinan organisasinya bukan secara alami didapatkan dari proses profesional.

Ia lebih memahami bahwa kepemimpinannya merupakan amanah Tuhan. Dengan kata lain, ia meyakini dirinya yang telah dipilih Tuhan mengemban tugas pengembangan pesantren. Kesadaran tersebut yang membuat tindakan yang ia bangun selalu didasarkan keyakinan pada agama.

Keyakinan agama yang terbangun dalam diri kiai menjadi dasar konstruksi tindakan kepemimpinannya, utamanya dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Dalam keyakinan Agamanya, Tuhan menginginkan hambanya untuk bermanfaat dan bertanggung pada apa yang telah diamanahkan kepadanya. Kiai merasa bahwa yang diamanahkan padanya adalah santri-santri pesantren. Dengan

demikian, Ia merasa bertanggung jawab pada seluruh santrinya. Tentunya tanggung jawabnya bukan hanya dalam mengasah kemampuan agamanya, namun juga bertanggung jawab pada apapun yang terjadi pada mereka, termasuk di dalamnya adalah kesehatan. Jika kiai tidak melaksanakan tanggung jawab, dirinya akan merasa berdosa dan dimintai bertanggung di akhirat kelak. Kesadaran yang demikian ini yang kemudian berintegrasi dengan pengetahuan *fiqhiyahnya*.

Pengetahuan Kiai Yazid dalam hal pengembangan budaya sehat berasal dari pemahamannya tentang ilmu fiqih. Dari seluruh varian keilmuan tersebut, yang begitu penting adalah tentang *thoharoh*. Menurutnya adalah para ulama' menyusun beberapa kitab fiqih dengan susunan awal bab tentang bersesuci. Tentu ada hal yang ingin dijelaskan oleh mereka. Dalam pemahaman kiai, fiqih membahas tentang teoritis praksis ajaran Islam. Peletakan penjelasan *thoharah* sebagai penjalasan awal mengindikasikan yang utama dan pertama harus dijalankan dalam pengamalan ajaran agama adalah berkenaan dengan cara membersihkan diri.

Integrasi kesadaran agama dan pengetahuan di atas yang menjadi motif konstruksi tindakan kiai. Tindakan kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya sehat didasarkan pada penghayatan kesadaran agama dan pengetahuan *fiqhiyah* tentang pentingnya melakukan upaya menjaga suci dan kebersihan. Sehingga, tindakan

yang muncul nampak mengupayakan praksis *thoharah* sebagai jalan menjaga kesehatan yang merupakan tanggung jawabnya.

Transformasi kesadaran agama dan pengetahuan *fiqhiyah* kiai melahirkan komponen transformasional budaya sehat yang didalamnya meliputi, pengaruh nilai agama, motivasi agama, stimulasi gagasan agama transformatif dan pertimbangan atau pembimbingan agama.

Kesadaran agama dan pengetahuan *fiqhiyah* kiai dalam konstruksi tindakannya nampak bertransformasi menjadi sejumlah nilai penting. Nilai-nilai yang kemudian dapat menjadi komponen transformasional tindakan kepemimpinan dalam hal pengembangan budaya sehat pesantren. Adapaun nilai-nilai tersebut, pertama, pengaruh nilai-nilai Agama. Pada aspek ini kiai dengan tindakan menunjukkan adanya komitmen pada nilai ideal (*ideal value*). Adapun nilai-nilai yang ditunjukkan ada beberapa hal yakni nilai integratif ibadah dalam tindakan pelestarian dan pengembangan kebersihan pesantren. Kiai mentransformasikan tindakan beragama pada perilaku sehat pesantren. Melalui konstruksi agamanya ini secara komprehensif dapat mempengaruhi masyarakat pesantren yang memang memiliki agama yang tinggi. Pada titik ini, kiai nampaknya sukses mempengaruhi bawahannya.

Ada beberapa nilai ideal transformasional terus dipegang dalam tindakannya, yakni *idhlus surur*, komitmen menjaga kebersihan dan kesehatan. *Idhlus surur* adalah orientasi ideal kiai dalam

tindakannya. Kiai menganggap bahwa menjaga kebersihan pesantren perlu dijaga demi kebahagiaan masyarakat pesantren dan tentunya setiap akan mengunjungi pesantren. Sedangkan komitmen menjaga kebersihan dan kesehatan merupakan konstruksi pemahaman yang didasarkan pada penghayatan agama transformatifnya.

Kedua, motivasi Agama. Idealisme tindakan kiai kemudian dibahasakan tindakan yang dapat memotivasi bawahannya. Ada beberapa motivasi yang pada intinya dibangun didasarkan motif agama. Adapun beberapa variannya, motivasi mencari ridho Allah dan memberikan kebahagiaan bagi sesama melalui pelestarian dan pengembangan kebersihan pesantren.

Ketiga, stimulasi gagasan yang bersumber dari agama. Pada komponen ini, tindakan kiai sebagai media transformasional budaya sehat nampak menggambarkan satu konstruksi keilmuan rasional yang kemudian dapat mempengaruhi kreatifitas pengembangan budaya sehat bawahannya. Pada aspek ini kiai melakukan transformasi keilmuan agamanya pada aspek sosio-antropologis. Maksudnya kiai berusaha menyusun keilmuan *thoharohnya* dalam pengembangan budaya sosial pesantren. Prosesnya adalah melalui seperangkat disiplin ilmu umum yakni keilmuan kesehatan. Pada aspek ini kiai membangun sebuah pemahaman inovatif bahwa implementasi ajaran fiqh dapat dikembangkan secara sinergis dengan disiplin kesehatan guna mengembangkan budaya sehat pesantren.

Keempat, pertimbangan atau pembimbingan agama. Tindakan kiai pada komponen ini diorientasikan untuk menjadi pertimbangan pengembangan budaya sehat pesantren. Hal demikian ini tentu terlihat tindakannya seperti memberikan tauladan dalam membersihkan sampah di lingkungan pesantren. Tindakan demikian ini tentu yang menjadi media pertimbangan atau dasar para santri melakukan tindakan pengembangan kesehatan pesantren. Komponen terakhir tindakan kiai ini sepertinya juga didasarkan pada pemahannya yang kemudian dikembangkan secara transformatif melalui disiplin ilmu kesehatan. Salah satu contohnya misalnya dalam menyelesaikan masalah sampah pembalut. Kiai nampak memakai disiplin ilmu tertentu.

Seperangkat nilai yang lahir dari kesadaran dan pengetahuan kiai ini kemudian dikembangkan sebagai standar tindakan kepemimpinan kiai. Pada praksis tindakannya, standar tersebut dikembangkan dengan seperangkat disiplin pengetahuan tertentu demi mengupayakan budaya sehat pesantrennya. Adapun disiplin yang dijadikan pengembangan standar nilai tersebut adalah disiplin ilmu kesehatan.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, sejak awal memimpin pesantren kiai begitu bersemangat menimba pengetahuan disiplin ilmu kesehatan untuk kemudian mempraktikkannya di pesantren. Salah satu wujudnya konkrit yang

dilakukan adalah menimba ilmu dan pengalaman dari para ahli ilmu kesehatan (dokter). Beberapa diantaranya yang sering diajak menjadi partner diskusi kiai dalam pengembangan kesehatan santri yakni dr. H. Djoko Kuntoro, SP. THT, dr. H. Hudoyo, dr. H. Endang Ma'ruf, SP. OG, dr. H. Budi Santosa dan dr. H. Ali Santosa. Dari mereka kiai mengembangkan tindakan untuk mencapai standar nilai tindakan yang dihayatinya.

Beberapa pengalaman atau keilmuan kiai belajar disiplin ilmu kesehatan nampak menjadi dasar pengembangan tindakan kepemimpinannya dilakukan. Salah satu tindakan kepemimpinan kiai begitu nampak adalah tindakan kiai dalam memberikan *uswah* santriwati membersihkan bekas pembalut mereka. Kiai nampak begitu paham cara memusnahkan sampah tersebut agar tidak menjadi bakteri di lingkungan pesantren. Bahkan diceritakan juga kiai mengajarkan bagaimana pembalut dibersihkan agar bakterinya hilang. Tindakan kiai yang demikian ini tentu dilandaskan pada pengetahuannya tentang bagaimana agar sampah pembalut tidak menjadi pengganggu kesehatan santri.

Berdasarkan penjelasan di atas maka tindakan kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat pesantren adalah tindakan kepemimpinan religius transformasional. Tindakan kiai yang dilandaskan pada ajaran agama yang kuat dapat disebut sebagai tindakan kepemimpinan agama. Sebagaimana *dimafhum* bersama,

sebenarnya kepemimpinan agama ini juga merupakan tipe kepemimpinan kharismatik yang didasarkan pada aspek-aspek kepercayaan agama.

Tindakan yang dilandaskan atas motif agama sebagaimana yang ada pada Kiai Yazid akan menjadikan sosok bukan hanya dianggap sebagai pemimpin organisasi pendidikan *an sich* saja. Lebih dari itu, dirinya juga akan dipahami sebagai tauladan oleh para bawahannya. Dengan kata lain tindakan kepemimpinan yang demikian itu akan dicendrung ditiru oleh bawahannya tanpa menimbulkan pertentangan.

Selain itu, tindakan yang didasarkan pada keyakinan dan pengetahuan agama akan cenderung dihayatinya dengan spritualitas yang tinggi. Artinya, penghayatan kiai pada tindakannya tidak sekedar pemahaman seorang pemimpin profesional pada tindakannya. Namun pemahamannya pada seluruh tindakannya akan juga dipahami sebagai cara dia menjalan amanah Tuhannya.

Atas dasar motivasi agama yang didukung oleh ilmu agama dan ilmu kesehatan iti maka tindakan perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember adalah komitmen pada kesehatan, memantau langsung , memberi contoh langsung, terlibat langsung dalam proses kebersihan, konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan,

Idhulus Surur (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain) dan rasa pedulinya cukup tinggi serta pemecah masalah kebersihan dipesantren.

Adapun kesimpulan bahwa tindakan kiai merupakan tindakan transformatif karena standar nilai yang dipahaminya berasal dari transformasi kesadaran Agama dan pengetahuan *fiqhiyah*. Seperangkat nilai yang dijadikan standar tindakan kiai terbentuk transformasi integratif pemahaman dan kesadaran agamanya pada aspek-aspek praksis sosiologis yang dalam hal ini adalah budaya sehat pesantren.

Dengan demikian, pada aspek kiai melalui tindakannya dianggap mampu mentransformasikan kesadaran dan pemahaman agama yang sifat religius menjadi sosio-religius. Pengamalan agama pada tingkat ini merupakan pengamalan keberagamaan yang transformatif.

Pada sisi ini kiai keberagamaan kiai dapat nampak begitu progresif.

2) Strategi Kebijakan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan atas dasar pendekatan implementatif nilai transformatif agama yang dihayatinya. Kebijakan kiai merupakan salah satu tindakan kepemimpinannya dalam mengelola organisasi pesantren. Sehingga pembahasan kebijakan kiai ini tidak dapat dipisahkan dari model tindakan yang telah dibahas sebelumnya. Dijelaskan bahwa tindakan kiai dilakukan atas dasar kesadaran dan pengetahuan

agamanya. Sehingga, dalam kebijakan ia juga tidak mungkin terlepas dari ajaran agama religiusnya tersebut.

Pada penyusunan kebijakannya, Kiai Yazid mendasarkan pemahamannya pada nilai transformatif agama yang dihayatinya. Kebijakan kiai dibuat sebagai respon pandangannya pada realitas masalah yang terjadi, tentu utamanya dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Jadi dapat dikatakan kebijakan kiai dibuat didasarkan melalui pendekatan implementatif nilai religiusnya.

Adapun nilai transformatif agama yang dimaksud adalah nilai transformatif pengembangan budaya sehat sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Bentuk implementatifnya yakni orientasi penguatan budaya hidup sehat yang dihayatinya sebagai tindakan religius. Hasil kebijakannya sudah dapat diduga akan terdiri dari beberapa hal yang berhubungan dengan tindakan santri dalam menjaga kebersihan pesantren dan jasmaninya.

Nilai - nilai transformatif agama kiai dalam hal budaya sehat meliputi orientasi *idhulus surur*, komitmen tanggung jawab menjaga kebersihan lingkungan dan kesehatan santri. Nilai tersebut menjadi dasar pijak kiai dalam memandang realitas apa yang akan disebut masalah olehnya. Dengan pendekatan tersebut, beberapa realitas yang disorot meliputi etis dan estetik lingkungan pesantren. Dalam hal kebijakan yang berupa, misalnya kebijakan tentang dilarangnya

menjemur pakaian sembarangan. Kebijakan tersebut ada dalam ruang lingkup etis dan estetik lingkungan pesantren.

Selain itu, ada kebijakan program pengembangannya, kiai juga mengembangkan pendekatan implementatif religius yang menyoroti etis dan estetikanya lingkungan pesantren. Hal demikian misalnya sebagaimana yang ada dalam kebijakan program pengembangan tempat pembuangan sampah. Kiai melihat bahwa tumpukan sampah yang menggunung di pesantren terlihat tidak indah di pandang. Artinya, mengganggu estetika lingkungan pesantren.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat meliputi kebijakan tata tertib dan kebijakan strategi pengembangan. Kebijakan dapat berupa aturan yang mengikat dan juga dapat berupa program pengembangan. Begitupun dalam kebijakan kepemimpinan Kiai Yazid. Ada dua jenis kebijakan yang nampak disusun oleh kiai. Keduanya adalah kebijakan yang berupa aturan dan kebijakan program pengembangan budaya sehat pesantren.

Kebijakan yang berupa aturan yang mengikat berkenaan dengan norma tindakan berupa kewajiban dan larangan. Kewajiban dan larangan ini mengikat seluruh komponen yang ada tinggal dan bahkan yang bekerja di pesantren. Selain berisi kewajiban dan larangan aturan yang dibuat oleh kiai sendiri ini, juga berisi hukuman bagi yang melanggar aturan tersebut.

Fungsi kebijakan kiai yang berupa aturan tersebut berperan sebagai alat kontrol dan pembiasaan, utamanya pada santri dalam mengembangkan budaya sehat pesantren. Sebagaimana fungsi aturan pada umumnya, aturan kiai memiliki kekutan untuk membatasi perilaku santri. Dengan adanya aturan tersebut, tindakan santri dapat diarahkan secara seragam untuk tidak melakukan hal-hal yang dapat merusak budaya sehat pesantren.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam perumusan tata tertib dilakukan dengan tahapan, identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri, penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya, dan perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren. Evaluasi dilaksanakan oleh kiai.

Adapun kebijakan Kiai Yazid yang berupa aturan adalah seperangkat tata tertib kebersihan pesantren. Dalam pembuatannya kiai nampak menyusunnya sendiri. Walaupun dikerjakan secara mandiri ada beberapa tahapan yang kiai lakukan. Adapun tahapan tersebut adalah pertama, identifikasi masalah. Pada tahap ini kiai memeriksa realitas dengan pendekatan implementatif nilai religius yang dihayatinya. Beberapa hal dianggap bermasalah apabila tidak sesuai dengan orientasi nilainya. Orientasi nilai religiusnya dikontekskan dalam ruang lingkup etis dan estetik lingkungan pesantren. Jika lingkungan sudah tidak etis dan estetik maka orientasi nilai religiusnya

seperti *idhulus surur* dan komitmen terjaganya lingkungan pesantren dan kesehatan santri tidak akan tercapai.

Kedua, penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya. Pada tahap ini kiai juga menyusun aturan yang menyangkut tindakan santri. Hal yang kemudian menyebabkan masalah dalam pengembangan budaya sehat pesantren akan dijadikan larangan dan tindakan yang dapat membantu terciptanya pengembangan budaya sehat dijadikan sebagai kewajiban. Adapun terkait dengan sanksinya disesuaikan dengan kemampuan dan efek jerahnya.

Ketiga, memerintahkan pengurus untuk melaksanakan kebijakan. Pada tahap ini, kiai memanggil pengurus untuk mensosialisasikan aturan yang dibuatnya. Pada tahap ini pengurus mengumumkan kepada seluruh santri agar melaksanakan apa yang sudah diwajibkan oleh kiai dan menjauhi apa yang dilarangnya. Hal ini dilakukan dalam hemat penulis sebagai *policy legitimation*.

Keempat, evaluasi kebijakan. Hal ini kembali dilakukan oleh kiai sendiri dengan bantuan pengurus. Pengurus memberikan laporan apabila ada santri yang melanggar tata tertib. Laporan tersebut kemudian ditindak lanjuti oleh kiai. Kiai yang meberikan sanksi kepada setiap santri yang melanggar aturan tersebut. Dalam hal sanksinya, kiai diceritakan kadang keluar dari aturan yang dibuatnya. Demikian itu disesuaikan dengan efek jerah pada santri yang bersangkutan.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam strategi pengembangan dilakukan dengan tahapan, identifikasi masalah, agenda setting, perintah perumusan strategi pada pengurus, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan pemutusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

Adapun kebijakan kiai yang berupa pengembangan nampak dilakukan secara demokratis. Hal demikian dapat dianalisis dari beberapa tahapan yang dilakukan saat merumuskan kebijakannya. Beberapa tahapan yang dilakukan dalam konstruksi kebijakan pengembangan adalah pertama, identifikasi masalah. Tahap ini dilakukan oleh kiai sendiri. Pembacaan realitas dengan pendekatan implementatif religius juga digunakan dalam menilai masalah. Tahap ini sama dengan tahap yang ada dalam konstruksi kebijakan tata tertib pesantren.

Kedua, agenda setting. Tahapan ini juga dilaksanakan oleh kiai. Pada tahapan ini kiai memilah masalah prioritas dan badan eksekutif yang dapat menyusun kebijakannya. Prioritas masalah dipertimbangkan disesuaikan dengan efeknya. Sedangkan pemilihan eksekutif disesuaikan dengan analisis hararcy birokratif wewenang organisasi pesantren.

Ketiga, perintah perumusan program. Identifikasi masalah yang dibuat oleh kiai disampaikan pada pengurus pesantren atau

pengurus yayasan. Dalam konteks ini kiai nampak mengajak mereka untuk memikirkan strategi pengembangan yang kemudian akan disusun sebagai kebijakannya.

Keempat, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi. Pada tahap ini dilaksanakan melalui musyarah atau dilakukan melalui upaya *ijtihad* bawahan kiai. Para pengurus mengkaji beberapa alternatif yang dapat menjawab masalah kiai. Beberapa alternatifnya kemudian disusun secara sistematis dan diuji satu persatu. Beberapa alternatif yang tersusun dan sudah teruji kemudian disetorkan pada kiai.

Kelima, pemutusan strategi alternatif. Pemutusan strategi diputuskan oleh kiai sendiri. Dalam hal ini, kiai nampak berposisi sebagai pemilik wewenang tunggal dalam memutuskan strategi yang akan dikembangkan dalam pengembangan budaya sehat pesantrennya.

Keenam, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap ini dilaksanakan kembali oleh pengurus pesantren yang merupakan bawahan kiai. Walaupun dilaksanakan sendiri oleh mereka, namun aturannya tetap harus dilaporkan pada kiai. Proses yang demikian ini tentu menggambarkan kiai sebagai puncak kontrol pelaksanaan program yang dikembangkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kebijakan kepemimpinan kiai dalam hal program pengembangan dilaksanakan dengan melibatkan

bawahannya dalam perumusannya. Pada konteks tersebut kebijakan dapat disebut sebagai kebijakan yang disusun secara demokratis.

Kebijakan kiai dirumuskan dengan model *top down* dalam pembuatan aturan dan dengan model *bottom up* dalam pembuatan strategi pengembangan berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat digambarkan bahwa ada dua varian kebijakan kiai yakni kebijakan tata tertib dan kebijakan program pengembangan. Kedua kebijakan ini nampak dijalankan dengan model yang berbeda. Ada yang dilaksanakan dengan model *top down* dan adanya dilaksanakan secara *bottom up*,

Model kebijakan yang *top down* dilaksanakan pada proses penyusunan kebijakan tata tertib. Dalam perumusan kebijakan tersebut, kiai tidak melibatkan bawahannya. Ia merumuskan sendiri apa yang dianggap penting untuk dirumuskan. Peran pengurus hanya pada proses sosialisasi kebijakannya saja.

Proses pelaksanaan yang demikian ini sebenarnya bukan didorong oleh sikap pribadi kiai. Kiai nampaknya menyadari bahwa sosoknya memiliki kekuatan dan pengaruh besar dalam konstruksi budaya pesantren. Pembuatan aturan tata tertib yang dirumuskan oleh kiai sebagai sosok yang memiliki paling kuat dapat lebih maksimal mengikat seluruh elemen masyarakat pesantren. Baik dari kalangan santri bahkan guru akan sangat menghormati dan tunduk pada kebijakan tersebut.

Sedangkan model kebijakan *bottom up*, nampak dipakai dalam penyusunan kebijakan program pengembangan. Kebijakan program pengembangan kiai dilakukan dengan sangat demokratis. Beberapa tahapannya dilakukan oleh bawahannya. Hanya dalam beberapa tahapan tertentu, misalnya dalam identifikasi masalah dan pemutusan, dilakukan oleh kiai sendiri.

3) Tipologi Komunikasi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain

Kiai sebagai seorang pemimpin pesantren dalam konstruksi komunikasi tentu merupakan *sources* yang memproduksi konten *massega*. Sebagai pembuat pesan, kiai Yazid bukan hanya menyadari dirinya sebagai pemimpin pendidikan agama namun juga sebagai makhluk Tuhan memiliki tanggung jawab agama. Ada dua varian kesadaran yang dimikinya. Pertama, kesadaran amanah *khalifah*. Pada kesadaran ini kiai sebagai sumber komunikasi menurut dari dirinya memiliki tanggung jawab menjaga apa yang diamanahkan kepadanya. Sebab dipahami demikian ia selalu berkomunikasi dengan mendasarkan pada tanggung jawab Agama dan tentunya juga pada ajarannya.

Kedua, kesadaran kepemimpinan agama. Yang demikian ini berkenaan dengan peran pesantren yang merupakan pusat pendidikan agama. Sebagaimana dipahami bersama bahwa pemimpin pesantren

bukan hanya dipandang sebagai pusat wewenang namun juga sebagai sumber nilai tauladan.

Hal yang signifikan menjadi pertimbangan sebagai sumber komunikasi dalam konteks ini, kiai begitu menyadari bahwa dirinya memiliki tanggung jawab menyebarkan ajaran agama. Sehingga apapun yang dilakukan dalam konteks komunikasi menimbulkan implikasi praksis ajaran agama. Dengan kata lain, proses komunikasi apapun baik bentuk lisan, tulisan atau tindakan harus diorientasikan untuk mengamalkan dan menanamkan ajaran agamanya.

Komposisi konten komunikasi kiai disusun berdasarkan identifikasi kondisi, dan tindakan kebersihan masyarakat pesantren pesantren dalam pendekatan nilai-nilai agama transformatif dan dikembangkan dengan disiplin ilmu kesehatan. Adapun terkait dengan konten komunikasinya, kiai nampak dirumuskan dengan pendekatan nilai-nilai religius. Komunikasi kiai dengan para santrinya adalah tentang kondisi dan tindakan kebersihan komponen-komponen pesantren. Kesemuanya didekati dengan pendekatan sejumlah nilai diyakininya.

Sebagaimana disebutkan diawal bahwa kiai memiliki standar nilai transformatif yakni *idhulu surur* dan komitmen menjaga lingkungan pesantren dan santrinya. Nilai-nilai itu yang juga menjadi orientasi konten komunikasi kiai dengan bawahannya. Isi komunikasi

yang disusunnya memiliki tujuan untuk mensosialisasikan kesadaran nilai transformatif tersebut.

Untuk mengembangkan sejumlah nilai tersebut, ruang lingkup bahasan komunikasinya adalah tentang tindakan pelestarian etis dan estetik lingkungan pesantren. Misalnya tentang perlunya santri membersihkan tempat mandi dan sebagainya. Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa konten komunikasi kiai adalah agama etis dan estetik lingkungan. Intinya tentang perawatan lingkungan pesantren demi kesehatan santri.

Konsepsi etis dan estetik lingkungan pesantren merupakan perangkat untuk mencapai nilai orientatif kiai. Pada aspek nilai *idhulu surur*, etis dan estetik lingkungan pesantren merupakan hal yang dapat memberikan kebahagiaan bagi siapapun yang masuk dan tinggal di pesantren. Begitupun juga pada aspek nilai orientatif komitmen penjagaan kebersihan pesantren dan kesehatan santri. Pengutan etis dan estetik pesantren juga serta merta mampu menjadi perangkat mencapai lingkungan yang bersih dan membentuk kesehatan santri-santrinya.

Lingkungan baik yang secara etis dan estetik tentu dengan serta merta bersih dan rapi, enak dipandang. Lingkungan yang rapi dan bersih tentu akan membuat sehat masyarakat atau santri yang tinggal di pesantren. Dengan demikian menjadi tepat kiai mengupayakan budaya

kebersihan dengan menguatkan perawatan lingkungan agar etis dan estetik.

Untuk melengkapai konten komunikasi, kiai sering juga menyertakan disiplin ilmu kesehatannya. Sebagaimana dijelaskan di bahwa kiai juga mengembangkan tindakan kepemimpinannya dengan disiplin ilmu tersebut. Sehingga dalam komunikasipun demikian, ia juga memakai pemahamannya dalam ilmu tersebut sebagai konten komunikasinya dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.

Konten Komunikasi Kiai ditransmisikan melalui tindakan *uswah*, diperkuat oleh pesan teks dalam tata tertib pesantren dan sejumlah nasihat dalam kegiatan rutin pengajian. Komposisi konten yang disusun ditransmisikan melalui beberapa varian *channel* komunikasi kepemimpinannya. Beberapa varian tersebut berisi konten komunikasi berupa suara, teks dan tindakan. Dari beberapa saluran yang lebih utama dipilih kiai adalah komonukasi tindakan.

Pemilihan saluran komuikasi kiai ini sebenarnya dilandaskan oleh kesadarannya. Kiai menyadari bahwa dirinya sebagai pemimpin pesantren memiliki pengaruh yang kuat pada bawahannya. Kuatnya pengaruh tersebut disebabkan oleh pengaruh ajaran agama pesantren. Sebagaimana diketahui bersama bahwa kiai pesantren olah bawahannya *dita'dimi* sebab dalam budaya pesantren penghormatan pada seorang guru wajib hukumnya.

Keta'atan seorang santri pada kiai merupakan bagian dari budaya pesantren yang hingga hari tetap terjaga. Begitu budaya organisasi pendidikan pondok pesantren Nurul Qarnain. Sosok Kiai Yazid begitu sangat ditaati. Dengan kondisi ini, disadari olehnya bahwa dia adalah panutan atau sumber nilai tauladan bagi masyarakat pesantren.

Sebagai sumber tauladan, menurut kiai hal utama adalah mengajarkan atau menggerakkan bawahan melalui komunikasi tindakan. Yang dalam hal ini kiai menyebutnya sebagai komunikasi *uswah*. Komunikasi demikian merupakan komunikasi yang dilakukan dengan memberikan tauladan implementatif nilai tindakan dalam mengembangkan tindakan anggota yang dipimpinnya.

Proses transmisi konten komunikasi melalui *channel* tindakan sering dilakukan oleh kiai. Bahkan diceritakan, kiai memiliki kegiatan rutin membersihkan sendiri sampah-sampah atau kotoran yang mengganggu etis dan estetik lingkungan pesantren. Tindakan tersebut sering diketahui oleh *receiver*, para pengurus, guru-guru dan santri. Biasanya tindakan tersebut dilakukan saat pagi dan sore.

Adapun varian komunikasi *uswah* yang sering kiai tampilkan ada beberapa macam. Varian tersebut meliputi kegiatan menyapu, mengumpulkan sampah dengan gerobak, membakar sampah pembalut dan sebagainya. Seluruh kegiatan yang dilakukannya ini secara jelas ingin menguatkan etis dan estetik lingkungan pesantren.

Selanjutnya *komunikasi uswah* kiai ini diperkuat oleh pesan teks formal kepesantrenan. Pesan yang dimaksud adalah sejumlah tata tertib resmi kebersihan pesantren. Pesan teks tersebut berperan sebagai penguat konten pesan yang disampaikan oleh kiai dalam komunikasi *uswahnya*.

Selain itu, nampaknya juga komunikasi *uswah* kiai juga diperkuat dengan pesan yang berbentuk suara, yakni yang dilakukannya dalam beberapa kegiatan rutin pengajian pesantren. Dalam kajian pesantren kiai selalu menyelipkan penjelasan pentingnya menjaga kebersihan dan kesucian pesantren. Dalam pesan suaranya kiai nampak berusaha menyampaikan transformasi ajaran agama pada wilayah penguatan transformatif budaya sehat pesantrennya.

Komunikasi kiai berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik didasarkan pada penghayatan *receiver* pada nilai transformatif agama kiai. Tiga transmisi komunikasi yang saling berhubungan di atas, diterima oleh *receiver* dengan positif. *Receiver* memproses pesan menjadi pemahaman dasar konstruksi tindakannya. Komposisi isi pesan kiai secara komprehensif membentuk perilaku sehat santrinya.

Perilaku yang ditunjukkan santrinya secara garis besar adalah perilaku transformatif agama dalam aspek pengembangan budaya sehat pesantren. Para santri memahami tindakan menjaga kesehatan dan kebersihannya sebagai tindakan agama. Hal demikian ini disebabkan terpadunya varian saluran komunikasi nilai transformatif kiai.

Tindakan *uswah* kiai yang kemudian dikuatkan oleh aturan kebersihan formal dan berusaha dijelaskan dalam pengajian kitab rutin, menyebabkan adanya pemahaman integratif santri sebagai motif tindakannya. Para santri memiliki pemahaman bahwa tindakan memelihara kesehatan atau menjaga kebersihan lingkungan pesantren adalah ibadah. Jadi melakukannya adalah dapat pahala dari Tuhan.

Wujud tindakan timbal balik sebagai bagian dari budaya sehat pesantren ini berbentuk abstrak, sosial, dan konkrit. Wujud abstraknya penghayatan pada sejumlah nilai agama sebagai transformasi pengembangan budaya sehat pesantren. Sedangkan wujud sosialnya adalah adanya kekompakan struktur dan kultur dalam mengupayakan budaya sehat sebagaimana yang diharapkan kiai. Sedangkan wujud konkritnya adalah simbol dan tanda yang menjadi bagian dari infrastruktur pesantren sebagai wujud publikasi nilai yang diperjuangkan.

Model efektif komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat adalah proses transmisi nilai-nilai transformatif agama melalui tindakan *uswah* yang diperkuat dengan aturan-aturan pesantren dan nasihat-nasihat dalam kegiatan pengajian.

Berdasarkan penjelasan di atas, model efek komunikasi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren dilakukan dengan pengutamaan saluran komunikasi tindakan. Proses komunikasi kiai dilakukan dengan mentransmisikan pesan nilai

transformatif ajaran agama melalui tindakan *uswah* yang kemudian diperkuat dengan aturan formal dan pesan komunikasi pengajian kitab. Komunikasi *uswah* kiai dilakukan didasarkan pada kesadaran perannya sebagai kiai yang memiliki wewenang kuat sebagai *the sources of value* tindakan kesehatan pesantren. Tindakan kiai sebagai tauladan ini diperkuat dengan tata tertib pesantren sebagai komunikasi teks formal yang mengikat tindakan *receiver*. Kemudian, menjadi lebih komprehensif pesan transformatif kiai menyebar dengan adanya komposisi konten komunikasi yang ditransmisikan melalui saluran pengajian kitab.

Upaya komunikasi kiai ini sudah terbilang sangat efektif, sebab ketiga saluran komunikasi ini terbukti memiliki implikasi lahirnya perilaku santri sebagai *receiver* untuk peduli pada etis dan estetik lingkungan pesantren. Ada tiga implikasi signifikan yang ditunjukkan oleh mereka. Ketiganya adalah merasa memiliki tanggung jawab pada kebersihan lingkungan pesantren, merasa bersalah jika mengotori lingkungan pesantren dan pemahaman agama yang meyakini, menjaga kebersihan pesantren adalah ibadah.

Secara garis besar, komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren berimplikasi pada adanya kesadaran agama tindakan santri yang transformatif. Intinya, tindakan timbak balik yang ditunjukkan sebagai implikasi positif adalah adanya elemen-elemen budaya sehat pesantren.

Adapun elemen tersebut adalah wujud abstrak budaya yakni seperangkat nilai agama transformatif tindakan, wujud sosial budaya meliputi kekompakan dan kepedulian seluruh komponen membentuk budaya sehat dan wujud konkrit budaya yang meliputi tanda dan simbol infrastruktur nilai transformatif pengembangan budaya sehat pesantren.

Berdasarkan penjelasan demikian, komunikasi kiai sudah dapat dianggap efektif sebab sudah berimplikasi pada lahirnya elemen nilai, tindakan dan artefak kebudayaan sehat pesantren. Sebagaimana dipahami bersama bahwa keberhasilan kepemimpinan kiai dalam membangun sebuah budaya, apabila tindakan yang dilakukannya mampu membentuk varian wujud budayanya.

Dari gambaran temuan pada tiga fokus penelitian tersebut maka secara umum temuan penelitian substantif pada Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember sebagaimana terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4
Temuan penelitian Kasus I di Pesantren Nurul Qarnain

NO	FOKUS	INDIKATOR	TEMUAN PENELITIAN
1.	Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	Kesadaran	Kesadaran dipengaruhi agama yang diyakininya
		Pengetahuan	Ajaran <i>thoharah</i> yang diutamakan dalam Ilmu fiqh menjadi perintah untuk senantiasa menjaga kebersihan dan Kebersihan yang ada dipesantren didasarkan pada ilmu Kesehatan

		Wujud tindakan	<ul style="list-style-type: none"> a. komitmen pada kesehatan b. Memantau langsung c. Memberi contoh langsung d. Terlibat langsung dalam proses kebersihan e. konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan f. <i>Idhulus Surur</i> (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain). g. Rasa pedulinya cukup tinggi h. pemecah masalah kebersihan
2	Strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat	Dasar kebijakan	Nilai-Nilai Agama
		Macam-macam kebijakan	Penyusunan Kebijakan Tata Tertib dan kebijakan pengembangan Budaya sehat
		Konsep Penyusunan kebijakan	Penyusunan Kebijakan Tata Tertib: <ul style="list-style-type: none"> a. Identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri) oleh kiai b. Penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya oleh kiai c. Perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren oleh kiai d. Pelaksanaan kebijakan oleh pengurus e. Evaluasi pelaksanaan oleh kiai Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan; <ul style="list-style-type: none"> a. identifikasi masalah b. Perintah perumusan program pada pengurus c. Pengkajian alternatif oleh pengurus d. Penyusunan alternatif oleh pengurus e. Pengujian alternatif oleh Pengurus f. Pemutusan alternatif oleh kiai. g. Pelaksanaan oleh Pengurus Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.
3	Tipologi Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	<i>The Sources</i> (Kiai)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesadaran Sebagai Khalifah (amanah Agama pada bawahanya) b. Kesadaran Kepemimpinan Agama (tauladan dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam)
		<i>Massege Content</i> (Isi komunikas)	<ul style="list-style-type: none"> a. Motivasi implementatif nilai Agama trasformatif yang dihayatinya b. Pengembangan disiplin ilmu kesehatan c. Hasil identifikasi masalah kebersihan dan kesehatan pesantren

	<i>Channel</i> (saluran komunikasi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran) b. Teks formal tata tertib kebersihan pesantren (penguat saluran) c. Pesan pengajian rutin kitab klasik (pengembangan saluran)
	Implikasi Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Wujud budaya abstrak meliputi sejumlah dasar nilai Agama, yang dihayatinya sebagai dasar pengembangan budaya sehat b. Wujud budaya sosial tindakan koperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat c. Wujud Budaya konkrit meliputi simbol dan tanda yang menjadi bagian dari infrastruktur pesantren sebagai wujud publikasi nilai budaya sehat pesantren yang diperjuangkan

b. Temuan Kasus II Pesantren Subulussalam

1) Perilaku Kepemimpinan Dalam Membangun Budaya Sehat di Pesantren Subulussalam

Perilaku kepemimpinan kiai didasarkan pada transformasi kesadaran Agama dan pengetahuan tentang estetika dalam Islam. Konstruksi tindakan kepemimpinan pesantren Subulussalam sama dengan konstruksi tindakan pada umumnya. Tindakannya lahir dari kesadaran dan pengetahuan yang dihayati dan diyakini sebagai standar kebenaran perilaku kepemimpinan. Kedua elemen tersebut merupakan titik dasar lahir motif tindakan yang dilaksanakannya.

Sebagaimana kiai pada umumnya, pimpinan pondok pesantren Subulussalam juga memiliki kesadaran Agama . *Pertama*, Hal yang paling ia sadari dalam bertindak sebagai pimpinan adalah kesadaran amanah agama . Kiai menyadari bahwa dirinya adalah seorang manusia yang diutus oleh Tuhan untuk mengabdikan diri pada

pembumian ajaran agama. Tanggung jawabnya sebagai seorang pimpinan pesantren, ia pahami sebagai amanah *ilahiyah*. Tentunya, yang demikian ini mengindikasikan adanya motif spiritualitas agama dalam proses lahirnya tindakan sebagai orang yang berada pada pucuk pimpinan hegemoni budaya pesantren.

Kesadaran agama pada konteks amanah kepemimpinan lahir dari pengalaman spiritualitas keagamaannya. Sebagaimana diceritakan di awal bahwa dirinya merupakan santri *ro'an* yang pernah mengabdikan diri pada sosok guru yang dipandang olehnya memiliki kedekatan dengan Tuhan. Ia merupakan santri yang begitu taat pada gurunya. Dalam pemahamannya, setiap apa yang diperintahkan oleh gurunya merupakan amanah Tuhan. Sebab, ia mempercayai gurunya memiliki spiritualitas keimanan dan ketaqwaan yang tinggi pada Allah. Konsekuensi penghayatan yang demikian ini, tindakan kepemimpinannya diyakini akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Tuhannya kelak.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, pondok pesantren Subulussalam didirikan atas petunjuk dari sang guru, sehingga dalam pandangan kiai kapemimpinannya pada pesantren merupakan amanah yang harus dilaksanakan. Kesadaran yang nampak menjadi pondasi utama dan dasar kontruksi tindakan kepemimpinannya.

Kedua, konsep agama estetik. Kesadaran estetik teologi yang dimaksud adalah kesadaran bahwa Tuhan itu indah dan suka pada

keindahan. Kesadarannya ini sebenarnya berhubungan dengan pendidikannya yang diperoleh dari sang guru saat *nyantri*. Diceritakan bahwa dia oleh gurunya ditugaskan untuk memhami dan bertanggung jawab pada infrastruktur pesantren. Disebabkan keseringan memahami infrastruktur, dirinya begitu peduli pada keindahan tata lingkungan. Hal ini yang kemudian menyatu dan berkembang secara agama menjadi seperangkat kesadaran.

Kayakinan bahwa Allah itu maha indah dan senang keindahan melahirkan motif tindakan kepemimpinannya. Segala hal yang dirinya lakukan terlihat merupakan manifestasi keyakinannya itu. Upaya penjagaan keindahan, dihayatinya sebagai usaha untuk menjadi hamba terbaik Tuhan. Pada konteks inilah posisi tindakan kiai diyakininya sebagai tindakan kesadaran estetik Agama . Dalam bahasa lain, konstruksi kesadaran yang dimilikinya membuat setiap tindakan yang tujuannya untuk memperindah lingkungan pesantren adalah ibadah dan dicintai oleh Allah.

Kesadaran agama estetik ini yang secara sadar sebenarnya menjadi ruh tindakan kiai dalam memelihara kebersihan, kerapian atau keindahan pesantren. Baginya lingkungan pesantren akan dikatakan indah, jika terlihat rapi dan bersih. Hal demikian itu yang selalu menjadi motivasi utama kiai dalam membangun budaya sehat pesantren.

Transformasi kesadaran agama dan pengetahuan estetika Islam kiai melahirkan nilai transformatif pengembangan budaya sehat yang meliputi pengaruh nilai religius transformatif, motivasi religius transformatif, stimulasi gagasan religius transformatif dan pertimbangan atau pembimbingan religius transformatif.

Kesadaran dan pengetahuan kiai sebagaimana yang dibahas di atas, dapat dianggap menjadi pondasi nilai tindakan kepemimpinan kiai. Kesadaran dan pengetahuan yang dimiliki pimpinan pondok pesantren Subulussalam–sepintas sama dengan kiai pada umumnya– yakni Kiai merupakan figur pendidikan pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan agama, tentu figur yang memimpinya bisa dipastikan kualitas keagamaannya baik. Bukan hanya dalam aspek teoritisnya, namun secara praksis spritualitasnya juga baik.

Namun, ada yang unik dalam kesadaran dan pengetahuan yang dimiliki Kiai Hambali. Kesadaran dan pengetahuan agamanya tidak hanya nampak bersifat religius nominal agama *an sich*. Akan tetapi, lebih transformatif bersifat religius riil agama. Dengan kata lain, kesadaran yang dimilikinya merupakan transformasi kesadaran agama *an sich* menjadi kesadaran agama -antrososiologis.

Kesadaran dan pengetahuan agama yang pada umumnya hanya berbicara persoalan hubungan hamba dengan Tuhannya, pada diri kiai berubah lebih luas cakupannya. Seorang hamba untuk disenangi oleh Tuhan–dalam pandangan kesadaran dan pengetahuan

kiai–tidak hanya cukup dilakukan dengan banyak melakukan ritual-ritual ibadah. Namun, dapat juga dilakukan dengan menjalankan fungsi sosiologis manusia sendiri.

Adapun tranformasi kesadaran dan pengetahuannya ini menjadi empat komponen tindakan kepemimpinan tranformasional budaya sehat. Pertama, pengaruh nilai teologi transformatif. Senada dengan Kiai Yazid, tindakan Kiai Hambali juga menunjukkan adanya komitmen pada nilai ideal (*ideal value*). Ada beberapa nilai ideal tranformasional yang menjadi komitmennya dan berpengaruh pada misi tindakan keorganisasian pesantren, yakni komitmen menjaga kebersihan, kerapain, dan keindahan lingkungan pesantren. Kiai menganggap bahwa dengan berkomitmen pada ketiganya akan menciptakan budaya sehat secara serta merta.

Kedua, motivasi *ilahiyah*. Idealisme tindakan kiai kemudian dibahasakan tindakan yang dapat memotivasi bawahannya. Ada beberapa motivasi yang pada intinya dibangun didasarkan motif agama. Adapun beberapa variannya, motivasi mencari ridho Allah dan memberikan kebahagiaan bagi sesama melalui pelestarian dan pengembangan kebersihan pesantren.

Ketiga, stimulasi *ilahiyah*. Pada aspek ini, kiai nampak juga memberikan kesempatan pada bawahannya untuk merencanakan atau memberikan gagasan dan ide orientasi ideal yang diharapkan, yakni terjaganya keindahan, kerapian dan kebersihan pesantren. Hal ini

nampak terlihat dalam proses pengembangan infrastruktur pesantren dan program pengembangan formal kepengurusan pesantren.

Keempat, pertimbangan atau pembimbingan *ilahiyyah*. Tindakan kiai pada aspek senada dengan apa yang dilakukan oleh Kiai Yasid. Kiai Hambali nampak menjadi pemimbing dan pengarah kerja organisasi kepesantrenan dalam hal pengembangan budaya sehat. Hal ini nampak dalam proses turunnya kiai langsung dalam kerja-kerja kooperatif pertukangan. Ia sering mengajarkan beberapa ajaran agamanya saat memberikan bimbingan kerja.

Pelaksanaan tindakan kepemimpinan kiai dalam mengejewantahan nilai-nilai yang dihayatinya, didukung dengan seperangkat disiplin ilmu pertukangan.

Proses pelaksanaan tindakan yang didasarkan pada nilai transformatif agama estetik kiai ini, dikembangkan dengan penguatan sebuah keahlian manajemen dan disiplin ilmu tertentu. Implementasi kecantaanya terhadap kerapian, kebersihan dan keindahannya dilakukan dengan pengembangan disiplin ilmu pertukangan. Baginya dengan ilmu itu, ia dapat mengupayakan implementasi nilai yang dihayatinya.

Untuk menciptakan keindahan pesantren yang merupakan tanggung jawab, dapat dilakukan dengan menjaga kebersihan, keindahan dan kerapian lingkungan pesantrennya. Salah satu cara untuk mengembangkan dan menjaga ketiganya adalah dengan

penataan infrastruktur agar rapi dan bersih. Untuk melakukan ini tentu dapat dengan pengembangan keilmuan pertukangan atau arsitektur pesantren.

Kiai yang laumayan menyenangi ilmu ini, tentu sangat diuntungkan. Keilmuan pertukangan dijadikan sebagai ikon pesantren yang dipimpinnya. Dalam aspek pengembangan ilmu inilah kiai mengoptimalkan seperangkat nilai agama transformatifnya. Keterkaitanya kesadaran dan pengetahuan pada pengembangan disiplin ilmu ini membuat semakin mudah orientasi tindakannya dicapai.

Tindakan kepemimpinan kiai merupakan tindakan agama , sebab dilakukan dengan motivasi agama sebagai kerangka kerja membangun budaya kesahatan pesantren.

Berdasar pada temuan dan penjelasan sebelumnya, konklusi temuan menggambarkan bahwa tindakan kepemimpinan kiai dapat dianggap sebagai kepemimpinan agama transformatif. Kiai Hambali memiliki kepercayaan agama yang kuat. Segala tindakannya nampak disandarkan pada keyakinan agamanya. Tindakan kepemimpinan dilakukan dalam skala pertimbangan agama . Tindakan yang demikian tentu masuk dalam tindakan irrasional, sebab dilandasi pada nilai-nilai kepercayaan pada hal yang supranatural.

Ciri-ciri tindakan kepemimpinan agama yang begitu nampak ada pada kepemimpinan Kiai Hambali adalah orientasi tindakannya yang sebenarnya juga memiliki misi *tafaqohu fi ad din*. Pada konteks

ini terbukti dari pernyataannya bahwa upaya pengembangan lingkungan bersih dan indah dilakukan sebagai upaya mencari ridho Allah dan menyebarkan ajaran Agama Islam yang begitu *gandrung* akan keindahan.

Model tindakan yang demikian ini sebenarnya bukan semata-mata dilakukan untuk tujuan rasional budaya. Namun tujuannya adalah menjadi hamba yang dicintai oleh Tuhannya. Sehingga, tindakannya lebih nampak sebagai sarana mengaktualisasikan ajaran Tuhan. Artinya, tindakan kepemimpinan kiai terlihat sebagai implemetasi kedalaman penghayatan kesadaran dan pengetahuan agamanya. Dalam sisi ini, kemampuan kiai dalam bertindak sebagai pemimpin yang membangun budaya sehat, diyakini oleh bawahannya selalu atas ridhoNya. Sehingga, apapun tindakan kiai dalam membangun budaya sehat, selalu akan dijadikan pedoman bahkan pendidikan.

Selain terlihat aspek agamanya, tindakan kiai terlihat sebagai tindakan yang didasarkan pada transformasi nilai-nilai agama sebagai strukturasi budaya sosial pesantren. Dalam posisi ini, tindakan kiai tidak hanya dapat disebut tindakan kepemimpinan irrasional, namun juga secara profesional kiai dapat mengembangkan tindakannya dalam wilayah rasional. Tranfomasi nilai teologi estetik yang dipadukan dengan pengembangan ilmu pertukangan melahirkan tindakan kepemimpinan yang secara rasional mampu mengembangkan budaya sehat di pesantren.

Wujud tindakan kiai disini adalah kiai memiliki komitmen terhadap kebersihan, memiliki rasa peduli, memberi contoh langsung, terlibat langsung dalam proses kebersihan pesantren dan selalu melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan.

Tindakan kepemimpinan agama merupakan tindakan kepemimpinan yang mempertemukan semangat agama irrasional pada pengembangan tindakan rasional. Dengan model tindakan yang demikian ini, seorang pemimpin dipahami sebagai sosok yang memiliki komitmen spiritualitas yang kuat dan sekaligus diyakini kerja profesionalitasnya.

2) Strategi Kebijakan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Subulussalam

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan atas dasar pendekatan implementatif nilai transformatif agama yang dihayatinya. Komposisi kebijakan kiai berbeda dengan kebijakan pada umumnya. Kebijakan umumnya dilaksanakan dengan didasarkan pada analisa problem realitas yang dapat mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Pada komposisi kebijakan kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Subulussalam terlihat tidak demikian. Hal utama yang menjadi dasar perumusan kebijakan kiai adalah implementasi atau pengembangan nilai yang dihayatinya.

Kebijakan kiai disusun atas dasar orientasi nilai transformatif budaya pesantren. Sebagaimana disampaikan di awal bahwa kiai

memiliki pemahaman nilai agama estetik, yang demikian inilah yang nampak dijadikan pendekatan perumusan kebijakannya. Pada posisi kebijakan diperankan sebagai sumber standar nilai kebijakan organisasi pesantren. Nilai yang diinternalisasikan ke seluruh bawahannya. Bawahannya kemudian secara inovatif merumuskan hal-hal pengembangannya.

Setelah terumuskan beberapa alternatif pengembangannya, baru kiai mempertimbangkan hal tersebut dengan tetap mendasarkan pada nilai yang dikhayatnya. Sehingga, pada sisi ini pun sebenarnya sangat jelas pendekatan kiai dalam memimpin pengembangan budaya sehat dilakukan dengan pendekatan implementatif nilai agama estetik. Standar-standar nilai yang meliputi orientasi terjaga kebersihan, kerapian dan keindahan menjadi acuan kiai penyusunan kebijakannya.

Berdasarkan hal demikian tersebut, komposisi kebijakan jelas berbeda dengan kebijakan pada umumnya. Kiai dalam kebijakannya hanya berperan sebagai *oriented value sources*. Sehingga kebijakan yang dibuat lebih bersifat sebagai kebijakan aspiratif pengembangan implementatif nilai-nilai yang dikhayatnya. Disebut aspiratif, sebab penyusunan kebijakannya tidak dilakukan dengan identifikasi problem yang dilakukan sendiri. Kebijakannya terlihat sebagai kebijakan atas musyawarah pengembangan bersama komponen organisasi pesantren.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan dalam strategi pengembangan budaya sehat.

Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan, tidak satu pun ada aturan formal pengembangan budaya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam. Yang ada hanya aturan formal pelanggaran berat etika moral religius pesantren saja, seperti pacaran, keluar pesantren dan lain sebagainya. Budaya kebersihan pesantren tidak dikembangkan dengan aturan baku formal organisasi.

Jika demikian maka kebijakan kiai dalam pengembangan budaya sehat pesantren, tidak secara legal dilakukan dengan norma formal budaya pesantren. Seperangkat nilai transformatif budaya sehat pesantren dikembangkan tanpa penyusunan norma organisasi strukturnya, namun bersifat sebagai ruh edukasi dan pengembangan pendidikannya. Jadi kebijakan yang disusun lebih bersifat sebagai program atau strategi pengembangan pendidikannya.

Salah satu kebijakan strategi pengembangan yang secara formal dirumuskan adalah program HBR. Program tersebut memiliki misi mengembangkan dan melestarikan kehijauan, kerapian, keindahan dan kebersihan pesantren. Tentu wujud terakhir orientasinya adalah pengembangan budaya kesehatan pesantren.

Selain itu, secara formal kebijakan kiai yang bersifat pengembangan ini terlihat dalam kegiatan rutinitas formal santri. Sebagaimana dijelaskan dalam paparan data bahwa pengembangan pendidikan pesantren dilaksanakan secara terpadu dengan upaya pengembangan implementatif nilai orientatif yang menjadi harapan

kiai. Adapun hal ini nampak jelas dalam pelaksanaan piket *ro'an* yang disusun berdasarkan kelas pendidikan formal diniyah pesantren. Jadwal tersebut merupakan upaya pengembangan keindahan, kebersihan dan kerapian lingkungan pesantren. Upaya ini yang pada akhirnya diharapkan sebagai jalan strukturasi budaya sehat pesantren.

Kebijakan hanya berfokus pada kebijakan program pengembangan, berimplikasi pada penguatan penanaman nilai yang terintegrasi dengan semangat pengembangan pendidikan pesantren. Pada sisi ini, kebijakan kiai nampak bergerak dalam ruang lingkup *development policy strategy*. Kebijakan yang canangkan berbicara norma baku sebagai hukum, namun lebih pada pengembangan operasional organisasi. Dengan kata lain, kebijakan yang dibuat tidak berhubungan dengan tata larangan, kewajiban dan hukuman, namun lebih bersifat pendidikan nilai dalam karakter atau sikap santri.

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam strategi pengembangan dilakukan dengan tahapan, identifikasi masalah, agenda setting, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan keputusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

Kebijakan kiai disusun secara komprehensif bukan oleh dirinya sendiri. Kiai hanya berperan sebagai sumber nilai standar alternatif penyusunan kebijakan. Seluruh tahapan kebijakan

dirumuskan oleh bawahannya. Dirinya hanya sebagai pemutus alternatif yang disusun.

Ada beberapa tahapan dalam proses konstruksi kebijakan kiai, pertama, identifikasi masalah. Kegiatan ini dilakukan oleh pengurus. Pada prosesnya pengurus membaca realitas dan kondisi tindakan dan lingkungan pesantren. Kemudian, mereka menginventarisir apa yang menjadi problem. Sesuatu yang dianggap sebagai halangan tercapainya orientasi nilai yang diajarkan oleh kiai akan dimasukkan sebagai sebuah masalah. Sesuatu yang dimaksud adalah hal yang memungkinkan mengganggu tercapainya keindahan, kerapian dan kebersihan pesantren.

Kedua, *agenda setting*. Pada tahap ini pengurus mempertimbangkan kendala prioritas dan pelaksana strategi penanganannya. Dalam hal ini pengurus pesantren mempertimbangkan masalah terbesar yang ditanganinya dan bidang kepengurusan yang akan menjadi penanggung jawabnya.

Ketiga, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi. Pada tahap ini pengurus mengkaji beberapa alternatif yang dimungkinkan dapat menyelesaikan masalah telah terinventaris. Semua alternatif diinventarisir dan satu persatu diuji. Beberapa alternatif yang dalam pengujian efisiensinya dianggap baik untuk menjadi strategi dibawah dan diusulkan pada kiai.

Keempat, pemutusan strategi. Proses ini dilaksanakan oleh kiai sendiri. Dalam tahap inilah, kiai memakai pertimbangan nilai orientasi agama estetik untuk menilai alternatif yang ditawarkan. Apabila dinilai baik sebagai jalan implementasi pencapaian harapannya, diri akan memutuskan untuk menyepakatinya program yang diajukan. Sebaliknya apabila tidak, ia akan mengembalikan pada pengurus untuk menyusun alternatif pengembangan baru.

Kelima, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan. Pada tahap ini juga dilaksanakan oleh pengurus. Pelaksanaan dan evaluasi program akan dijadikan sebagai pengembangan formal kerja organisasi pesantren. Pada proses ini hasilnya secara priodik dilaporkan pada kiai.

Kebijakan kiai dirumuskan dengan model *bottom up* yang tahapannya dilakukan melalui musyawarah pengurus pesantren secara keseluruhan. Komposisi kebijakan kiai dari semua tahapannya tidak dilaksanakan secara mandiri atau tidak oleh dirinya sendiri. Konstruksi penyusunan kebijakannya dilakukan oleh bawahannya. Sehingga nampak secara tegas bahwa sosok kiai adalah pemimpin yang memperhatikan aspirasi dari bawahannya. Dengan kata lain, dirinya bukan pemimpin yang memakai sistem kebijakan otoriter.

Proses penyusunan kebijakan yang dilakukan melalui musyawarah bawahannya mengindikasikan dirinya sangat terbuka pada gagasan bawahannya. Pada sisi ini, kepimpinannya nampak dijalankan dengan sangat demokratis. Kebijakan yang dikeluarkan atas

diskusi dan musyawarah para pengelola organisasi kepersantrenan. Pada aspek lain, pemimpin dengan model kebijakan yang demikian ini sebenarnya telah sebenarnya telah memberikan ruang kebebasan berpendapat, tentu utamanya dalam pengembangan budaya sehat pesantren.

Peran pengurus pesantren dalam perumusan kebijakan kiai melahirkan model konstruksi kebijakan yang *bottom up*. Model kebijakan tersebut berimplikasi pada keterbukaan dan solidaritas kerja organisasi. Pada konteks pengembangan budaya sehat, kebijakan yang langkah tersebut mampu menciptakan iklim kebersamaan tinggi dalam pelaksanaan program alternatif strategi yang telah diputuskan.

Selain itu, dengan perumusan kebijakan yang dilaksanakan berdasarkan kajian bawahan akan lebih dijalankan maksimal. Hal demikian ini disebabkan keterlibatan mereka sebagai penyusun akan juga secara komprehensif gagasannya sendiri. Pada situasi juga, pengurus atau bawahan akan lebih bersemangat menjalankan yang telah disusunnya sendiri. Sebab, ada semangat untuk juga membuktikan pada kiainya bahwa apa yang mereka rumuskan itu baik untuk mencapai apa yang kiai sejak awal harapkan.

3) Tipologi Komunikasi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Subulussalam

Komunikasi kepemimpinan kiai didasarkan pada kesadaran peran komunikasi religius nilai. Kiai sebagai seorang pemimpin

pesantren, memiliki dua peran kepemimpinan. Pertama, sebagai *khalifah*. Sisi ini sebagaimana yang ada dalam kitab suci al Qur'an bahwa setiap manusia diciptakan sebagai pemimpin. Sebagai manusia ciptaan Tuhan, tentu memiliki amanah atau kewajiban yang harus dilakukan. Kewajiban tersebut dalam pemahaman kiai, salah satunya merawat kualitas hidup makhluk Allah yang ada di bumi ini.

Pada pemahaman teologi yang demikian ini, kiai merasa diamanahi untuk menjadi pemimpin pesantren. Sehingga kualitas kehidupan pesantren dirasakannya sebagai tanggung jawab besar yang kelak akan dimintai pertanggung jawaban. Untuk menjalankan amanahnya, kiai berupaya untuk mengembangkan kualitas hidup pesantrennya. Kiai sebagai pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya guna mencapai apa yang dirasakan sebagai amanah.

Hal ini yang menjadi sumber pertama kiai melakukan komunikasi dengan bawahannya. Masuknya kepercayaan *khalifah* ini membuat sosok terlihat sebagai pemimpin terus menerus meyakini tindakannya sebagai tindakan agama yang dilakukan semata-mata karena Tuhan. Sosoknya terlihat sebagai pemimpin yang memiliki semangat agama . Seluruh tindakan kepemimpinannya dapat disebagai tindakan agama yang kemanusiaan dan sosial.

Kedua, peran kepemimpinan pendidikan agama. Pesantren merupakan pusat pendidikan agama. Pimpinannya tentu memiliki kesadaran kuat dalam mengembangkan pendidikan agama. Peran ini

yang begitu sangat disadari oleh kiai dan tentu menjadi pertimbangan penting sebagai motif komunikasi kiai.

Kesadaran peran sebagai pimpinan pendidikan agama membuat komunikasi yang dilakukannya memiliki orientasi pengembangan ajaran agama. Kiai menyadari segala apapun yang ia lakukan akan menimbulkan implikasi praksis tindakan masyarakat pesantren. Sehingga, dalam proses komunikasi apapun baik bentuk lisan, tulisan atau tindakan harus diorientasikan untuk mengamalkan dan menanamkan ajarannya.

Kesadaran inilah yang kemudian menjadikan komunikasi selalu didasarkan pada ajaran Islam. Pada komunikasi kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya sehat, kiai memilih untuk mempertimbangkan nilai Islam transformatif soal keindahan dan kebersihan. Tentu harapannya adalah motif pengembangan budaya sehat masyarakat pesantren.

Komposisi konten komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat disusun berdasarkan hasil identifikasi masalah pengembangan budaya sehat, nilai-nilai agama yang dikontekskan dalam disiplin ilmu pertukangan.

Komposisi konten komunikasi yang dibangun kiai mengembangkan budaya sehat tentu tetap didasarkan hasil identifikasi tentang problem pengembangan budaya sehat di pesantren. Beberapa

problem tersebut kemudian didekatinya dengan nilai agama transformatifnya.

Isi pesan kiai pada santri sebagai *receiver* adalah ajaran agama yang menyatakan bahwa Allah mencintai keindahan. Ajaran ini yang selalu ada dalam nasehat lisan atau tauladan tindakan kiai. Sesuatu sering dikatakannya adalah berkaitan dengan indah, rapi dan bersih. Menurutnya, rapi, bersih dan indah sebenarnya merupakan kewajiban seorang hamba untuk menjaganya. Hal demikian yang selalu kiai kontekstkan dalam melihat realitas pengembangan budaya sehat pesantren.

Konten komunikasi kiai yang demikian di atas, kemudian dikembangkan dalam inovasi pengembangan pendidikan di pesantren.

Salah satu yang dikembangkan adalah ilmu pertukangan. Dalam ilmu inilah ajaran agama estetik dikembangkan.

Saat pendidikan ini berlangsung, kiai tidak segan-segan turun langsung dan bekerja bersama santri. Pada saat bekerja kiai selalu menyisipkan pesan komunikasi, baik melalui tindakan maupun perkataan. Yang selalu diajarkan saat mengajari pertukangan kepada santri-santri adalah terkait dengan bagaimana para santri bekerja maksimal demi kenidahan, kerapian dan kebersihan pesantren.

Berdasarkan penjelasan di atas, komposisi konten komunikasi kiai dalam membangun budaya sehat adalah teologi estetik yang kemudian dikembangkan secara transformatif pada konten disiplin

pendidikan ilmu pertukangan. Model konten yang demikian berkembang sedemikian rupa, yang pada akhirnya berimplikasi pada terbentuknya pemahaman dan tindakan pengembangan budaya sehat pesantren.

Konten komunikasi kiai ditransmisikan melalui tindakan *uswah*, diperkuat oleh pesan teks resmi dan sejumlah nasihat dalam kegiatan rutin pengajian pesantren. Komposisi konten agama estetik yang dikembangkan dengan disiplin ilmu pertukangan kiai, ditransmisikan melalui varian *channel* komunikasi. Sebagaimana dipahami bersama bahwa saluran komunikasi itu ada tiga macam, yakni tulisan, lisan dan tindakan. Dari ketiganya kiai nampak lebih mengunggulkan saluran komunikasi tindakan.

Kiai memosisikan dirinya bukan sebagai pengajar ilmu agama saja, namun juga sebagai tauladan agama. Kesadaran ini yang membuat dirinya lebih memilih saluran tindakan sebagai transmisi nilai yang komunikasinya. Ia menyebut tindakan yang ia lakukan sebagai *uswah*. *Uswah* adalah tindakan yang didasarkan pada seperangkat nilai baik, orientasinya untuk memberikan pemahaman dan pengajaran sikap.

Tindakannya *uswah* Kiai Hambali adalah tindakan yang didasarkan pada pengembangan implementatif nilai yang dari kesadaran agama estetikanya. Salah satu tindakan ini misalnya saat kiai turun langsung bekerja merapikan dan membersihkan halaman

pesantren. Kiai paling peka jika halaman pesantren kumuh. Jika ada hal yang dirasa kurang rapi dan kurang bersih, kiai sering turun sendiri bersama santri menyelesaikan sesuatu yang kurang estetik dilihat.

Selain itu, kiai juga sering terlibat sendiri dalam kerja pengembangan infrastruktur pesantren. Kala bekerja bersama santri-santrinya, dirinya selalu memberikan tauladan yang baik. Misalnya pada saat selesai kerja, kiai yang merapikan alat-alat pertukangan. Bahkan di beberapa kesempatan, kiai sendiri yang membersihkan sampah bekas pekerjaan santri-santri. Tindakan ini yang kemudian dipahami sebagai proses kiai mengajarkan nilai yang dihayati pada santri-santrinya.

Tindakan *Uswah* kiai ini menjadi lebih maksimal saat dikuatkan dengan beberapa nasehat lisan kiai saat mengisi pengajian rutin pesantren. Dalam beberapa pengajian yang dilakukan, kiai nampak sering juga memberikan nasihat pentingnya menjaga kebersihan dan keindahan pesantren. Kiai sering berbicara tentang ummat Islam yang sebenarnya memposisikan kebersihan sebagai bagian dari iman. Ia selalu berbicara bahwa ummat Islam yang memiliki ajaran kebersihan, namun semangatnya sering dipakai oleh non muslim.

Selain dikuatkan melalui media-media pengajian, komunikasi kiai juga dikuatkan dari beberapa teks rumusan program pengembangan pendidikan pesantren. Pengurus pesantren mempublis

program yang sudah disepakati oleh kiai yakni program *ro'an* dan HBR. Selain itu di beberapa sekolah formal juga ditemukan beberapa teks artefak yang isinya beberapa slogan penting penguatan nilai transformatif kiai seperti yang ada di SMP. Nampak artefak tersebut merupakan bentuk konkrit komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.

Komunikasi kiai berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik berupa penghayatan *receiver* akan amanah mengembangkan budaya sehat pesantren. Komunikasi yang dilakukan melalui saluran tindakan *uswah*, berimplikasi positif pada strukturasi budaya pesantren. Utamanya bagi *receiver* komunikasinya. Tindakan *uswah* sebagai komunikasi terpenting kiai ini membentuk kesadaran penting santri atau penerima pesannya. Mereka sebagian besar merasakan bersalah jika tidak dapat membantu orientasi atau cita-cita kiai.

Rasa bersalah yang ditampilkan tersebut dipengaruhi oleh penyampaian pesan kiai yang ditranmisikan pada perilaku tauladan. Ajaran nilai yang ditranmisikan melalui tindakan tauladan melahirkan tindakan timbal balik dari *receiver* yang positif. Tindakan *uswah* merupakan proses tranmisi nilai tranformatif yang diyakini kiai dalam ruang operasional praksis. Sehingga nilai yang disampaikan terlihat lebih konkrit.

Tindakan yang kiai tampilkan mempengaruhi kesadaran para santri. Tindakan kiai yang begitu terlihat peduli pada kerapian dan

kebersihan membuat para santrinya menjadi seolah diperintah untuk melakukan hal yang sama. Sebagaimana hubungan santri dan kiai pada umumnya, mereka sebagai *receiver* merasa berdosa jika kebersihan dan kerapian yang dijaga kiainya, tidak mereka jaga.

Timbal balik yang ditunjukkan oleh santri-santrinya adalah berupa tindakan inovatif pengembangan dan pelestarian kebersihan, keindahan serta kerapian lingkungan pesantren. Yang demikian ini nampak terlihat sebagaimana tindakan pengurus pesantren yang menjadi bawahan kiai. Secara kreatif dan inovatif mereka merumuskan beberapa program untuk mendukung pencapaian orientasi nilai yang kiainya upayakan sejak awal.

Model efektif komunikasi Kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan melalui proses tranmisi nilai-nilai transformatif agama ke dalam tindakan *uswah* yang diperkuat oleh peran pengurus pesantren dan nasehat-nasehat dalam kegiatan pengajian. Adanya timbal balik positif yang ditunjukkan oleh para *receiver* memberikan petunjuk bahwa model komunikasi yang dikembangkan kiai dalam membangun budaya sehat pesantren sudah efektif dijalankan. Sisi yang signifikan mendukung keefektifanya adalah pada sisi pemilihan saluran transmisi komunikasinya. Sebagaimana dijelaskan di awal bawah saluran utama komunikasi kiai memakai tindakan *uswah*. Artinya mendahulukan komunikasi percontohan praksis nilai dan

kemudian memperkuatnya dengan nasehat dan kebijakan program formal.

Proses transmisi nilai pada tindakan *uswah* mempermudah penanaman dan pengembangan kesadaran kiai pada santri-santrinya. Mereka (para santri) memproses pesan yang ditunjukkan kiai dalam tindakanya. Tindakan dalam pemahamannya merupakan tindakan perjuangan agama yang harus didukung. Artinya tindakan kiai dalam menjaga kebersihan dan keindahan ditafsirkan sebagai tindakan perjuangan agama.

Hal yang demikian ini disebabkan kiai diyakini oleh mereka sebagai orang yang kualitas agamanya tidak diragukan. Apapun yang sang guru lakukan bagi mereka didasarkan pada pemahaman ajaran agamanya. Pemahaman santri yang demikian ini membentuk nilai transformatif agama sebagaimana yang juga terjadi pada kesadaran gurunya. Para santri memiliki kesadaran bahwa kuatnya keagamaan bukan hanya ditunjukkan dengan melakukan ibadah vertikal saja. Namun, juga harus ditunjukkan dengan melakukan ibadah horizontal.

Pemahaman santri di atas melahirkan komitmen tindakan pembentukan budaya sehat pesantren melalui pengembangan dan pelestarian lingkungan bersih, rapi dan indah. Komitmen tindakan yang ditunjukkan lahir disebabkan adanya rasa tanggung jawab sebagai santri pada kiai. Pada titik inilah komunikasi kiai pada santri-santrinya sudah dapat dianggap efektif.

Secara garis besar, efektifitas implikatif komunikasi Kiai Hambali pada pengembangan budaya sehat pesantren dapat dilihat dari adanya bentuk budaya sehat yang telah tercipta di pesantren. Adapun bentuk budaya yang telah tercipta—sebagaimana yang juga dalam implikasi di pesantren Nurul Qarnain yakni ada tiga macam bentuk budaya. Ketiganya adalah budaya abstrak, sosial dan konkrit. Wujud budaya abstraknya adalah nilai teologis transformatif pengembangan budaya sehat. Wujud budaya sosialnya adalah kekompakan dalam kesadaran dan tindakan pemeliharaan lingkungan pesantren seluruh komponen. Sedangkan budaya konkritnya meliputi institusional tim pengembangan budaya dan bersih, adanya taman pesantren, kerapian lingkungan pesantren yang rapi dan bersih dan *postering* nilai di lembaga-lembaga formal.

Dari gambaran temuan pada tiga fokus penelitian tersebut maka secara umum temuan penelitian substantif pada Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Subulussalam sebagaimana terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.5
Temuan penelitian Kasus II di Pesantren Subulussalam

NO	FOKUS	INDIKATOR	TEMUAN PENELITIAN
1.	Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	Kesadaran	a. Memimpin pesantren karena dipilih oleh Tuhan b. Seluruh tindakan didasarkan pada ajaran agama c. Memimpin merupakan amanah agama
		Pengetahuan	<u>Estetika keimanan</u> , إن الله جميلٌ يحب الجمال, Merupakan ajaran agama untuk senantiasa

			menjaga keindahan dan Dikembangkan dengan disiplin ilmu arsitektur Islam
		Wujud Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki komitmen terhadap kebersihan b. Memiliki rasa peduli c. Memberi contoh langsung d. Terlibat langsung dalam proses kebersihan pesantren e. Melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan
2.	Strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat	Dasar kebijakan	Nilai-nilai Agama
		Macam-macam kebijakan	Kebijakan Program Pengembangan Budaya sehat
		Konsep Penyusunan Kebijakan	Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan; <ul style="list-style-type: none"> a. Identifikasi masalah b. Perintah perumusan program pada pengurus c. Pengkajian alternatif oleh pengurus d. Penyusunan alternatif oleh pengurus e. Pengujian alternatif oleh Pengurus f. Pemutusan aleternatif oleh kiai. g. Pelaksanaan oleh Pengurus h. Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.
3.	Tipologi Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	<i>The Sources</i> (Kiai)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesadaran Sebagai Khalifah (amanah Agama pada bawahanya) b. Kesadaran Kepemimpinan Agama (tauladan dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam)
		<i>Massege Content</i> (Isi komunikasi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Motivasi nilai Agama yang dihayatinya b. Pengembangan disiplin ilmu arsitektur dan atau pertukangan dalam membangun budaya sehat pesantren c. Hasil identifikasi masalah kebersihan dan kesehatan masyarakat pesantren
		<i>Channel</i> (saluran komunikasi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran) b. Teks formal pengembangan budaya sehat c. Pesan pengajian rutin kitab klasik (pengembangan saluran)
		Implikasi Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Wujud budaya abstrak pada meliputi sejumlah dasar nilai Agama trasformatif kiai, yang dihayatinya sebagai dasar tindakan pengembangan budaya sehat b. Wujud budaya sosial tindakan koperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat

			c. Wujud Budaya konkrit meliputi institusional tim pengembangan budaya rapi dan bersih, perkembangan infratraktur lingkungan pesantren yang rapi dan bersih serta <i>postering</i> nilai di lembaga-lembaga formal. Hal tersebut sebagai wujud publikasi nilai transformatif budaya sehat pesantren yang diperjuangkan.
--	--	--	---

2. Temuan Lintas Kasus

Pada bagian ini, penulis akan menggambarkan hasil komposisi terhadap beberapa data yang sudah didapatkan melalui proses prosedur dan teknik penggalian informasi dalam penelitian kualitatif di dua kasus kepemimpinan kiai pesantren. Dari data-data tersebut pula, penulis ingin membingkai beberapa sisi persamaan dan perbedaan masing-masing temuan dalam kedua kasus yang diteliti. Oleh karena itu, paparan data pada bagian ini tidak didasarkan pada lokus penelitian, namun lebih elaboratif.

Guna pembahasan temuan yang terpadu, perlu untuk menggambarkan perbedaan dan persamaan temuan dalam masing-masing sub komponen fokus kepemimpinan yang diangkat. Beberapa gambaran singkat tabel di atas, akan dipaparkan secara terpadu dan terperinci sebagaimana sistematika dibawah ini:

a. Perilaku Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Tindakan kepemimpinan pesantren dalam pengembangan budaya sehat dikonstruksi dengan konsepsi tindakan pada umumnya. Tindakan kepemimpinan yang ditemukan dalam dua kasus yang diteliti berasal dari integrasi kesadaran dan pengetahuan kepemimpinannya.

Integrasi kesadaran dan pengetahuannya kemudian bertransformasi menjadi nilai-nilai transformatif pengembangan budaya sehat.

Kesadaran dan pengetahuan tindakan kepemimpinan kiai pada dasarnya bersifat agama. Kiai Yazid Karimullah dan Kiai Hambali Mu'thi merupakan pemimpin yang sama menyadari bahwa kepemimpinannya adalah amanah Tuhannya. Meskipun pada kesadaran agama KH.Hambali agak berbeda, sebab selain percaya sebagai amanah Tuhan juga percaya sebagai amanah gurunya. Namun, secara substansial kesadarannya sama yakni kesadaran agama. Kepercayaan dan keta'diman kepada gurunya juga nampak berhubungan karena faktor agama juga.

Keduanya sama mempercayai kewenangan dan otoritasnya dalam pengembangan pesantren merupakan takdir Allah. Dengan kata lain, menjadi pemimpin pesantren menurut mereka merupakan jalan hidup yang telah digariskan oleh penciptanya. Sehingga, dengan cara apapun dan bagaimanapun mereka sebagai hamba memiliki kewajiban untuk memenuhi amanah tersebut.

Model tindakan dengan pola kesadaran yang demikian itu merupakan model kepemimpinan agama. Secara substansial polanya senada dengan model kepemimpinan agama. Sebagaimana *dimafhum* bersama bahwa model kepemimpinan agama dalam tindakannya selalu didasarkan pada aspek agama. Makanya tidak heran, jika model tersebut dianggap sebagai kepemimpinan irrasional. Sebab, kesadaran tindakannya didasarkan pada aspek kepercayaan transendental.

Kesadaran agama yang sama dirasakan membuat mereka merasa bahwa tindakannya bukan sama-mata tanggung jawab profesional antara batasan dan bawahan. Tanggung jawab kepemimpinannya mereka pahami sebagai tanggung jawab keagamaan. Mereka merasa berdosa jika yang dipimpinnya diterlantarkan.

Wujud dari kesadaran itulah yang melahirkan sosok Kiai Yazid Karimullah memiliki komitmen pada kesehatan, selalu memantau langsung kebersihan santri, memberi contoh langsung tentang tatacara menerapkan budaya bersih, terlibat langsung dalam proses kebersihan serta selalu memberi solusi terhadap kebersihan. Untuk meningkatkan budaya bersih Kiai Yazid Karimullah sering melakukan konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan. Kesadaran lain dari Kiai Yazid Karimullah, beliau selalu terdorong untuk *Idhulus Surur* (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain), memiliki rasa kepedulian cukup tinggi pada kebersihan.

Sedangkan wujud kesadaran agama pada Kiai Hambali terwujud pada komitmen terhadap kebersihan, memiliki rasa peduli, memberi contoh langsung dan terlibat langsung dalam proses kebersihan pesantren serta melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan. Pada aspek memberikan pelatihan inilah letak perbedaan wujud kesadaran beragama pada Kiai Hambali dengan Kiai Yazid Karimullah.

Adapun tentang pengetahuannya, kedua tindakan kepemimpinan kiai ini pada satu nampak berbeda. Kiai Yazid mendasarkan pada pengetahuan *fiqhiyah thoharoh*, sedangkan Kiai Hambali megembangan pengatahuan agama estetik. Dalam pengetahuan Kiai Yazid, beberapa kitab fiqih yang pada awal penjelasan selalu tentang *thoharah*, menunjukkan pesan tersirat bahwa menjaga kesucian dan kebersihan lingkungan dan jasmani sangat penting dari pada komponen lainnya. Pemahaman ini yang melahirkan tindakan kepeduliannya pada kebersihan jasmani dan lingkungan pesantren.

Sedangkan Kiai Hambali nampak mendasarkan kepemimpinan pada ajaran bahwa Tuhan itu maha indah dan menyenangkan hal-hal yang indah. Penulis menyebut pemahaman ini sebagai pemahaman agama estetik. Pemahaman tersebut merupakan perkembangan dari keilmuan agama. Dalam ilmu agama, Tuhan itu maha indah baik dzat maupun sifatnya. Nama-nama Tuhan yang kemudian disebut *asma'ul husna* (nama indah/baik) merupakan ajaran keagamaan estetik sosok Tuhan dalam ajaran Islam. Selian itu, penjelasan tentang konsep keindahan demikian juga sebagaimana yang selalu diucapkan kiai sebagaimana dijelaskan dalam paparan data sebelumnya.

Walaupun pengetahuannya nampak berbeda, namun secara substansial pengetahuan mereka berasal dari rumpun yang sama. Pengetahuan yang dijadikan dasar atau motif didasarkan pada ajaran agama Islam. Sehingga, penulis memperoleh kesimpulan bahwa

kesadaran dan pengetahuan yang dijadikan komponen dasar tindakanya berada pada aspek kepercayaannya pada Allah. Jadi inti dasarnya bersifat agama *an sich*.

Pengetahuan dan nilai kesadaran agama nya di atas, serta merta melahirkan emosional tindakan yang bersifat agama. Sebagaimana disebutkan diawal bahwa kiai selalu sensitif pada persoalan kebersihan dan kesehatan pesantren. Jika ada kendala dalam problem ini dirinya merasa berdosa, sebab berarti dirinya tidak menjalankan amanah Allah. Pada sisi inilah, kenapa penulis menganggap emosi yang ada dalam komponen tindakan kiai adalah emosi agama. Dimana, ia selala sensitif membaca persoalan pengembangan budaya sehat dengan pendekatan kesadaran agama Nya (*Religius ewareness*)

Integrasi kesadaran dan pengetahuan, emosinya ini kemudian bertransformasi menjadi komponen orientatif fundamental tindakannya. Pada proses ini, ada perubahan signifikan yang terjadi pada proses penyusunan tata nilai tindakan transformatifnya. Hasil dari proses tersebut, penulis menyebutnya sebagai nilai agama transformatif. Alasannya, ada proses perubahan sifat kesadaran dan pengetahuan yang agama *an sich* menjadi seperangkat nilai yang dapat menjadi pondasi pengembangan budaya sehat di pesantren. Transformasi budaya sehat, tentu merupakan area pengembangan ilmu antropososiologis. Jadi proses yang terjadi pada kontruksi tindakan kedua kiai ini adalah perkembangan sisi agama menjadi teo-antropososiologis.

Adapun komponen yang tercipta dari proses transformatif dalam kesadaran tindakan dua kiai ini, Pertama, pengaruh nilai agama. Pada aspek ini Kiai Hambali maupun Kiai Yazid berusaha menyusun orientasi ideal tindakan yang nantinya akan menjadi misi bersama dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Ada sedikit perbedaan dari keduanya ini. Idealitas tindakan yang disusun Kiai Yazid terdiri dari *idhulu surur*, komitmen menjaga kebersihan dan kesehatan lingkungan dan masyarakat pesantren. Sedangkan dalam kepemimpinan Kiai Hambali, yakni komitmen menjadi kesehatan, keindahan dan kerapian. Walaupun agak berbeda namun kedua, sama mengembangkan budaya sehat dengan mendasarkan pada varian ajaran-ajaran agama. Selain itu, yang paling fundamental dari keduanya adalah misi pengembangan budaya sehat yang dilakukan dengan optimalisasi tindakan perawatan terhadap lingkungan pesantren.

Kedua, motivasi ilahiyah. Kedua kiai senada tindakannya. Kiai selalu memberikan motivasi Agama dalam pengembangan tindakan bawahannya. Kiai Hambali memberikan motivasi dengan sering mengatakan bahwa Allah itu mencintai keindahan. Sehingga sebagai seorang hamba, para santri diharapkan berlomba-lomba merawat keindahan dengan jalan menciptakan kerapian dan kebersihan pesantren. Sedangkan Kiai Yazid, selalu memberikan motivasi agama *fiqhiyahnya*. Ia sering mengatakan bahwa membersihkan lingkungan pesantren itu merupakan ibadah penting ummat Islam.

Ketiga, stimulasi gagasan religius transformatif. Komponen transformasional tindakan kedua kiai nampak memberikan ruang penyampaian gagasan dan ide bawahannya. Baik Kiai Yazid dan Kiai Hambali mengajak bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.

Pada kepemimpinan Kiai Hambali, ruang gagasan begitu nampak sekali pada penyusunan program HBR pesantren. Pada program tersebut kiai memberikan kesempatan bagi pengurus pesantren untuk menyusun ide pengembangan kebersihan, kerapian dan keindahan lingkungan pesantren. Adapun dalam tindakan kepemimpinan Kiai Yazid, nampak ada pada saat penyusunan agenda kerja penyelesaian kendala sampah pesantren. Pada program ini pengurus pesantren bahkan yayasan berdiskusi untuk menyusun program yang nantinya dapat menjadi injeksi proses transformasi budaya sehat pesantren.

Keempat, pertimbangan atau pembimbingan ajaran agama. Pada komponen tindakan ini berisi tentang upaya bimbingan dan pengarahan bawahannya. Kiai Hambali dan Kiai Yazid sama mengupayakan tindakan santri efektif dalam membangun budaya sehat. Cara Kiai Yazid melakukannya adalah misalnya pada saat memberikan contoh pembakaran pembalut dan membersihkan lingkungan pesantren di waktu pagi dan sore. Sedangkan pada kepemimpinan Kiai Hambali, misalnya bimbingan dilaksanakan secara terpadu saat melakukan kerja

pertukangan dalam mengembangkan infrastruktur lingkungan pesantren.

Secara garis besar, seperangkat komponen tindakan transformasional kedua kiai ini, diejawantahkan dengan mengintegrasikan disiplin ilmu umum yang dapat berguna dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Terkait dengan hal ini, kedua tindakan kepemimpinan yang diteliti juga nampak berbeda. Pada tindakan Kiai Yazid dikembangkan dengan disiplin ilmu kesehatan, sedangkan dalam tindakan Kiai Hambali dilakukan dengan memakai disiplin ilmu pertukangan/arsitektur.

Disiplin ilmu kesehatan dalam tindakan Kiai Yazid digunakan sebagai pengembangan tindakan menjaga serta merawat lingkungan pesantren dan kesehatan santri. Sedangkan disiplin ilmu pertukangan yang dimiliki Kiai Hambali, berperan sebagai media pengembangan kerapihan, keindahan dan kebersihan lingkungan demi terbentuknya budaya sehat pesantren.

Berdasarkan penjelasan di atas, konstruksi tindakan kepemimpinan pesantren memposisikan kesadaran dan pengetahuan agama sebagai dasar nilai transformatif budaya sehat. Selain itu, juga memposisikan disiplin ilmu umum (kesehatan dan arsitektur) sebagai dasar pengembangan tindakan transformatif budaya yang akan dilakukan.

Berlatar dari semua pembahasan di atas, telah dapat disimpulkan bahwa tindakan kepemimpinan kedua kiai ini adalah tindakan agama

transformatif. Dianggap agama sebab masih secara kuat didasarkan pada aspek-aspek agama. Sedangkan, dianggap transformatif sebab mampu membumikan aspek agama Nya sebagai alat transformasi budaya sosial pesantren (budaya sehat).

b.Strategi Kebijakan Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya

Sehat Pesantren

Kebijakan merupakan komponen tindakan kepemimpinan. Sehingga, sebuah kebijakan kepemimpinan juga dapat dipastikan juga didasarkan pada kesadaran dan pengetahuan individu pemimpinnya. Hal ini juga yang ada pada kontruksi kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantrennya. Konsepsi kesadaran dan pengetahuan yang sejak awal menjadi pondasi tindakan kepemimpinannya, dalam penyusunan kebijakannya tentu juga berposisi sebagai pondasi dasar kebijakannya disusun.

Kesadaran agama tentang amanah kepemimpinan pesantren menjadi dasar penyusunan kedua kiai yang penulis teliti. Jadi kebijakan kiai disusun jika dalam melihat realitas ada yang tidak sesuai atau dianggap dapat menjadi penghalang ia melaksanakan amanah kepemimpinannya. Demikian pula pada aspek pengetahuannya, kebijakan kiai akan disusun apabila ada ketidaksesuaian dengan pengetahuan agama yang miliki.

Sebagaimana dalam tindakannya, kesadaran dan pengetahuan yang menjadi dasar kebijakannya bertransformasi menjadi nilai teologi

transformatif. Seperangkat yang demikian itu yang dimaksud penulis menjadi dasar kiai menyusun kebijakannya. Dengan demikian pada kepemimpinan Kiai Yazid yang dibuat berdasarkan *idhulu surur*, pemenuhan tanggung jawab pada kebersihan pesantren dan kesehatan santri. Sedangkan dalam kepemimpinan Kiai Hambali adalah pemenuhan tanggung jawab pada kebersihan, kerapian dan keindahan lingkungan pesantren.

Nilai transformatif tersebut apabila disatukan—sebagaimana dalam penjelasan tindakan kepemimpinan kiai sebelumnya—adalah nilai orientatif agama transformatif budaya sehat yang meliputi *idhulu surur*, tanggung jawab pada lingkungan dan kesahatan santri/masyarakat pesantren. Yang demikian hal yang menjadi temuan penting penelitian ini. Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat nampak tidak terlepas dari orientasi nilai agama transformatif yang didasarkan pada kesadaran dan pengetahuannya.

Adapun terkait dengan ragam kebijakan yang disusun nampak ada antara kepemimpinan dua kiai ini. Temuan kasus kepemimpinan Kiai Yazid ada dua varian kebijakan yakni kebijakan tata tertib pesantren dan kebijakan program pengembangan. Sedangkan dalam kepemimpinan Kiai Hambali hanya ada satu kebijakan yakni kebijakan program pengembangan. Perbedaan jenis kebijakan ini dapat menggambarkan keduanya berbeda dalam mengembangkan kepemimpinan budaya sehat pesantrennya.

Kiai Yazid lebih menyadari bahwa budaya pesantren dapat secara berkembang maksimal apabila pemerataan nilai didukung oleh kebijakan formal kepengurusan yang diputuskan atas wewenang. Berbeda dengan Kiai Hambali, ia nampak melihat budaya sehat dapat diupayakan secara maksimal apabila santri sudah memiliki kesadaran dan kebiasaan peduli pada kebersihan pesantren. Dalam pandangannya, aturan atau norma merupakan produk dari tata nilai yang sudah merata dihayati oleh masyarakat pesantren. Sedangkan kiai Yazid lebih memosisikan kebijakan sebagai upaya mengikat dan meratakan nilai untuk tetap dihayati oleh seluruh komponen pesantren. Jadi keduanya sebenarnya berbeda dalam memosisikan kebijakan yang berupa tata tertib.

Terlepas dari perbedaan dialektis tersebut, varian kebijakan kepemimpinan pengembangan budaya sehat nampak tidak terlalu signifikan. Bentuk kebijakan dapat saja berupa tata tertib, program pengembangan atau salah satunya, tidak terlalu penting. Yang perlu untuk tetap dijadikan acuan adalah bagaimana nilai transformatif agama dapat secara maksimal dihayati oleh seluruh komponen pesantren.

Hal demikian disesuaikan pada kondisi tindakan masyarakat pesantren itu sendiri. Apabila masih dikhawatirkan ada masalah atau tidak semua belum menghayati nilai orientatif yang menjadi, tentu sangat perlu untuk dirumuskan. Sebagaimana yang pada pondok pesantren Nurul Qarnain, para santri pernah melakukan tindakan yang merusak

lingkungan pesantren, maka hal tersebut penghayatan nilai orientatif budaya kebersihan ada kelaman. Pada konsisi perlu didukung kebijakan tata tertib formal.

Adapun terkait dengan konsepsi penyusunan kebijakannya, tentu juga ada dua varian penting model penyusunan kebijakan. Ragam model tersebut disesuaikan pada jenis kebijakan, kebijakan tata tertib formal atau kebijakan program pengembangan budaya sehat. Pada kebijakan aturan formal/tata tertib—sebagaiman yang dipraktikkan Kiai Yazid—ada lima langkah penyusunan yakni: Identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri) oleh kiai, Penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya oleh kiai, Perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren oleh kiai, Pelaksanaan kebijakan oleh pengurus dan Evaluasi pelaksanaan oleh kiai.

Adapaun terkait dengan terkait kebijakan program pengembangan, ada perbedaan model diantara dua kiai ini. Sebagaimana yang ada pada dibahas sebelumnya (baca: tabel temuan lintas kasus), perbedaannya sebenarnya bukan pada varian langkah yang dilakukan namun pada pelaksana tiap tahapan prosesnya. Misalnya, pada kebijakan kepemimpinan pondok pesantren Nurul Qarnain, identifikasi masalah dilaksanakan oleh kiai sendiri, sehingga setelah tahapan tersebut diperlukan melakukan tahap memerintah pengurus merumuskan untuk kebijakan. Hal demikian tidak terjadi dalam kebijakan kepemimpinan di

Pondok Pesantren Subulussalam. Sebab, identifikasi masalah dilaksanakan sendiri.

Namun, walaupun ada perbedaan demikian, proses identifikasinya masalah dilakukan senada. Pembacaan terhadap masalah sana dilakukan dengan pendekatan implementatif nilai agama transformatif yang dihati kiai. Pada pondok pesantren Subulussalam contohnya, walaupun dilakukan oleh pengurus, program pengembangan didasarkan pada identifikasi masalah pencapaian nilai orientatif agama transformatif kainya.

Secara keseluruhan, tahapan yang dilakukan dalam menyusun kebijakan senada. Dengan demikian, kesimpulan terpadu yang dilakukan untuk merumuskan kebijakan program pengembangan budaya sehat pesantren adalah identifikasi masalah, agenda setting, pengkajian alternatif oleh pengurus, penyusunan alternatif oleh pengurus, pengujian alternatif oleh pengurus, keputusan alternatif oleh kiai, pelaksanaan oleh pengurus dan evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.

Berdasarkan beberapa model penyusunan kebijakan di atas, dapat disimpulkan ada dua model kebijakan yang disusun guna pengembangan budaya sehat pesantren. Ada model yang disusun untuk kebijakan tata aturan formal dan ada kebijakan yang disusun program pengembangan.

Pada pembuatan aturan formal pesantren, penyusunan kebijakan seluruhnya dilakukan oleh kiai. Seluruh tahapan perumusan dilaksanakan

secara otoriter. Jadi kebijakannya yang dikembang adalah model *top down*. Yang demikian tersebut bukan tanpa alasan. Figur kiai yang dipandang merupakan sosok sentral organisasi dan sumber nilai budaya pesantren sangat dita'dimi oleh seluruh komponen pesantren. Perumusan nilai yang otoriter dianggap akan efektif, sebab sebagaimana posisi, kebijakan yang dibuat akan secara efektif mengikat seluruh komponen masyarakat pesantren.

Sedangkan pada penyusunan kebijakan program pengembangan, terlihat dilakukan dengan demokratis. Proses penyusunannya mengikutsertakan bawahan (pengurus pesantren). Dengan demikian kebijakan nampak disusun secara *bottom up*. Walaupun tidak seluruhnya dilakukan oleh bawahan kiai, namun sebagian besar seperti penyusunan alternatif strategi program disusun atas aspirasi dan peran bawahannya.

Proses penyusunan kebijakan program pengembangan yang demikian itu, tentu mempunyai alasan. Program pengembangan sehat sebenarnya berperan sebagai pengembangan dan pembiasaan implementatif nilai. Artinya, berposisi sebagai langkah kreatif penguat nilai, tidak sebagai pengikat formal yang fundamental. Sehingga, peran bawahan dalam proses kreatif sangat diperlukan. Pada konteks inilah, dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh model kebijakan kiai terlihat sangat efektif.

c. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan Budaya Sehat dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Pada temuan tentang tipologi komunikasi kepemimpinan kiai, sebagaimana dalam teori umum dijelaskan bahwa ada beberapa hal yang penting untuk dibahas. Adapun hal tersebut adalah pemahaman *sources*, komposisi pesan, saluran pesan, dan respon tindakan *receiver*. Beberapa hal komponen yang juga penting digambarkan dalam memperoleh gambaran komprehensif tentang model komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan budaya sehat pondok pesantren.

The Sources, yang dalam hal ini adalah kiai sebagai pemimpin pesantren nampak berposisi sebagai sumber nilai dalam konteks pengembangan budaya sehat pesantren. Sebagai pemimpin budaya, tentu dalam hal strukturasi budaya sehat kiai memiliki kesadaran tertentu dalam melakukan komunikasi budaya sehat.

Kedua kiai yang diteliti nampak memiliki dua kesadaran yang menjadi sumber kepentingannya dalam pengembangan budaya sehat. Keduanya adalah kesadaran sebagai *khalifah* yang diamanahi memelihara yang dipimpinnya dan kesadaran kepemimpinan pendidikan agama. Kesadarannya sebagai *khalifah fil ard* melahirkan kepentingan atau orientasi komunikasinya yakni bertanggung jawab pada kebersihan lingkungan pesantren dan kesehatan santrinya. Dengan kepentingan ini, ia berusaha berkomunikasi dengan tujuan pendidikan santrinya agar hidup sehat dan menjaga lingkungan pesantren.

Terkait dengan kesadaran kepemimpinan pendidikan, kiai sebagai *sources* nampak juga mamahami peran kepemimpinannya pada lembaga pendidikan pesantren. Sebagai pemimpin pesantren ia menyadari kewajibanya dalam mengembangkan ajaran Islam. Disebabkan kepentingan ini, ia melakukan komunikasi dengan berorientasi pada pengembangan ajaran Islam.

Guna mencapai kepentingannya sebagai pemimpin, kiai menyusun beberapa konten komunikasinya dengan didasarakn pada beberapa hal penting. Beberapa dasar kontennya meliputi identifikasi realitas pengembangan budaya sehat pesantren, nilai transformatif agama dan disiplin ilmu transformatif budaya sehat.

Pada konteks di atas, ada sedikit perbedaan temuan kasus kepemimpinan pondok pesantren Nurul Qarnai dengan Subulussalam. Perbedaannya hanya pada konten komunikasi dikembangkan menurut disiplin ilmu transformatif budaya sehat yang mereka tekuni. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya dasar pengembangan budaya sehat kedua kiai yang diteliti berbeda. Kiai Yazid mengembangkan disiplin ilmu kesehatan, sedangkan Kiai Hambali disiplin ilmu pertukangan.

Secara substantif, rumpun isi komunikasi senada. Kiai Yazid memproduksi isi pesannya dengan beberapa pengetahuan yang juga menjadi dasar tindakanya kepemimpinannya sebagaimana dijelaskan di awal. Begitupun dengan Kiai Hambali, isi pesan yang disampaikan juga berkaitan dengan pengetahuan yang dijadikan dasar tindakan

kepemimpinannya. Dengan demikian, komposisi pesan komunikasi kepemimpinan dapat dikonklusikan ada tiga varian penting yakni hasil pembacaan pada realitas yang terjadi budaya sehat pesantren, nilai agama trasformatif budaya sehat dan disiplin keilmuan yang dapat berguna dalam pengembangan budaya sehat.

Adapun tentang saluran komunikasi kepemimpinannya, nampaknya seluruh bentuk konten komunikasi ada pada kepemimpinan kedua kiai yang diteiliti. Namun, saluran yang begitu signifikan dipakai adalah komunikasi melalui tindakan. Kedua kiai menyampaikan pesannya lewat tindakan yang orientasinya dapat menguatkan nilai agama transformatifnya. Model komunikasi dengan tindakan ini disebut oleh penulis sebagai tindakan *uswah*.

Konstruksi komunikasi *uswah* merupakan proses komunikasi yang dilaksanakan dengan memakai saluran tindakan tauladan sebagai penyampain nilai yang dihayati seorang pemimpin. Konsepsi tindakan yang dibangun sebagai saluran komunikasi tersebut didasarkan pada kesadaran dirinya sebagai sumber nilai. Kedua kiai menyadari bahwa tindakannya harus memifestasikan ajaran yang berorientasi pada terciptanya budaya sehat pesantren. Sebab, setiap tindakan yang dilakukan akan cenderung akan diikuti oleh santri-santrinya.

Perilaku kiai yang ditunjukkan oleh Kiai Yazid misalnya turun langsung membersihkan lingkungan pesantren, membersihkan slokan bahkan hingga membersihkan bekas pembalut santriwatinya. Begitupun

pada perilaku yang ditunjukkan Kiai Hambali seperti ikut bekerja bersama santri memperbaiki infrastruktur pesantren, membersihkan halaman dan taman pesantren dan lain sebagainya. Tindakan keduanya mempengaruhi terbentuknya nilai budaya bersih komponen pesantren. Pada santri, asatidz dan seluruh masyarakat pesantren memaknai tindakannya kiai ini sebagai edukasi kiai pada bawahannya.

Tindakan kiai merupakan komunikasi nilai yang dihayatinya. Sebagaimana dijelaskan di awal, kiai menghayati nilai telogis transformatif, sehingga tindakan yang muncul dikonstruksikan sebagai tindakan transformatif. Bacaan ini yang kemudian juga dalam benak bawahannya. Mereka memahami bahwa tindakan membersihkan pesantren dan menjaga kesihatannya merupakan perilaku agama yang dilakukan sebagai pembuktian semangat peabdian diri pada Tuhan.

Berdasarkan tindakan ini kemudian beberapa pengurus pesantren berusaha untuk juga membangun tindakan organisasi yang sesuai dengan bacaan mereka pada tindakan kainya. Mereka mencoba membangun nilai fundamental budaya organisasi yang sesuai dengan tindakan kiai. Ada norma yang secara bersama-sama dibangun. Terkait dengan norma ini, pada pondok pesantren Subulusslam dibentuk dengan cara membentuk program pengembangan dengan nama HBR. Sedangkan pada pondok pesantren Nurul Qarnain, norma tersebut sepertinya juga juga muncul dalam aturan formal tata tertib dan program pengembangan kebersihan pesantrennya.

Selain komunikasi *uzwah*, nampaknya keduanya juga memfungsikan saluran formal kepesantrenan sebagai media komunikasinya. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa kiai juga berinteraksi secara formal struktur dengan pengurus pesantren (baca; proses perumusan kebijakan kiai). Dalam proses interaksi formalnya, ada perbedaan diantara Kiai Yazid dengan Kiai Hambali. Pada pondok pesantren Nurul Qarnain, komunikasi kepemimpinan *uswah* kiai diperkuat dengan penyusunan tata terbit yang buat sendiri oleh dan di jalankan oleh pengurus. Selain itu, komunikasi pada aspek demikian juga dilakukan dalam penyusunan program formal kepesantrenan. Sedangkan pada pondok pesantren Subulussalam, komunikasi kiai hanya dilakukan dalam susunan tekstual program kerja resmi pesantren.

Walaupun ada sedikit perbedaan, pesan komunikasi yang dilakukan dalam penyusunan formal tersebut, bentuknya sama yakni sebagai teks resmi penyelenggaraan pengembangan budaya sehat pesantren. Bentuknya, aturan formal dan agenda program yang sebenarnya isinya juga berorientasi membangun budaya sehat pesantren. Dengan demikian, perannya dapat memperkuat komunikasi *uswah* yang kiai lakukan.

Selain komunikasi formal di atas, kiai juga nampak melakukan komunikasi dengan saluran pesan pengajaran. Yang demikian ini sering dilakukan dalam pengajian kitab rutin pesantren. Misalnya Kiai Yazid sering menyelipkan pesan nilai transformatif agama dalam pengajian fiqh

di pesantren. Begitupun dengan Kiai Hambali, ia sering menyelipkan materi pentingnya menjaga keindahan dan kebersihan pesantren dalam pengajian tafsir yang rutin diadakan setiap sore.

Komunikasi dalam pengajian rutin ini berbentuk suara yang isinya adalah seperangkat ajaran Islam. Sehingga peran komunikasi yang dilakukan dengan saluran ini terlihat sebagai penguat transformasi ajaran Islam sebagai pengembangan budaya sehat pesantren. Nilai agama transformatif dengan melalui saluran komunikasi pengajian lebih mudah untuk dibangun. Sebab, pengajian di pesantren merupakan pendidikan agama yang khas dan dapat membentuk pemahaman rasional agama santri.

Beberapa komunikasi yang dilakukan kiai di atas, terbukti berimplikasi pada pengembangan budaya sehat pesantren. Beberapa komponen budaya sehat, nampak muncul baik di Pondok Pesantren Nurul Qarnain ataupun Pondok Pesantren Subulussalam. Untuk melihat implikasinya tentu dapat dilihat komponen-komponen budaya sehat yang sudah ada. Sebagaimana *dimafhum* bersama, bahwa komponen budaya ada tiga macam yakni wujud abstrak, sosial dan konkrit. Jadi seluruh wujud budaya inilah yang dapat dapat penulisan katakan sebagai tindakan timbal balik *receiver* dalam menerima pesan kiai.

Adapun tindakan *receiver* yang berupa wujud budaya abstrak adalah pemahaman agama transformatifnya yang juga senada dengan pemahaman kiainya. Para pengurus dan santri pondok pesantren Nurul

Qarnain memahami bahwa menjaga kebersihan lingkungan, kesehatannya dan berusaha mengamalkan *idhulu surur* adalah kewajiban sebagai orang muslim dan santri Kiai Yazid. Begitupun pengurus dan santri pondok pesantren Subulussalam, mereka juga menganggap menjaga kebersihan, kerapian dan keindahan adalah kewajiban, tentu sebagai orang Islam dan santri Kiai Hambali.

Terkait dengan budaya sosialnya, komunikasi kiai nampak dapat mengembangkan tindakan sosial senada dalam hal pengembangan kesehatan pesantren. Demikian ini nampak ditunjukkan dengan adanya upaya organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam organisasi pesantren. Di semua organisasi kepesantrenan yang diteliti, semuanya nampak memiliki program kerja bersama dalam mendukung tegaknya budaya sehat.

Sedangkan terkait dengan budaya konkritnya, komunikasi kiai jelas dapat menggerakkan masyarakat pesantren untuk satu misi. Sehingga apapun yang dilakukan para pengelola dan pengurus pesantren selalu didasarkan pada seperangkat nilai yang ada dalam komunikasi kiai. Sehingga, tidak heran jika beberapa ada simbol dan tanda yang juga berisi nilai yang berusaha kiai tanamkan.

Pesantren Subulussalam misalnya, beberapa lembaga pendidikannya membuat *postering* yang mengisyaratkan pembentukan budaya bersih dan indah. Selain itu, konstruksi infrastruktur bangunan dan taman pesantren yang memperlihatkan bahwa pesantren tersebut

sangat pada keindahan, kerapian dan kebersihan. Begitupun di Pondok Pesantren Nurul Qarnain, *postering* yang berisi semangat kebersihan juga ditemukan lembaga formalnya. Selain itu, juga ada beberapa kotak obat di depan kamar santri. Kesemuanya terlihat menyampaikan bahwa pesantren ini begitu gencar merawat kebersihan dan kesehatan.

Dari gambaran beberapa temuan kasus di atas dibawah ini temuan lintas kasus sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.6

Temuan lintas Kasus Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

NO	FOKUS	INDIKATOR	KASUS I	KASUS II	LINTAS KASUS
1.	Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	Kesadaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Memimpin pesantren karena dipilih oleh Tuhan b. Seluruh tindakan didasarkan pada ajaran agama c. Memimpin merupakan amanah agama 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memimpin pesantren karena dipilih oleh Tuhan b. Seluruh tindakan didasarkan pada ajaran agama c. Memimpin merupakan amanah agama 	Kesadaran Kiai bahwa dirinya dipilih oleh Tuhan sehingga kepemimpinannya merupakan amanah agama dan sehingga seluruh tindakannya didasarkan pada ajaran agama
		Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> a. Ajaran <i>thoharah</i> yang diutamakan dalam Ilmu fiqh menjadi perintah untuk senantiasa menjaga kebersihan b. Dikembangkan dengan disiplin ilmu kesehatan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Estetika keimanan <i>إن الله جميل يحب الجمال</i> Merupakan ajaran agama untuk senantiasa menjaga keindahan b. Dikembangkan dengan disiplin ilmu arsitektur 	Pengetahuan didasarkan pada Fiqh Thaharoh, Estetika keimanan, Diekembangkan dengan Ilmu Kesehatan dan ilmu arsitektur
			<ul style="list-style-type: none"> a. komitmen pada kesehatan b. Memantau langsung kebersihan santri c. Memberi contoh langsung d. Terlibat langsung 	<ul style="list-style-type: none"> a. komitmen terhadap kebersihan b. Memiliki rasa peduli c. Memberi contoh langsung d. Terlibat langsung 	<ul style="list-style-type: none"> a. komitmen pada kesehatan b. Memantau c. Memberi contoh d. Terlibat langsung e. memberi solusi. f. melakukan konsultasi

		Wujud Tindakan	<p>dalam proses kebersihan</p> <p>e. memberi solusi terhadap kebersihan.</p> <p>f. melakukan konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan.</p> <p>g. <i>Idhulus Surur</i> (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain), iki Rasa</p> <p>h. kepedulian cukup tinggi pada kebersihan</p>	<p>dalam proses kebersihan pesantren</p> <p>e. Melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan</p>	<p>kesehatan.</p> <p>g. <i>Idhulus Surur</i></p> <p>h. memiliki Rasa peduli</p> <p>i. Melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan</p>
2.	Model Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat	Dasar kebijakan	Nilai-Nilai Keagamaan	Nilai-Nilai Keagamaan	Nilai-Nilai Keagamaan
		Macam-macam kebijakan	Penyusunan Kebijakan Tata Tertib dan kebijakan pengembangan Budaya sehat	Kebijakan Program Pengembangan Budaya sehat	Kebijakan Tata Tertib dan kebijakan pengembangan Budaya sehat
		Konsep Penyusunan Kebijakan	<p>Penyusunan Kebijakan Tata Tertib:</p> <p>a. Identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri) oleh kiai</p> <p>b. Penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya oleh kiai</p> <p>c. Perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren oleh kiai</p> <p>d. Pelaksanaan kebijakan oleh pengurus</p> <p>e. Evaluasi pelaksanaan oleh</p>	<p>Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan;</p> <p>a. identifikasi masalah</p> <p>b. Perintah perumusan program pada pengurus</p> <p>c. Pengkajian alternatif oleh pengurus</p> <p>d. Penyusunan alternatif oleh pengurus</p> <p>e. Pengujian alternatif oleh Pengurus</p> <p>f. Pemutusan alternatif oleh kiai.</p> <p>g. Pelaksanaan oleh</p>	<p>Penyusunan Kebijakan Tata Tertib:</p> <p>a. Identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri) oleh kiai</p> <p>b. Penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya oleh kiai</p> <p>c. Perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren oleh kiai</p> <p>d. Pelaksanaan kebijakan oleh pengurus</p> <p>e. Evaluasi pelaksanaan oleh kiai</p>

			<p>kiai</p> <p>Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan;</p> <ol style="list-style-type: none"> identifikasi masalah Perintah perumusan program pada pengurus Pengkajian alternatif oleh pengurus Penyusunan alternatif oleh pengurus Pengujian alternatif oleh Pengurus Pemutusan aleternatif oleh kiai. Pelaksanaan oleh Pengurus <p>Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.</p>	<p>Pengurus</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai. 	<p>Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan;</p> <ol style="list-style-type: none"> identifikasi masalah Perintah perumusan program pada pengurus Pengkajian alternatif pengurus Penyusunan alternatif pengurus Pengujian alternatif Pengurus Pemutusan aleternatif kiai. Pelaksanaan Pengurus Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.
3.	Model Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	<i>The Sources</i> (Kiai)	<ol style="list-style-type: none"> Kesadaran Sebagai Khalifah (amanah Agama pada bawahnya) Kesadaran Kepemimpinan Agama (tauladan dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam) 	<ol style="list-style-type: none"> Kesadaran Sebagai Khalifah (amanah Agama pada bawahnya) Kesadaran Kepemimpinan Agama (tauladan dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam) 	<p>Kesadaran Sebagai Khalifah dan pemimpin agama yang harus memberitauladan dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam</p>
		<i>Massege Content</i> (Isi komunikasi)	<ol style="list-style-type: none"> Motivasi implementatif nilai Agama trasformatif yang dihayatinya Pengembangan disiplin ilmu kesehatan Hasil identifikasi masalah kebersihan dan kesehatan pesantren 	<ol style="list-style-type: none"> Motivasi Implementatif nilai Agama trasformatif yang dihayatinya Pengembangan disiplin ilmu arsitektur dan atau pertukangan dalam membangun budaya sehat pesantren Hasil identifikasi masalah kebersihan dan kesehatan 	<p>Motivasi pelaksanaan nilai-nilai Agama yang diidentifikasi masalah kebersihan dan kesehatan dengan dikembangkan melalui disiplin ilmu kesehatan dan Artisektur</p>

				masyarakat pesantren	
		<i>Channel</i> (saluran komunikasi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran) b. Teks formal tata tertib kebersihan pesantren (penguat saluran) c. Pesan pengajian rutin kitab klasik (pengembangan saluran) 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran) b. Teks formal pengembangan budaya sehat c. Pesan <i>pengajian</i> rutin kitab klasik (pengembangan saluran) 	Saluran komunikasi melalui Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran), Teks formal tata tertib kebersihan pesantren (penguat saluran) dan Pesan pengajian rutin kitab klasik (pengembangan saluran)
		Implikasi Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Wujud budaya abstrak meliputi sejumlah dasar nilai Agama kiai, yang dikhayatinya sebagai dasar pengembangan budaya sehat b. Wujud budaya sosial tindakan kooperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat c. Wujud Budaya konkrit meliputi simbol dan tanda yang menjadi bagian dari infrastruktur pesantren sebagai wujud publikasi nilai transformatif budaya sehat pesantren yang diperjuangkan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wujud budaya abstrak pada meliputi sejumlah dasar nilai Agama transformatif kiai, yang dikhayatinya sebagai dasar tindakan pengembangan budaya sehat b. Wujud budaya sosial tindakan kooperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat c. Wujud Budaya konkrit meliputi institusional tim pengembangan budaya rapi dan bersih, perkembangan infratraktur lingkungan pesantren yang rapi dan bersih serta <i>postering</i> nilai di lembaga-lembaga formal. Hal tersebut sebagai wujud publikasi nilai transformatif budaya sehat pesantren yang diperjuangkan. 	Implikasi komunikasi berupa budaya abstrak yaitu meliputi sejumlah dasar nilai Agama kiai, yang dikhayatinya sebagai dasar pengembangan budaya sehat, budaya sosial tindakan yaitu kooperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat dan Budaya konkrit meliputi simbol dan tanda yang menjadi bagian dari infrastruktur pesantren sebagai wujud publikasi nilai transformatif budaya sehat pesantren yang diperjuangkan

Berdasarkan paparan di atas, analisis perbandingan Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi adalah sebagai berikut :

1. Perilaku Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Perilaku kepemimpinan kiai didasarkan pada transformasi kesadaran agama dan pengetahuan yang memiliki perbedaan dan persamaan antara Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam. Perbedaan dan persamaan pada aspek ajaran sebagaimana penjelasan berikut ini;

Pertama, Tindakan kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember, dikembangkan melalui kesadaran agama dan pengetahuan *fiqhiyah* tentang *Thoharoh*.

Kedua, Tindakan kepemimpinan Kiai Pesantren Subulumsalam Banyuwangi, dikembangkan melalui kesadaran dan pengetahuan tentang estetika agama dalam Islam.

Faktor pendukung tindakan kepemimpinan kiai dalam mengejewantahan nilai-nilai yang dihayatinya, didukung dengan seperangkat disiplin ilmu yang umum berbeda yaitu pada kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember, dikembangkan dengan disiplin Ilmu Kesehatan sedangkan kepemimpinan Kiai

Pesantren Subulussalam Banyuwangi, dikembangkan dengan disiplin ilmu arsitektur.

Seluruh tindakan kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat merupakan tindakan agama, sebab dilakukan dengan motivasi agama sebagai kerangka kerja membangun budaya kesahatan pesantren.

Kesadaran agama kiai diwujudkan dengan pertama Kiai Yazid memiliki komitmen pada kesehatan, memantau langsung, memberi contoh langsung, terlibat langsung dalam proses kebersihan, konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan, *Idhulus Surur* (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain), sehingga rasa pedulinya cukup tinggi dan pemecah masalah kebersihan sedangkan Kiai Hambali komitmen terhadap kebersihan, memiliki rasa peduli, memberi contoh langsung, terlibat langsung dalam proses kebersihan pesantren, melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukangan. Disini letak perbedaanya terletak pada Kiai Yazid yang sering melakukan konsultasi dengan pakar kesehatan, memberi solusi terhadap sampah yang ada dan *Idhulus Surur* sedangkan Kiai Hambali memiliki Skill pada bidang arsitektur sehingga beliau selalu melatih para santrinya agar bisa menjadi tukang bangunan.

2. Strategi Kebijakan Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan atas dasar pendekatan implementatif nilai transformatif agama yang dihayatinya. Kebijakan kiai dalam pengembangan budaya sehat dikembangkan dalam beberapa dua bentuk kebijakan yakni dalam kebijakan tata tertib dan program pengembangan kesehatan pesantren.

Adapun proses penyusunannya kedua pesantren dilakukan secara berbeda sebagaimana di bawah ini; kebijakan kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember—dalam kebijakan tata tertib—dilakukan dengan, identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri, penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya, dan perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren. Evaluasi dilaksanakan oleh kiai.

Kebijakan kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember dalam program pengembangan kesehatan dilakukan dengan, identifikasi masalah, agenda setting, perintah perumusan strategi pada pengurus, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan pemutusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

Kebijakan kepemimpinan Kiai Pesantren Subuluslam Banyuwangi dalam program pengembangan kesehatan dilakukan

dengan, identifikasi masalah, agenda setting, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan pemutusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

3. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan Budaya Sehat dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Komunikasi kepemimpinan kiai didasarkan pada kesadaran peran sebagai sumber komunikasi religius. Komposisi konten komunikasi kiai disusun berdasarkan identifikasi kondisi, dan tindakan kebersihan masyarakat pesantren dalam pendekatan nilai-nilai agama transformatif dan dikembangkan dengan disiplin umum yang berbeda sebagaimana berikut : Pada komunikasi kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember, dilakukan dikembangkan dengan disiplin ilmu kesehatan sedangkan pada komunikasi kepemimpinan Kiai Pesantren Subulussalam Jember, dilakukan dikembangkan dengan disiplin ilmu arsitektur. Konten komunikasi kiai ditransmisikan melalui tindakan *uswah*, diperkuat oleh pesan teks dalam tata tertib pesantren dan sejumlah nasehat dalam kegiatan rutin pengajian

Komunikasi kiai berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik didasarkan pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai transformatif agama kiai. Model efektif komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan melalui proses transmisi nilai-

nilai transformatif agama ke dalam tindakan *uswah* dengan diperkuat melalui beberapa komponen lain yakni;

Pada komunikasi kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember, diperkuat oleh adanya tata tertib dan konten nasehat dalam kegiatan kitab, sedangkan pada komunikasi kepemimpinan Kiai Pesantren Subulussalam Banyuwangi tanpa diperkuat tata tertib formal, tetapi hanya didukung oleh komunikasi yang dilakukan pengurus dan konten pengajian kitab kuning.

Tabel 4.7
Perbandingan Kasus Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

NO	FOKUS	INDIKATOR	PERBEDAAN		PERSAMAAN
			PESANTREN NURUL QARNAIN	PESANTREN SUBULUSSALAM	
1.	Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat	Kesadaran			Kesadaran Kiai bahwa dirinya dipilih oleh tuhan sehingga kepemimpinannya merupakan amanah agama dan seluruh tindakannya didasarkan pada ajaran agama
		Pengetahuan	Ajaran <i>thoharah</i> yang diutamakan dalam Ilmu fiqih menjadi perintah untuk senantiasa menjaga kebersihan	<u>Estetika keimanan</u> إن الله جميلٌ يحب الجمال Merupakan ajaran agama untuk senantiasa menjaga keindahan	Pengetahuan didasarkan pada ajaran agama
			Dikembangkan dengan disiplin ilmu kesehatan	Dikembangkan dengan disiplin ilmu arsitektur	Imu Sekuler/ilmu

				Islam	umum
		Wujud Tindakan	memberi solusi, melakukan konsultasi kesehatan, Idhulus Surur	Melatih santri dalam membangun kemandirian terutama aspek pertukanga	komitmen pada kesehatan, Memantau .Memberi contoh, Terlibat langsung, memiliki Rasa peduli
2.	Strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat	Dasar kebijakan			Nilai-nilai Keagamaan
		Macam-macam kebijakan	Penyusunan Kebijakan Tata Tertib dan kebijakan pengembangan Budaya sehat	Kebijakan Program Pengembangan Budaya sehat	kebijakan pengembangan Budaya sehat
		Konsep Penyusunan Kebijakan	Penyusunan Kebijakan Tata Tertib: a. Identifikasi masalah (kondisi lingkungan dan kesehatan santri) oleh kiai b. Penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya oleh kiai c. Perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren oleh kiai d. Pelaksanaan kebijakuan oleh pengurus e. Evaluasi pelaksanaan oleh kiai	Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan; a. identifikasi masalah b. Perintah perumusan program pada pengurus c. Pengkajian alternatif oleh pengurus d. Penyusunan alternatif oleh pengurus e. Pengujian alternatif oleh Pengurus f. Pemutusan aleternatif oleh kiai. g. Pelaksanaan oleh Pengurus h. Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.	Penyusunan Kebijakan Program Pengembangan; a. identifikasi masalah b. Perintah perumusan program pada pengurus c. Pengkajian alternatif oleh pengurus d. Penyusunan alternatif oleh pengurus e. Pengujian alternatif oleh Pengurus f. Pemutusan aleternatif oleh kiai. g. Pelaksanaan oleh Pengurus h. Evaluasi oleh dan dilaporkan pada kiai.
3.	Tipologi Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam	<i>The Sources</i> (Kiai)		Kesadaran Sebagai Khalifah dan pemimpin agama yang harus memberitauladan	

membangun budaya sehat				dan bertanggung jawab menyebarkan ajaran Islam
	<i>Massege Content</i> (Isi komunikasi)	Motivasi implementatif Pengembangan disiplin ilmu kesehatan	Pengembangan disiplin ilmu arsitektur dan atau pertukangan dalam membangun budaya sehat pesantren	
	<i>Channel</i> (saluran komunikasi)			Saluran komunikasi melalui Tindakan <i>uswah</i> (dasar saluran), Teks formal tata tertib kebersihan pesantren (penguat saluran) dan Pesan pengajian rutin kitab klasik (pengembangan saluran)
	Implikasi Komunikasi			Implikasi komunikasi berupa budaya abstrak yaitu meliputi sejumlah dasar nilai Agama kiai, yang dikhayatnya sebagai dasar pengembangan budaya sehat, budaya sosial tindakan yaitu koperatif dan komitmen dalam mengembangkan budaya sehat dan Budaya konkrit meliputi simbol dan tanda yang menjadi bagian dari infrastruktur pesantren sebagai wujud publikasi nilai transformatif budaya sehat pesantren yang diperjuangkan

Berdasarkan temuan substantif pada dua pondok pesantren di atas, dapat dikemukakan bahwa temuan umum dalam penelitian ini adalah :

1. Perilaku Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat

Perilaku kepemimpinan kiai didasarkan pada transformasi kesadaran agama dan pengetahuan *fiqhiyah* tentang *Thoharoh* serta pengetahuan tentang estetika Islam. Kemudian kesadaran tersebut didukung dengan nilai-nilai yang dihayatinya, serta disiplin ilmu kesehatan dan disiplin ilmu arsitektur dengan wujud tindakan komitmen pada kesehatan, memantau langsung, memberi contoh langsung, terlibat langsung dalam proses kebersihan, konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan, *idhulus surur* (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain), sehingga rasa pedulinya cukup tinggi dan pemecah masalah kebersihan serta memiliki kemampuan pada bidang arsitektur sehingga selalu melatih para santri agar bisa menjadi tukang bangunan.

2. Strategi Kebijakan Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan atas dasar pendekatan nilai-nilai keagamaan yang dihayatinya. Kebijakan kiai dalam pengembangan budaya sehat dikembangkan dalam beberapa bentuk kebijakan yaitu kebijakan tata tertib dan program pengembangan kesehatan pesantren.

Adapun proses penyusunannya kedua pesantren dilakukan secara berbeda sebagaimana di bawah ini; kebijakan kepemimpinan Kiai

Pesantren Nurul Qarnain Jember dalam kebijakan tata tertib dilakukan dengan, identifikasi masalah pada kondisi lingkungan dan kesehatan santri, penyusunan larangan dan kewajiban beserta sanksinya, dan perintah pelaksanaan kepada pengurus pesantren sedangkan evaluasi dilaksanakan oleh kiai.

Kebijakan kepemimpinan Kiai Pesantren Nurul Qarnain Jember dalam program pengembangan kesehatan dilakukan dengan, identifikasi masalah, agenda setting, perintah perumusan strategi pada pengurus, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan putusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

Sedangkan kebijakan kepemimpinan Kiai Pesantren Subuluslam Banyuwangi dalam program pengembangan kesehatan dilakukan dengan, identifikasi masalah, agenda setting, pengkajian, penyusunan dan pengujian alternatif strategi oleh pengurus, dan putusan strategi oleh kiai. Pelaksanaan dan evaluasi dilaksanakan oleh pengurus dan dilaporkan pada kiai.

3. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan Budaya Sehat dalam Pengembangan Budaya Sehat Pesantren

Konten komunikasi kiai disusun berdasarkan identifikasi kondisi, dan tindakan kebersihan masyarakat pesantren dalam pendekatan nilai-nilai agama transformatif dan dikembangkan dengan disiplin keilmuan umum

yang berbeda sebagaimana berikut : Pola komunikasi kiai dilakukan dengan mengembangkan disiplin ilmu kesehatan disiplin ilmu arsitektur.

Konten komunikasi kiai ditransmisikan melalui tindakan *uswah*. Isi pesan komunikasi lebih banyak pada pemberian contoh langsung yang dilakukan oleh kiai baik melalui media maupun melalui pesan-pesan simbolik. Kemudian komunikasi tersebut diperkuat oleh pesan teks dalam tata tertib pesantren dan sejumlah nasehat pada kegiatan rutin pengajian kitab kuning.

Komunikasi kiai berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik didasarkan pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai-nilai agama kiai. Model efektif komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan melalui proses transmisi nilai-nilai transformatif agama ke dalam tindakan *uswah* dengan diperkuat melalui beberapa komponen lain. Pada komunikasi kepemimpinan kiai diperkuat oleh adanya tata tertib dan konten nasehat dalam kegiatan kitab.

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN

Pembahasan dalam bab ini akan memberikan penjelasan tentang temuan yang lebih terperinci dan lebih substantif. Beberapa temuan akan didekati dengan beberapa teoritik guna membangun temuan konseptual. Untuk lebih terperinci, pembahasan sebagaimana di bawah ini :

A. Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Pada pembahasan tindakan kepemimpinan dalam fokus penelitian Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi. Mengungkap konstruksi tindakan yang kemudian dapat mengembangkan budaya sehat. Sehingga tentunya berkaitan dengan tindakan kepemimpinan transformasional kiai. Dalam penelitian ini tindakan kepemimpinan kiai akan dikonstruksi sebagai media transformasi budaya sehat pesantren.

Secara teoritis kepemimpinan transformasional budaya dibahas oleh Bruce Bernard M. Bass, J. Avolio dan Ronald E Reggio. Sebagaimana dibahas sebelumnya mereka menggambarkan bahwa hal yang penting untuk dikaji dalam tindakan pemimpin yang transformasional adalah meliputi *idealized influency*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized*

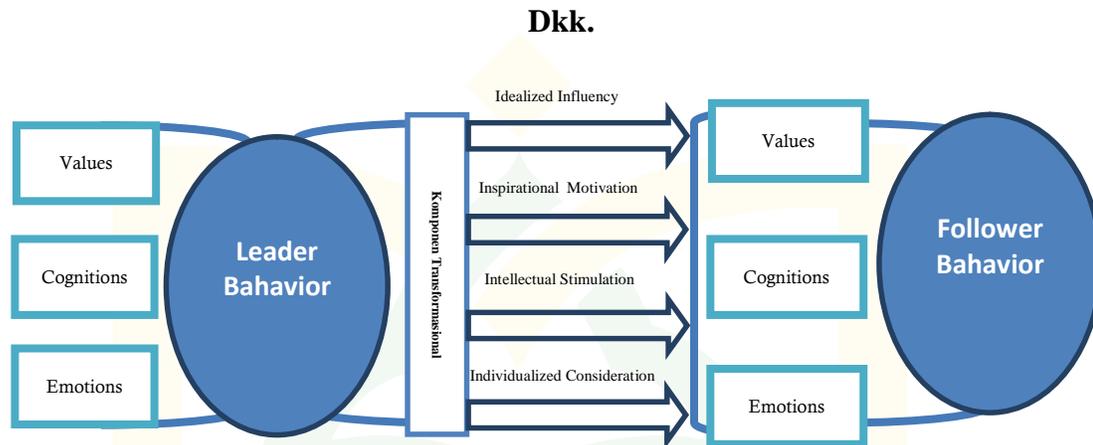
consideration. Konsep ini yang kemudian dikenal dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Seluruh komponen ini penting untuk digambarkan dalam menemukan konsepsi komprehensif model tindakan kiai dalam mengembangkan budaya sehat di pesantrennya.

Terkait pembentukan orientasi nilai transformasional tentu sudah banyak tokoh yang membahas hal ini. Salah satunya adalah J Avolio, dkk. Avolio dikenal sebagai tokoh yang sering membahas tentang beberapa hal yang berkaitan dengan kognisi kepemimpinan transformasional yang salah satunya adalah model kepemimpinan *authentic*. Dalam beberapa pembahasannya, kepemimpinan *authentic* transformasional merupakan kepemimpinan yang menghubungkan tindakan pribadi sebagai tindakan transformatif tindakan pribadi pengikutnya.

Itu nampak menyatukan konsepsi tindakan individu pemimpin dengan perannya yang dapat mempengaruhi tindakan komunitas sosialnya. Dalam penjelasannya, konstruksi tindakan diri seorang pemimpin tidak akan terlepas dasar *values*, *cognitions*, dan *emotions*. Ketiganya ini yang terus akan dibangun sebagai dasar tindakan yang kemudian secara transformasional akan melahirkan tindakan *follower*. Tentunya konstruksi yang akan lahir dari pengikutnya tersebut adalah tindakan yang juga sesuai dengan komponen otentik tindakan pemimpinnya.

Secara integratif tindakan kepemimpinan transformasional dalam rancangan temuan beberapa tokoh berusaha digambarkan oleh penulis sebagaimana di bawah ini,

Gambar 5.1 Kontengensi Tindakan Kepemimpinan Transformasional Avolio



Melalui pendekatan yang senada, proses lahirnya komponen kepemimpinan transformasional kiai dapat dibahas secara komprehensif. Komponen transformasional akan secara mudah dipahami, sebab diikuti dengan penjelasan asas dan dasar tindakan transformasionalnya. Kemudian pada akhirnya, gambaran yang rinci akan dapat memberikan gambaran model tindakan individualisasi kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantren.

Tindakan personal atau dalam bahasa lain disebut “*personal behavior*” merupakan instrumen kepemimpinan yang umum dikaji guna menemukan gagasan model tindakan kepemimpinan. Hal yang utama dalam kajian tindakan kepemimpinan ini adalah terkait dengan *oriented value* yang kemudian menjadi motif seseorang melakukan tindakan kepemimpinan. Nilai-nilai inilah disebut sebagai nilai transformasional yang diharapkan dan mempengaruhi terciptanya sebuah budaya sehat di pesantren.

Tindakan kepemimpinan transformasional nampak lahir dari kesadaran nilai dan pengetahuan yang bersandar pada nilai-nilai agama. Kiai Yazid mendasarkan tindakan kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya bersih pada seperangkat kesadaran pribadinya (*self awareness*) terdiri dari nilai agama dan seperangkat pengetahuan ajaran fiqh. Pada aspek nilai agama meliputi kesadaran bahwa kepemimpinannya di pesantren adalah kehendak Allah dan sebagai jalan untuk bertanggung jawab memenuhi amanahNya. Dengan demikian, nilai yang ada pada kesadaran tauhid yakni kesadaran eksistensial religius kepemimpinan yang meliputi aspek proses dan perannya di pesantren.

Pada aspek religius proses terciptanya kepemimpinan adalah kesadaran bahwa posisi kepemimpinan pesantren tidak secara alami dibentuk dan ada karena wewenang manusia. Kiai Yazid dan Kiai Hambali merasa kepemimpinannya bukan karena kehendaknya sendiri, namun merupakan kehendak Tuhan. Jadi eksistensinya sebagai pemimpin pesantren tidak dapat ditiru dan dibentuk tanpa kehendak Tuhan. Menurutnya manusia boleh merencanakan untuk memimpin pesantren, namun tanpa kehendak Tuhan tidak akan sukses.

Berdasarkan pernyataan Robert G Owens (1991) bahwa pemimpin seperti Kiai Yazid dan Kiai Hambali berorintasi tugas, tugas yang dimaksud adalah tugas kekhalfahan yang diyakininya. Tugas tidak serta merta berorintasi pada tugas administratif dan organisasi *ansich*, untuk menggerakkan tim atau kelompok didalam organisasi untuk mengejar kepentingan dunia, namun tugas kekhalfahan bagian dari tugas keseimbangan antara tujuan agama dan tujuan kemanusiaan.

Tujuan agama adalah tujuan akhirat sementara tujuan kemanusiaan bagaimana kiai membangun tim untuk berdarma pada kemanusiaan. Tugas inilah yang mendorong kiai untuk berkarya dalam bidang kebersihan.

Pesantren dalam pandangannya bukan hanya lembaga pendidikan murni. Pesantren merupakan pusat menyebarkan agama, sehingga tidak jika juga disebut sebagai lembaga dakwah agama. Eksistensi pesantren sebagai sebuah organisasi—menurut kiai juga bertanggung jawab pada berkembangnya ajaran Islam. Faktornya ini menyebabkan organisasi tidak akan dapat dipimpin tanpa campur tangan kuasa Tuhan.

Berdasarkan penjelasan ini kepemimpinan kiai dihayati oleh kiai sendiri sebagai *charismatic authority*. Sebagaimana dipahami bahwa dalam teori otoritas kepemimpinan ada tiga varian yang dijelaskan oleh Max Weber. Ketiganya meliputi *legal-rational authority*, *traditional authority* dan *charismatic authority*. *legal-rational authority* adalah otoritas kepemimpinan yang sadari lahir dari proses legal otoritas aturan formal. *Traditional authority* adalah kepemimpinan yang sadari sebagai warisan adat tradisional. Sedangkan *charismatic authority* adalah otoritas kepemimpinan yang lahir sebagai efek kekuatan supranatural termasuk di dalamnya adalah Tuhan. Jadi sebagaimana dijelaskan kiai menghayati otoritas kepemimpinannya lahir karena kehendak Tuhan, sehingga ia sebenarnya memahami kepemimpinannya sendiri sebagai kepemimpinan kharismatik.

Pada aspek amanah religiusnya, nampak berkenaan dengan orientasi kepemimpinan fungsi pesantren sebagai organisasi sosial keagamaan. Dalam hal ini, sebagai pemimpin pesantren, kiai menyadari dirinya merupakan orang yang paling bertanggung jawab pada masyarakat pesantren, baik dalam sisi kehidupan dunia (perkembangan sosial, kesehatan dan sebagainya) hingga dalam aspek kehidupan spiritual *ukhrawinya*. Artinya, kiai merasa bertanggung jawab secara agama dalam membina, mengembangkan kualitas agama dan hidup seluruh masyarakat yang tinggal di pesantren.

Selain itu, tindakan transformasional kiai ini nampaknya juga dibentuk dari pengetahuan *fiqhiyahnya*. Pengetahuan tersebut sifatnya masih dalam koridor pengetahuan keagamaan. Fiqh merupakan hukum Islam yang berkaitan dengan praksis ibadahnya. Pengetahuan fiqh yang begitu mempengaruhi motif transformasional tindakan kepemimpinannya adalah tentang *thaharah*. Dalam pemahamannya, *thaharah* merupakan hal yang selalu ada dalam persoalan ibadah fiqh. Hal demikian menandakan bahwa kesucian dan kebersihan badan dan tempat merupakan hal yang begitu signifikan diajarkan oleh agama.

Sepanjang penelusuran penulis, konsepsi fiqhiyah *thaharah* dalam pandangan beberapa ulama' memang mengisyaratkan ajaran Islam terkait dengan kebersihan. Misalnya, Yusuf Qordawi yang menyatakan bahwa cakupan kebersihan dalam Islam yakni kebersihan pakaian, tempat ibadah, badan. Bahkan lebih spesifik ia menggambarkan hal tersebut juga meliputi kebersihan tangan dan kepala. Bahkan ada beberapa ulama' Indonesia. KH Marzuqi dan KH Maimun

Zubair pernah juga menjelaskan bahwa Nabi sangat menjaga kebersihan. Salah satunya misalnya adalah menjaga kebersihan gigi dengan cara bersiwak. Beberapa pendapat tersebut tentu jelas bahwa pengetahuan kiai sebagai pondasai tindakannya memang telah lama dipahami oleh beberapa ulama’.

Beberapa penelitian juga membuktikan bahwa *Thaharah* memiliki pengaruh besar dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Salah satunya sebagaimana yang dinyatakan oleh Ahmad Khobir dalam *resaeachnya* tentang pengaruh pembelajaran fiqh thaharah pada pemahaman santri. Dalam penelitiannya ia memberikan saran bahwa sistem pendidikan Islam perlu membangun sistem ulang pembelajaran ilmu *thaharah* sebagai varian pembentukan watak dan tindakan sehat santri.

Pemahaman kiai tentang *thaharah* menjadikannya sebagai figur yang peduli terhadap kebersihan. Melalui kepedulian inilah kiai nampak mengkonstruksi tindakannya demi mengembangkan budaya pesantren. Hal ini sangat baik, sebab salah satu varian pengembangan kesahatan dalam kebersihan. Sebagaimana *dimafhum* bersama bahwa ada pribahasa yang mengatakan “bersih pangkal sehat”. Slogan ini tentu juga sesuai dengan A. Rahman dan Zainuddin yang menjelaskan bahwa kehidupan manusia dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan yang bersih akan dapat mempengaruhi budaya sehat manusia.

Selain itu, bagi kiai amanah untuk menjalankan amanah Tuhan tersebut dapat dilakukan juga dengan memaksimalkan pendidikan *thaharah* sebagai model kognisi pengetahuan santri dalam pengembangan budaya sehat pesantrennya.

Apabila masyarakat pesantren mengerti akan ajaran Islam tentang kebersihan, tentu ia akan biasa untuk hidup bersih. Orang yang biasa hidup bersih dirinya akan sehat. Kemudian, apabila santri sehat, amanah Tuhan pada kiai dalam menjaga kehidupan masyarakat pesantren sudah dapat dikatakan tercapai.

Bandingkan dengan penelitian Disertasi Casmini dengan judul: “*Kecerdasan Emosi Dan Kepribadian Sehat Dalam Konteks Budaya Jawa Di Yogyakarta*”. Universitas Gadjah Mada Tahun 2011. Konsep kecerdasan emosi dalam konteks budaya Jawa dipahami sebagai kemampuan dalam mengelola nafsu dan rasa yang diindikasikan dengan *nerimo ing pandum* sebagai wujud dari mawas diri, tata (tata rasa, tata raga dan tata basa), empati, niat dan kehendak sejati dan keselarasan sosial. Konsep ini mencakup aspek individual, sosial dan spiritual yang menggambarkan kesulitan-kesulitan dalam melakukan pemilahan antara konsep kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. Kedua konsep (kecerdasan emosi dan kepribadian sehat) dalam konteks budaya Jawa dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola potensi pribadinya yang bukan hanya sekedar *psychological trait* dan atau *soft skill* yang bersifat netral, tetapi merupakan kemampuan seseorang yang berkaitan dengan perilaku yang melekat dengan nilai-nilai etis Jawa yang bersifat sentral dan perifer.

Emosi dan kecerdesan spritual pemimpin dipengaruhi langsung oleh konstruksi budaya Jawa sehingga spritualitas kepemimpinan lebih menonjol pada aspek yang dipengaruhi oleh budaya yang sudah diturunkan secara turun temurun. Ini berbeda dengan kecerdasan spiritual pesantren yang dipengaruhi oleh unsur

budaya dan agama. Maka kesadaran transedental dan kesadaran imanen kiai akan membentuk sebuah kesadaran kombinitif antara kesadaran religius dan kesadaran lingkungan yang asri dan kemanusiaan.

Kesadaran dan pengetahuan religius kiai tersebut begitu sangat dihayatinya. Sehingga, tindakan kiai selalu dibangun atas dasar keduanya. Dalam tindakannya dijelaskan bahwa kiai begitu emosional jika melihat kebersihan pesantren tidak terjaga dengan baik. Nampaknya ia merasa sangat berdosa dan khawatir apabila melihat kondisi atau tindakan santrinya yang tidak atau apatis pada persoalan kebersihan pesantren. Misalnya kiai beberapa kali terlihat marah melihat sampah di depan lingkungan pesantren dan juga tembok pesantren yang kotor.

Kondisi ini menandakan bahwa emosional kiai merupakan keadaan dimana kiai merasa khawatir tidak dapat menjaga pesantren sesuai dengan kesadaran religius dan pengetahuannya tentang kebersihan. Dengan kata lain emosinya berkaitan dengan semangat penjagaan kebersihan pesantren sebagai jalan memenuhi amanah Tuhan dalam kepemimpinannya.

Kesadaran religius yang terdiri nilai eksistensial religiusitas kepemimpinan, pengetahuan fiqhiyah dan emosi pelestarian terhadap kebersihan pesantren kemudian bertransformasi menjadi seperangkat *oriented value*. Hal demikian yang penulis sebut sebagai komponen tindakan transformasional dalam pengembangan budaya sehat kiai di pesantrennya. Komponen ini merupakan transformasi kesadaran Religius kiai pada pengembang budaya sehat pesantren.

Pada proses transformasinya penulis melihat ada upaya perubahan bentuk kesadaran dan pengetahuan kiai. Kesadaran tindakan kiai yang awalnya hanya bersifat Religius, bertransformasi menjadi seperangkat tindakan yang bersifat Religius-transformatif. Artinya, transformasi yang terjadi merupakan ajaran Islam dalam ruang sosial dan lingkungan yakni budaya sehat pesantren.

Penelitian ini dapat dibandingkan dengan Penelitian Muhammad Salafuddin dengan judul: *“Kehidupan Sehat A’la Santri” (Studi Tentang Pola Hidup Sehat santri Pondok Pesantren Al Qur’an Al Amin Pabuwaran, Purwokerto Utara)*. Dengan hasil penelitian adalah pemahaman atau pengetahuan santri tentang pola hidup sehat yang baik, karena sebagian besar santri Pondok Pesantren Al-Amin seorang mahasiswa, akan tetapi tingkat kesadaran santri masih rendah. Pengetahuan yang tidak didukung dengan kesadaran tidak akan menciptakan perilaku hidup sehat. Maka dari itu keduanya harus saling berkaitan satu sama lain. Pola hidup sehat santri salah satunya dipengaruhi oleh lingkungan pondok pesantren yang menciptakan budaya kebersamaan yang dibangun dengan kuat di pondok pesantren, baik dalam hal masalah makan, pakaian dan mandi, sehingga menciptakan perilaku hidup tidak sehat. Perilaku tidak sehat santri mengakibatkan penyakit seperti gudig atau skabies yang diderita sebagian besar santri putra dan penyakit kutu rambut yang diderita santri putri.

Penelitian Muhammad Salafuddin menunjukkan kesadaran santri akan kesehatan masih rendah ini karena belum dipengaruhi oleh faktor patron

pesantren. Budaya sehat belum terbentuk secara sempurna, berbeda jauh dengan para santri pondok pesantren Nurul Qarnain yang sejak awal proses pencerapan pengetahuan dan kesadaran ditransformasi langsung oleh kiai. Pengaruh mengawalinya dengan baik karena bagaimanapun proses tindakan santri dipengaruhi oleh perilaku diri kiai. Disini kiai menjadi *role model* dari setiap yang ada dipesantren baik tindakan, sikap dan pengetahuannya akan disorot oleh kiai.

Proses konstruksi tindakan religius transformatif yang demikian ini sebenarnya sudah *mafhum* dan banyak dipahami dalam literatur transformasi ajaran Islam sebelum-sebelumnya. Misalnya Muslim Abduraham (1999) menyebutnya pemahaman yang demikian adalah sebagai pemahaman Islam transformatif. Dalam penjelasan ia menyebut Islam merupakan agama yang mengajarkan umatnya melakukan transformasi kehidupan sosial masyarakat. Ummat Islam dengan ajarannya harusnya mampu terus melakukan transformasional budayanya agar terus berkembang dan menjadi lebih baik.

Adanya tindakan religius yang terjadi inilah kemudian penulis membaca ada komponen penting yang telah ditemukan ada pada tindakan kepemimpinan kedua kiai yang diteliti yakni pengaruh nilai religius transformatif, motivasi religius transformatif, stimulasi gagasan religius transformatif dan pertimbangan atau pembimbingan religius transformatif. Pertama, pengaruh nilai religius transformatif. Dengan mamadukan konsepsi yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, penulis menyebutnya sebagai *idealized transformative religius influency*. Nilai ideal tindakan yang berpengaruh ini, dibahas juga oleh Avolio dalam

karyanya. Ia mengatakan pemimpin itu haru “*represent the interactional nature of idealized influence*”. Artinya menjadi orang yang diidealkan sebagai panutan. Dalam aspek ini dapat dilakukan dengan cara membangun komitmen pada visi yang disepakati bersama secara ideal.

Kesadaran religius kiai, telah mendorong kiai untuk mewujudkan seluruh pengetahuan dan keyakinan akan agama yang dianutnya sehingga perilaku kepemimpinannya dalam membangun budaya sehat, baik sehat jasmani maupun rohani melahirkan tindakan.

Kiai memiliki komitmen yang tinggi pada kesehatan. Komitmen ini didasarkan pada kepemimpinan yang diyakininya sebagai amanah untuk dijalankan meskipun *scope* terbatas di pesantren tetapi komitmen itulah yang membawa para kiai di dua pesantren tersebut terdorong untuk melakukan perintah agama yang dalam ajaran-ajaran agama menjadi hal yang cukup fundamental yaitu kebersihan. Seringkali masalah kebersihan diabaikan oleh kebanyakan orang, bahkan dipesantren sendiripun juga begitu, tetapi berbeda dengan Kiai Yazid dan Kiai Hambali yang memiliki komitmen kuat pada ajaran agama dasar tersebut sehingga pesantrennya sampai detik ini menjadi pesantren yang tetap asri.

Memberi contoh langsung. Sosok kiai di dua pesantren tersebut bukan hanya pandai mengolah kata-kata, namun beliau berdua memberi contoh langsung (*uswah*) pada para santri sebagai bawahannya. Kiai dalam hal ini mendemonstrasikan aktivitas-aktivitas yang mendorong pesantrennya agar lebih

bersih dan memberi kenyamanan pada santri dan masyarakat. Demonstrasi yang dilakukan kiai semata-mata mengajarkan pada para santri bahwa tidak cukup bagi seorang pemimpin hanya memerintah saja tanpa diikuti oleh tindakan dirinya untuk merubah yang dikehendaknya. Sebagai seorang pemimpin kiai mendemonstrasikan (*uswah*) seluruh pemerintah, kebijakan dan ide-idenya dalam membangun pesantren bersih.

Terlibat langsung dalam proses kebersihan. Merupakan satu kesatuan dalam memberi *uswah* pada para santri selaku bawahannya. Kiai Yazid dan Kiai Hambali melibatkan dirinya pada proses kebersihan. Disini kiai tidak hanya melihat aktivitas santri dalam upayanya mewujudkan pesantren sehat. Kiai berpartisipasi setiap aktivitas yang dijalankan oleh para santri-santrinya. Bila diibaratkan degan sebuah pasukan, kiai memimpin langsung melawan tempat-tempat kotor, melawan sampah dan melawan tempat yang kumuh. perlawanan terlibat (partisipasi) kiai menjadikan para santri selaku pasukan memiliki antusiasme yang tinggi untuk mengalahkan setiap bentuk ketidaknyamanan, karena itulah kehadiran kiai menjadi magnet tersendiri dalam membangun budaya sehat dipesantren.

Keterlibatan pemimpin menurut pandangan Robert G Owens *Organizational Behavior in Education* bahwa dalam pemimpin dalam hal ini kiai dalam memutuskan perilaku kepemimpinannya tidak cukup hanya menggunakan kriteria filosofis (misalnya, seseorang harus menjadi pemimpin partisipatif),

kriteria penting adalah efektivitas yaitu perilaku kiai yang akan menghasilkan hasil terbaik dalam hal kinerja keseluruhan organisasi.

Hal ini wajar bila pemimpin melibatkan diri dalam proses-proses aktivitas didalam organisasi yang dipimpinnya, sebab menurut Menurut E. mark Hanson ada tiga elemen dasar dalam kepemimpinan yaitu manusia, proses, dan sistem. Dalam hal ini Kiai sebagai pemimpin memiliki kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Kiai melibatkan diri, karena beliau sadar bahwa dirinya bagian dari sebuah sistem yang tanpa sistem itu kiai tidak bisa menggunakan segala sumber daya yang ada. Disini jelas kepemimpinan yang fektif bila sistem berkerja secara optimal.

Jika satu gaya kepemimpinan paling efektif (yaitu, gaya yang sangat partisipatif atau gaya tim), bagaimana hal itu sesuai dengan teori kontingensi, yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin tetapi efektivitas itu tergantung pada penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai ke kontengensi dalam situasi tertentu? Intinya di sini adalah bahwa penelitian menunjukkan bahwa organisasi pesantren dalam mewujudkan budaya sehat yang efektif ditandai dengan kepemimpinan kiai partisipatif.

Tetapi merubah suatu organisasi dari keadaan efektivitas rendah ke keadaan kinerja lebih tinggi tidak dapat dicapai secara instan: dibutuhkan penggunaan keterampilan perilaku pemimpin tingkat menengah (untuk mengembangkan kelompok kerja ke titik di mana metode partisipatif akan berhasil).

Kontingensi penting yang harus dihadapi para pemimpin adalah kesiapan dan kemampuan anggota kelompok untuk berfungsi dengan baik di bawah kondisi kepemimpinan partisipatif. Singkatnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan organisasi yang sangat efektif, dan itu akan ditandai dengan gaya kepemimpinan tim yang partisipatif dan tepat. Tetapi untuk sampai pada keadaan organisasi yang diinginkan mungkin memerlukan penggunaan metode kepemimpinan yang kurang partisipatif pada berbagai tahap pengembangan organisasi.

Civitas pesantren cukup mudah dipompa semangat kerjanya, karena perilaku kelompok didalam organisasi pesantren berkencendrungan patronase. Disini pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang terelibat langsung dalam proses organisasi didalamnya. Bukan instruktif namun partisipatif yang dapat diikuti oleh kelompok secara sukarela tanpa ada tekanan-tekanan.

Tim yang terlibat didalam pembudayaan pesantren sehat adalah tim yang telah diikat oleh tali silaturahmi dan tali ibadah yang kuat sehingga menggerakkan tim untuk mencapai tujuan organisasi adalah tim yang cukup mudah karena ada aspek spritualitas yang mengikat keduanya. Jadi antara partisipasi langsung pemimpin dalam proses agenda pesantren dan ikatan nilai ibadah bersama kelompok dapat melahirkan pembudayaan yang luarbiasa sebagaimana di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam.

Memantau langsung. Kegiatan pemantauan dibutuhkan dalam organisasi sebagaimana pesantren pada umumnya. Pemantauan atau *controlling* untuk memastikan bawahan bekerja sesuai dengan koridor-koridor yang berlaku. *Controlling* sebagai wujud perhatian seorang pemimpin terhadap bawahannya. Para santri dengan keterlibatan kiai ditambah dengan *controlling* yang dilakukannya merasa diperhatikan penuh oleh kiai. Persepsi ini pasti muncul dari bawahan tatkala seorang pemimpin memperhatikan bawahannya. Control dalam bahasa agama adalah *Harzun* yang dimaksud bukan mencari-cari kesalahan, namun semata hanya untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Konsultasi pada mereka yang menguasai disiplin kesehatan. Kiai dalam bab kesehatan ini memiliki mentor didunia kesehatan bahkan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain, Kiai Yazid menjadikan para dokter menjadi penasehat dipesantrennya ini artinya menjadi teman untuk dibuat konsultasi dalam bidang kesehatan pesantren. Kiai Yazid orangnya cukup akomodatif dalam pengembangan pesantrennya, mendayakan seluruh sumberdaya untuk terlibat dalam proses pembangunan budaya sehat dipesantren. Model kepemimpinan Kiai Yazid adalah model kepemimpinan konsultatif sebagai cermin dari pemimpin yang terbuka dalam pengembangan organisasi yang sehat.

Idhulus Surur (memberikan kebahagiaan terhadap orang lain). Pemimpin dalam konteks kekinian bukanlah yang melakukan sesuatu hanya menguntungkan dirinya sendiri. Tapi bagaimana ia mampu menciptakan harapan hidup bagi

masyarakat yang dipimpinnya, bukan yang merenggut kebahagiaan rakyatnya, tapi yang bisa menularkan kebahagiaan bagi sekelilingnya. Oleh karena itu, pemimpin kedepannya adalah harus yang cerdas. Melalui pemimpin yang cerdas dan bahagia, yang pernah menikmati kebahagiaan, pemimpin diharapkan bisa menularkan kebahagiaan pada orang-orang yang dipimpinnya.

Para pemimpin tidak boleh mengambil kebahagiaan dari masyarakat yang dipimpinnya, *core* kompetensi masing-masing harus dikembangkan untuk bisa menjadi seorang pemimpin. Kepemimpinan sendiri bisa dipelajari melalui kesuksesan orang lain, melalui kegagalan pemimpin tertentu, atau belajar dari mentor. “Jadi, mentoring itu penting. Oleh karena itu, kepemimpinan yang ada itu harus kepemimpinan yang betul-betul menyayangi yang dipimpin. Harus betul-betul merangkul kepentingan atau memperjuangkan kepentingan yang dipimpin.

Idhulus Surur Kai Yazid dan Kiai Hambali terwujud dalam kebersihan dipesantren serta melahirkan para alumni yang mandiri. Setiap masuk pada pesantren akan merasa nyaman, aman dan tenang karena pesantren telah memberikan aura yang cukup indah dipandang. Kebahagiaan lainnya dari pengelolaan sampah di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dapat menyekolahkan mahasiswa sampai pada jenjang S3, begitupula dengan pondok pesantren Subulussalam Kiai Hambali menjadikan para santrinya sebagai ahli pertukangan yang menjadi bekal untuk mencari nafkah para santri setelah menjadi alumni.

Memiliki kepedulian yang tinggi. Kedua kiai tersebut memiliki konsen yang sama dalam hal kebersihan, keduanya memiliki ketersambungan visi dalam

menciptakan pesantren sehat yang selama ini telah banyak diabaikan oleh para pesantren. Melalui kepeduliannya yang tinggi telah membawa pondok pesantren Nurul Qarnain dan pondok pesantren Subulussalam menjadi pesantren asri nan sehat dan telah meraih penghargaan dibidang pesantren bersih dan sehat baik dari swasta maupun dari pemerintah yang dinilai langsung oleh pihak kesehatan. Pemimpin seperti ini patut dicontoh, beliau berdua memiliki kepedulian tidak hanya pada pengetahuan agama santri namun juga membekalinya dengan karakter.

Kiai sebagai pemecah masalah kebersihan. Kiai tidak serta merta melakukan pemecahan masalah tanpa adanya masalah (solutif). Masalah kebersihan dipesantren memang hal yang utama, karena menyangkut banyak orang didalamnya jika tidak diperhatikan betul maka akan berakibat fatal. Pesantren biasanya terkenal kumuh dan kotor. Atas ijihad para kiai tersebut menjadikan pesantren sebagai laboratorium untuk menguji santri dengan lingkungannya yang selama ini dianggap cukup *ruwet* mengendalikan masalah kebersihan. Disamping kiai telah memberi solusi yang cukup kreatif dengan memanfaatkan budaya bersih santri menjadi rupiah dan bisa membiayai studi lanjut para santrinya. Selama ini penanganan sampah dipesantren banyak yang dipasrahkan pada petugas kebersihan, pada hal volume sampah cukup menjanjikan untuk dijadikan lahan bisnis santri. Atas inisatif yang solutif itu Kiai Yazid telah mampu memilah-milah sampah baik organik dan anorganik serta membangun pembakaran sampah yang berada ditengah kompleks pesantren.

Melatih santri memiliki *skill* pada bidang arsitektur. Adalah Kiai hambali seorang pemimpin yang telah menjadi pelatih (*coaching*) terhadap para santri-santrinya agar mampu menerapkan ilmu arsitektur yang dipadu dengan budaya sehat, sehingga proses ini dapat membekali santri pada karakter kemandirian. Mandiri dalam kesehatan dan mandiri dalam mengusakan keberlanjutan hidupnya. Kiai telah mewarisi ilmu tersebut untuk membekali santrinya ketika hidup ditengah-tengah masyarakat. Bekal ilmu arsitektur itulah yang akan membekali perekonomian santri.

Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Babun Suharto dengan Judul : *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005. Yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan bawahan pada STAIN di Jawa Timur, karena pemimpin tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi, disamping itu karena pengaruh budaya. Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan, kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan dan kepuasan bawahan terhadap kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan. Meskipun tidak dihipotesiskan dalam disertasi ini, namun hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, tokoh masyarakat, komitmen, dan budaya sangat mempengaruhi kepuasan bawahan.

Dari hasil temuan dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan bawahan pada STAIN diperlukan kemampuan pimpinan untuk melaksanakan dengan disiplin tinggi dan perubahan budaya disamping diperlukan adanya kepekaan dari pimpinan atas pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai dan persamaan.

Penelitian kepemimpinan transformasional ini dengan penelitian Babun Suharto memiliki kesamaan pada temuan komitmen seorang pemimpin dalam menjalankan amanahnya. Namun sedikit berbeda pada cara pemimpin untuk selalu peduli, partisipatif pada tugasnya, demonstratif (*uswah*), solutif terhadap persoalan, *coaching* dan selalu *Idhulus Surur* pada bawahan dan masyarakat pada umumnya.

Dari gambaran diatas maka wujud Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Budaya Sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember Dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi adalah pemimpin yang komitmen tinggi terhadap tugas atau amanah yang diembannya, mendemonstrasikan (*uswah*), partisipasi tinggi, *controlling*, Konsultatif, *Idhulus Surur*, kepedulian tinggi, solutif dan *coaching*.

Dari gambaran tersebut menunjukkan pandangan Bass dalam hal ini dapat melakukan identifikasi orientasi objektif dan kemudian membangun komitmen pada orientasi tersebut. Cara yang tidak pernah kiai lakukan. Kiai tidak pernah melakukan identifikasi atau melakukan musyawarah untuk menemukan visi bersama. Walaupun demikian, komponen ideal tindakannya nampak

mempengaruhi seluruh masyarakat pesantren. Pada prosesnya kiai lebih memilih untuk komitmen pada idealitas tindakan yang dikembangkan dari kesadaran dan pengetahuan religiusnya. Kiai melakukan proses transformasi kesadaran dan pengetahuannya menjadi seperangkat nilai orientatif ideal. Adapun nilai orientatifnya adalah *idhulul surur*, komitmen menjaga kebersihan dan kesehatan pesantren. Nilai ini yang kemudian dipercaya secara bersama-sama oleh seluruh komponen pesantren. Inilah kesadaran yang dibangun diatas sendi-sendi agama.

Pemimpin yang ideal dalam kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah pemimpin yang menjadi panutan bagi anak buahnya. Disini Kiai yazid dan Kiai Hambali tidak memosisikan dirinya pemimpin yang otoritatif tetapi pemimpin yang partisipatif, demonstratif (*uswah*), solutif memiliki kepedulian tinggi yang didasarkan pada doktrin agama. Kiai tidak hanya didasarkan pada standar etik dan perilaku moral tetapi pada standar religiusitas yaitu ketersambungan antara Iman, ilmu dan amal sholeh atau aqidah-ibadah-ahlaq. Dari sinilah kedua baik Kiai Yazid dan Kiai Hambali menjadi panutan masyarakat luas.

Motivasi inspirasional. Kepemimpinan transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim terangsang. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Disini motivasi yang menginspirasi hanyalah santun yaitu Motivasi religius transformatif. Sama dengan mengacu pada konsepsi perilaku kepemimpinan tranfomasional, penulis menyebutnya sebagai

inspirational transformative religius motivation. Tindakan kiai dengan komponen ini dapat melahirkan dorongan motivasi inspiratif dalam penanganan masalah kebersihan. Kiai sering memberikan motivasi yang intinya adalah penguatan kesadaran akan pentingnya menjadikan pesantren memberikan kebahagiaan bagi semua manusia (*idhulul surur*) melalui pengembangan budaya sehat pesantren. Dorongan motif dalam hal ini tentu tetap religius. Artinya tindakan motivasi budaya sehat kiai pada bawahannya dilakukan dengan memberikan pemahaman bahwa menjadikan pesantren berbudaya sehat adalah tindakan kewajiban agama yang jika dikerjakan akan mendapat pahala dari Allah.

Dorongan intelektual. Pemimpin transformasional mendorong upaya bawahan mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas dianjurkan. Dorongan intelektual kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam terbangun relasi yang kuat antara intelektual pesantren dengan kitab kuningnya dan intelektual yang dari ilmu sekuler, dalam hal ini kiai menjadikan intelektual dari luar sebagai konsultan dari setiap problem kebersihan yang dihadapi oleh kiai sekaligus menjadikan mereka untuk melahirkan ide-ide baru. Kiai melakukan konsultasi dengan mereka yang memiliki disiplin berbeda dengan apa yang dimiliki oleh kiai.

Disini peneliti menyebutnya stimulasi gagasan religius transformatif atau juga bisa disebut *intellectual transformatif religius consultations*. Komponen ini

menggambarkan tindakan kiai sebagai konstruksi kesepahaman ide dalam pengembangan sebuah pengetahuan yang komprehensif dengan menjadikan orang lain sebagai orang yang bisa dikonsultasi dalam masalah tertentu, dan ini diamini oleh Al-Quran bahwa setiap ada persoalan yang tidak bisa dipecahkan maka dianjurkan bertanya pada pakarnya (kalangan Profesional). Kesadaran dan pengetahuan religius dalam hal pengembangan budaya sehat bertransformasi menjadi disiplin ilmu pengembangan budaya sehat *ala* pesantren. Tindakan kiai nampaknya melahirkan dorongan pengembangan keilmuan religius transformatif terhadap budaya sehat melalui rihlah ilmiahnya dengan para pakar kesehatan.

Pada aspek dorongan intelektualnya, tindakan transformasional kiai berdampak adanya ide kreatif bawahan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan budaya sehat pesantren misalnya adanya pembakaran sampah di Nurul Qarnain dan pertukangan di Pondok Pesantren Subulussalam dalam hal ini kiai telah menjadi solusi dari setiap persoalan dipesantren terutama dalam masalah kebersihan. Disini kiai tidak hanya menjadi *Intellectually stimulating* yang dalam hal ini terlihat dalam tindakan kiai yang mengajak bawahannya dalam berinovasi dan ikut berpikir misalnya tentang bagaimana menangani sampah dipesantren yang menumpuk dan penanganan kebersihan lainnya, namun kiai menjadi solusi terhadap masalah yang ada maka *Intellectually transformatif religius solutions* yaitu seorang intelektual yang bertindak berdasarkan nilai agama untuk memecah problem kehidupan.

Dasar pendekatan intelektual inovatif bawahannya terbilang sangat unik, sebab kiai nampak dengan sengaja membangun ide inovasi pengembangan didasarkan pada aspek religius transformatif. Sehingga, pendekatan dalam memahami dan membangun ide inovatifnya dipandang dalam dua aspek, aspek religius yakni bersih dari najis serta hadas dan disiplin ilmu kesehatan yang menyangkut bersih dari kuman serta penyakit. Dengan demikian, religius transformatif yang dikembangkan berimplikasi pada terciptanya pendekatan metodik baru. Pada titik ini senada dengan apa yang dijelaskan oleh bahwa pemimpin harus melakukan *stimulate their followers' efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways.*

Keempat, pertimbangan atau pembimbingan religius bisa disebut juga *individualized transformative religius consideration*. Komponen transformasional kepemimpinan kiai memiliki orientasi menjadi sumber pertimbangan pengembangan budaya sehat. Dalam bahasa lain, Bass menyampaikan bahwa pemimpin dalam melakukan transformasi budaya harus memosisikan dirinya sebagai *mentor* atau *a coach*. Begitupun juga dengan Kiai Yazid, dirinya tidak segan-segan memberikan contoh, lebih tepatnya tauladan guna membiasakan santrinya peduli pada kebersihan lingkungan pesantren. Dalam filsafat kepemimpinan KI Hajar Dewantara, Kiai Yazid sedang memberi *Ing Ngarsa Sun Tulodo* pada bawahannya. Kiai Yazid selaku pemimpin terdepan memberikan

teladan-teladan langsung bagi bawahannya sehingga bawahan mengikuti tingkah pola yang didepan selaku pemimpin.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat dikonklusikan model tindakannya yang dibangun oleh kiai dalam melakukan transformasional budaya sehat pesantrennya adalah model religius transformatif. Sebab seluruh komponen dasar tindakannya didasarkan pada aspek keagamaan yang kemudian ditransformasikan melalui disiplin ilmu kesehatan guna pengembangan komponen transformasional budaya sehat pesantren.

Beberapa temuan yang didapatkan pada kasus kepemimpinan kiai Yazid, dalam beberapa bagian senada. Dan, beberapa bagian ada perbedaan. Pada temuan dalam kasus kepemimpinan kiai Hambali juga mendasarkan kesadaran religius. *Self awareness* yang dimilikinya juga bersumber dari pemahaman bahwa kepemimpinannya merupakan campur tangan kuasa transendental. Sehingga jika dipandang dari sudut pandang Weber, kepemimpinan masuk dalam kategori *charismatic authority*.

Begitupun juga dengan kesadaran tanggung jawabnya sebagai *khalifah*. Senada dengan Kiai Yazid, Kiai Hambali juga merasa masyarakat pesantren dan lingkungan pesantren merupakan telah diamanahkan kepadanya. Sehingga, ia merasa wajib mengembangkannya. Dirinya juga merasa bahwa sebagai pemimpin pesantren yang merupakan lembaga pendidikan agama, ia memiliki kewajiban menguatkan ajaran Islam.

Pada aspek fondasi tindakannya, yang berbeda adalah pada kognisi pengetahuan religius. Kiai Hambali menginjeksi tindakan dengan pemahaman religius estetik. Yang demikian ini adalah tentang kepercayaan bahwa Allah itu indah dan mencintai keindahan. Untuk memahamai konsep estetik, tentu dapat beberapa teori keindahan dalam hubungannya dengan kepercayaan terhadap tuhan. Dalam penelitian Andi Herawati misalnya dinyatakan bahwa *beauty for most part eventually seen as the science of form, more than that is of the essential part of human living and the way we look at it by the time become more discern as it invites the philosophical vibration*. Dalam konsepsinya, dijelaskan bahwa keindahan erat hubungan dengan pandangan esensial manusia pada realitas yang sering mengalami pematangan makna filosofis. Pematangan maknanya selalu berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang kosmos dan perenungan terhadap penciptanya.

Pada aspek spritualitas sudah lama kosepsi keindahan dimasukkan sebagai elemen penghayatan religius. Salah satu tokoh yang menjelaskan hal demikian tersebut adalah Seyyed Hossein Nasr. Ada empat elemen penting dalam penghayatan perjalanan spritual keagamaan seseorang, yakni kebenaran (*truth*), kebajikan (*virtue*), keindahan (*beauty*) dan doa (*prayer*). Pendapatnya ini kemudian diperkuat oleh Cutsinger yang mengatakan bahwa konsepsi estetik juga berkaitan dengan kahidupan spritual seseorang.

Namun yang membedakan konsepsi keindahan ulama'-ulama' dengan konsepsi pengetahuan Kiai Hambali adalah ruang lingkupnya. Hosen Nasr lebih

berbicara konsepsi indah pada ruang metafisik. Ia lebih berbicara keindahan dalam penghayatan ibadah transedental. Berbeda dengan kiai yang lebih empiris memahami keindahan dalam agama. Baginya keindahan bukan hanya pada renungan estetik spiritual namun juga pada pengembangan budaya dan kehidupan manusia.

Keindahan dalam pengetahuan Kiai Hambali adalah tentang bagaimana seluruhnya indah. Hal inilah yang selalu ada dalam ungkapannya, *إن الله جميلٌ يحب*. Ia mayakini Allah itu indah dan mencintai keindahan. Pernyataan bahwa Allah itu indah dalam dzat dalam sifatnya, itulah kenapa sifat dikenal dengan nama *asma'ul husna* (nama yang baik atau indah. Pemahaman Allah itu indah ini sebenarnya juga dikenal sejak zaman Yunani. Sejak awal penggambaran tentang keindahan menjadi konsepsi masyarakat era itu.

Diskursus filosofis keindahan sebenarnya secara konseptual terjadi dialektika antar wacana para tokoh. Beberapa tokoh religius estetik berbeda pandangan dalam mengkonstruksi substansial keindahan. David Bentley Hart misalnya mengatakan bahwa keindahan memiliki bentuk imajiner. Artinya hanya berkenaan dengan spiritualitas non empiris para perasanya. Yang demikian kemudian tidak disepakati oleh Bavinck. Ia mengatakan bahwa keindahan itu melekat pada konten (*content*) dan bentuk (*form*), ide (*idea*) dan penampilan (*appearance*), kesatuan dalam keberagaman, kemegahan (*splendor*), kemuliaan (*glory*) dan kesempurnaan bercahaya (*radiant perfection*). Dengan kata lain, ia

menyatakan indah itu empiris berwujud sebagai sifat yang melakat pada yang disifatinya.

Konsepsi Bavinck ini dalam hemat, penulis persis dengan pemahaman konsepsi keindahan religius kiai. Kiai nampak memiliki pemahaman bahwa keindahan itu adalah tentang bentuk dan keadaan. Keindahan adalah tentang bagaimana sesuatu itu terlihat baik dan menyenangkan. Untuk itu, dalam demi menciptakan keindahan harus ada upaya pembentukan konten dan bentuk agar terlihat indah. Pada konteks ini kiai Hambali mengatur sedemikian rupa agar kondisi pesantrennya Indah. Salah satu cara yang dipakai adalah mengupayakan pesantren agar memiliki kebersihan dan kerapian. Pada perkembangan pengetahuan inilah sebenarnya awal budaya sehat pesantren mulai tercipta.

Dilandaskan pada nilai-nilai ketauhidan kepemimpinan dan estetikanya ini, kemudian melahirkan emosionalitas pada tindakannya. Kiai begitu bersemangat mengupayakan dan mengembangkan pesantren agar terus memiliki lingkungan yang bersih dan indah. Ia begitu sensitif pada persoalan kerapian tata ruang dan kebersihan lingkungan pesantrennya. Beberapa kali kiai sebagai pemimpin tertinggi turun sendiri untuk bekerja merapikan tata ruang bahkan membersihkan lingkungan asrama santri.

Ketiga aspek dasar (*value, cognition* dan *emosi*) yang dimiliki kiai di atas ini, dalam proses tindakannya berkembang menjadi komponen kepemimpinan transformasional budaya sehat. Adapun senada dengan apa yang ada dalam kasus temuan pertama yakni *idealized transformative religius influency, inspirational*

transformative religius motivation, intellectual transformative religius stimulation dan *individualized transformative religius consideration*. Komponennya sama sabagaimana temuan awal, namun dalam sub komponennya ada perbedaan. Persamaannya kedua Kiai Hambali juga berupaya mentransformasikan aspek agama dalam aspek kemanusiaan. Perbedaannya adalah pada media pengembangan yang dilakukan dengan disiplin ilmu arsitektur.

Aspek disiplin ilmu arsitektur masuk sebagai bagian sub komponen dari *idealized transformative religius influency* adalah pada aspek penguatan idealis religius transformatif. Kiai memiliki komitmen tinggi pada kerja-kerja perbaikan lingkungan pesantren yang dihayatinya secara religius. Hal demikian kemudian dapat mempengaruhi bawahannya dalam melakukan hal yang sama. Adapun beberapa kontruksi ideal transformasionalnya adalah komitmen menjaga kerapian, kebersihan dan keindahan pesantren.

Pada aspek *inspirational transformative religius motivation*, disiplin ilmu pertukangan menjadi wadah pengembangan kreatifitas inovatif dalam mencapai nilai ideal yang telah diperjuangkan. Beberapa variannya yang dilakukannya adalah merangsang ilmu kreatif pertukangan bawahannya. Hal ini sebagaimana yang dilakukan kiai dalam musyawarah kerja pengembangan keindahan, kebersihan dan kerapian pesantren. Selanjutnya pada aspek, *intellectual transformative religius stimulation*, kiai nampak memberikan ruang inspiratif pada bawahannya dalam mengembangkan kebersihan pesantren melalui disiplin ilmu pertukangan. Pada sisi ini, kiai membangun stimulasi agar santri memiliki

pemahaman yang transformatif terhadap ketauhidan dalam merencanakan dan membaca persolan kebersihan, kerapian dan keindahan. Artinya, kiai berusaha memberikan ruang bawahannya untuk secara kreatif memahami ilmu pertukangan sebagai media pengembangan dan pengupayaan keindahan sebagai jalan peningkatan kataatan agamanya pada Allah. Tampaknya kiai sedang melakukan *Ing Madya Mbangun Karsa* sebagaimana KI Hajar Dewantara, kiai sedang membangkitkan atau menggugah semangat bawahannya agar mampu berkreasi dan berinovasi.

Terakhir, dalam aspek *individualized transformative religious consideration*, kiai berperan sebagai *coach* dan mentor dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Sub komponen yang dibangunnya pada tahap ini adalah kesadaran religius yang diajarkan dalam pelatihan kerja-kerja pertukangan. Yang demikian ini sebagaimana temuan data yang mengatakan kiai dalam bekerja selalu memberikan contoh bagaimana agar orientasinya tetap pada nilai-nilai estetik religius Islam.

Berbagai penjelasan di atas terkait dengan kasus pondok pesantren Subulussalam Tegalsari, model tindakan kepemimpinannya nampak secara substansial senada dengan model kepemimpinan di pondok pesantren Nurul Qarnain. Kiai Hambali juga mengembangkan konsepsi tindakan religius tranformatif. Ia juga terus berusaha mengembangkan kesadaran religiusnya guna dijadikan komponen transformasional budaya sehat pesantren. Dengan kata lain

ada transformasi kesadaran kepemimpinan religius pada kesadaran kepemimpinan manusia.

Diskursus perubahan ini mungkin senada dengan faham beberapa tokoh yang mempertemukan gagasan Islam sebagai agama teosentri *an sich* pada konsepsi agama sebagai agen transformasi budaya. Beberapa tokoh yang mengawali ide yang demikian ini seperti Harun Nasution tentang ajaran dasar dan non-dasar Islam, Abdurrahman Wahid tentang pribumisasi Islam, Munawir Sjadzali tentang reaktualisasi Islam, Jalaluddin Rakhmat tentang Islam alternatif, dan masih banyak lagi yang lainnya.

Kesadaran keimanan yang menjadi ruh tindakan kiai didasarkan pada kesadaran bahwa kepemimpinan kiai diberikan oleh Allah guna bertanggung jawab pada santri-santri. Kesadaran ini tentu merupakan amanah religiusnya sebagai pemimpin. Penjelasan ini memperkuat gambaran pandangan kiai tentang bawahannya (santri). Ia menjelaskan kiai memandang santri merupakan titipan Allah.

Selain demikian, yang juga menjadi komponen dasar religius kepemimpinannya adalah pengetahuan tentang ajaran Islam tertentu yang secara substansial mengarah pada terciptanya budaya sehat. Berdasarkan temuan yang ada dua komponen pengetahuan yang dapat menjadi sub kesadaran tindakan kepemimpinan pengembangan budaya sehat. Keduanya adalah ajaran fiqihyah *thaharah* dan religius estetik. Pengetahuan tentang *thaharah* dijadikan dasar bahwa agama begitu menjunjung tinggi kebersihan. Melalui kebersihan agama

berarti juga menganjurkan kehidupan sehat untuk ummatnya. Sedangkan estetika merupakan ajaran ketuhanan Islam yang belandaskan pada pemahaman bahwa Tuhan itu mencintai keindahan. Tentu untuk mengembangkan keindahan diperlukan juga adanya kebersihan dan kerapian. Komposisi ini yang juga nampak menjadi dasar pengembangan tindakan transformasi budaya sehat di pesantren. Selanjutnya kedua dasar ini menjadi tambah kuat, disebabkan melahirkan penghayatan spiritual pada hal-hal yang berhubungan dengan kebersihan pesantren. Kiai begitu sensitif pada hal problem yang kebersihan lingkungan pesantren. Sehingga beberapa tindakannya nampak bermotifkan penyelesaian masalah-masalah yang tidak sesuai dengan kesadaran religiusnya.

Secara garis besar ada tiga aspek komponen religius kesadaran tindakan kiai. Sebagaimana yang dikatakan Silvia, *Such self-awareness occurs when individuals are cognizant of their own existence, and what constitutes that existence within the context within which they operate over time.* Kesadaran akan lahir melalui kemampuan pemahaman tentang posisi dan peran dirinya dari waktu ke waktu. Begitu juga dengan kesadaran kiai ini, kesadaran religius sebagai fondasi tindakannya ditemukan melalui pemahaman posisinya dan perannya di pesantren.

Dari gambaran diskusi di atas maka dapat disusun proposi penelitian tentang personal behavior (perilaku diri) kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi sebagai berikut :

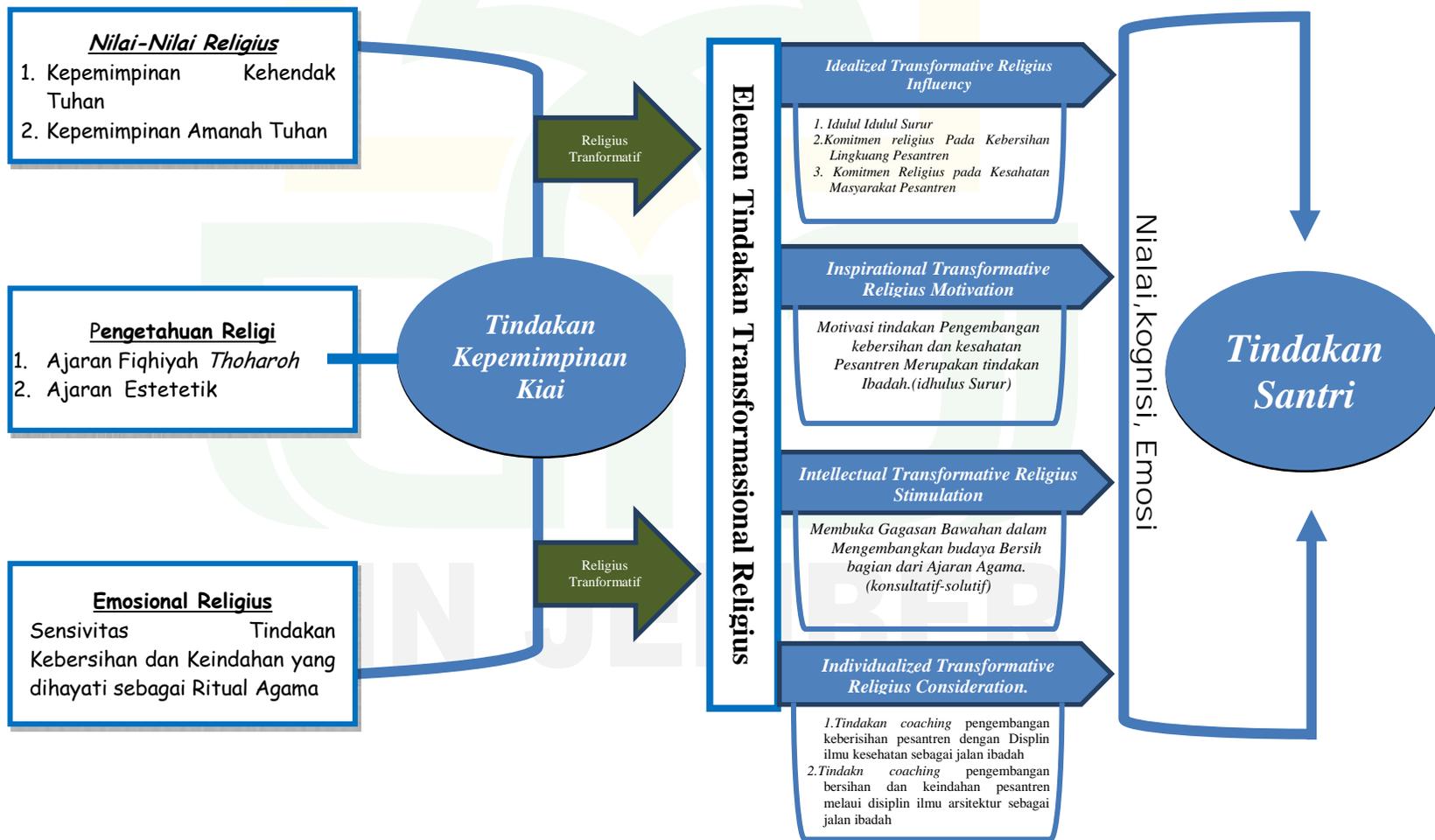
- Proposisi 1** : Perilaku kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pondok pesantren bilamana perilaku kiai didasarkan pada kesadaran religius.
- Proposisi 2** : Perilaku kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pondok pesantren bilamana perilaku kiai memiliki komitmen tinggi, *Idhulus Surur* dan memiliki kepedulian.
- Proposisi 3** : Perilaku kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pondok pesantren bilamana bertindak demonstratif (*uswah*), partisipatif, *controlling*, konsultatif, solutif dan *coaching* terhadap bawahannya.
- Proposisi 4** : Perilaku diri kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pondok pesantren bilamana perilaku kiai didasarkan pada pengetahuan fiqh *Thaharah* serta pengetahuan tentang estetika Islam.
- Proposisi 5** : Perilaku diri kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pondok pesantren bilamana perilaku kiai didukung dengan Ilmu Kesehatan dan disiplin ilmu arsitektur.

Ketiga komponen tindakan ini kemudian berkembang menjadi seperangkat tindakan yang memiliki fungsi transformasional budaya sehat. Islam memiliki tiga ajaran utama dalam doktrinnya yaitu Iman, Islam dan Ihsan (Amal Sholeh). Disini jelas bahwa perilaku kepemimpinan kiai disandarkan pada tiga komponen tersebut. Dari sini bisa dilihat bahwa perilaku kepemimpinan kiai basis religiusitasnya cukup kuat. Maka perilaku kepemimpinan dengan *idealized transformative influency, inspirational transformative motivation, intellectual*

transformative stimulation dan *individualized transformative consideration* berbasis religius. Untuk lebih jelasnya lihatlah tabel model tindakan religius transformatif di bawah ini :



Gambar 5.2 Model Kontengensi Kepemimpinan Transformasional:Religius Transformatif Budaya Sehat



Berdasarkan penjelasan di atas, komponen transformasional budaya sehat kiai dalam mengembangkan budaya sehat nampaknya ada empat. Pertama, kiai mengembangkan bawahan untuk sama memiliki idealisme pada komponen tindakan. Kiai mempengaruhi bawahannya untuk menentukan idealitas tindakannya. Hal demikian ini yang penulis menyebutnya sebagai *idealized transformative religius influency*.

Kata “*transformative religius*” merupakan istilah yang dikembangkan dari konsepsi Islam transformatif yang dikembangkan oleh beberapa tokoh yang disebutkan di atas (baca: agasan Islam transformatif). Sedangkan kata “*idealized influency*” berasal dari istilah komponen kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio. Pemaduan dua konsep istilah ini memperjelas bahwa tindakan kiai dapat menjadi transformasi budaya sehat adalah tindakan yang didasarkan pada transformasi aspek ketauhidan. Hal ini yang juga ada dalam konsepsi istilah yang dibangun pada komponen tindakan transformasional kiai lainnya.

Kedua, tentu substansial istilahnya memiliki dua akar teori juga yakni, teori Islam transformatif dengan istilah Bass. Komponen yang kedua berkaitan dengan sikap kiai mampu mendorong adanya motivasi religius dalam pengembangan budaya sehat. Hal ini jugalah yang menjadi dasar penulis memakai istilah komponen kedua ini dengan sebutan *inspirational transformative Religius motivation*.

Ketiga, *intellectual transformative religius stimulation* tentu merupakan istilah dengan dasar konsep teoritik yang sama. Komponen ini berkaitan dengan kemampuan kiai mendorong adanya sumbangsih pemikiran dan ide bawaannya. Yang demikian ini jelas terlihat di Pondok Pesantren Subulussalam pada tindakan kepemimpinan kiai dalam kerja pengembangan infrastruktur lingkungan pesantren. Selain itu juga terlihat dalam kepemimpinan Kiai Yazid dalam aspek program pengembangan kebersihan pesantren.

Keempat, kiai juga nampak memberikan bimbingan dan pelatihan pada bawahannya. Bimbingan yang dijalankannya secara operasional adalah terkait pengembangan kebersihan dan kesehatan pesantren. Sedangkan teoritik merupakan bimbingan tindakan santri dalam hal pengembangan budaya sehat dengan dilandaskan pada kesadaran religius *ala* pesantren. Alasan ini yang membuat penulis memilih istilah *individualized transformative religius consideration* pada komponen keempat ini.

Bandungkan dengan Penelitian Heny Kristanto, dengan judul: “The Effect of The Touché Therapy On The Anthropometry for Infants In Working Area Service of The Public Health Center Pesantren I Kediri.”. Jurnal Ilmu kesehatan Vol 5 Nomor 20016 bahwa jika efektivitas manajemen lingkungan pendidikan di pesantren ditingkatkan, perilaku kesehatan siswa Islam juga akan menjadi lebih baik. Demikian juga jika efektivitas manajemen lingkungan pendidikan pesantren rendah, maka perilaku kesehatan siswa Islam juga akan menurun. Nilai skor tidak baik pada dimensi tindakan untuk mencari pengobatan dari variabel perilaku

kesehatan, menunjukkan bahwa manajemen lingkungan pendidikan di pesantren masih membutuhkan perbaikan.

Manajemen pesantren memang cukup mempengaruhi lingkungan yang ada, tetapi perlu diingat bahwa manajemen itu digerakkan oleh sang manajer dalam hal ini sang kiai. Maka lebih efektif bila pesantren memiliki manajer yang langsung turun kebawah untuk melakukan eksekusi. Sehingga manajer dapat memahami langsung fenomena aktual yang ada disekelilingnya, lebih-lebih posisi manajer ini menjadi penentu utama dalam setiap kebijakan yang membutuhkan otoritas tinggi dalam hal ini menyangkut hajat utama warga pesantren misalnya tentang kebersihan.

Keempat komponen ini yang menurut penulis merupakan kontruksi tindakan kiai dalam membangun budaya sehat pesantren. Tindakan ini terbukti membentuk tindakan bawahannya. Hal demikian ini terjadi kerana empat komponen berpengaruh besar pada terbentuknya nilai, kesadaran dan emosi tindakan santri. Pola *Tut Wuri Handayani* yang dilakukan kiai benar-benar membentuk kemandirian santri dalam memajemen kebersihan yang ada dilingungan pesantren sehingga menjadi budaya keseharian santri. Dari semua penjelesan tersebut, dalam hemat penulis sudah dapat dikatakan sebagai varian kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan cara transformasi kesadaran religius serta dikembangkan dengan varian disiplin ilmu umum (dalam penelitian ini ilmu kesehatan dan pertukangan) yang penting untuk menciptakan tindakan sehat santri.

Disamping dikembangkan dengan disiplin ilmu umum, nampak tindakan pengembangan budaya sehat kepemimpinan kiai dilakukan dengan mengoptimalkan pembumian ajaran religius tentang tindakan pengembangan lingkungan pesantren. Kedua kiai ini sama terlihat menganggap budaya sehat dapat dikembangkan dengan optimalisasi tindakan peduli kebersihan lingkungan. Dengan kata lain, pemahamannya tentang budaya sehat santri adalah lingkungan yang sehat dapat membiasakan santri untuk terus menjaga kesehatannya.

Selain itu, dalam sisi gaya tindakan kepemimpinannya. Sebagaimana dijelaskan diawal bahwa ada empat model kepemimpinan yakni *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegation*. Dari keempatnya, kiai nampak lebih banyak memakai gaya *coaching* dan *supporting*. Pada tindakan *coaching*, misalnya pada komponen tindakan *individualized transformative religius consideration*. Adapun pada aspek *supportingnya* kiai dapat terjadi dalam ketiga komponen transformasional lainnya.

Beberapa penjelasan mengenai kesadaran religius tindakan dan komponen transformasional budaya sehatnya merupakan gambaran sebuah pengembangan model tindakan transformasional budaya sehat pesantren. Sehingga model tindakan kepemimpinannya dapat dimasukkan menjadi salah satu kontingensi dari model kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Riggio dan Bass. Namun perbedaannya, kepemimpinan transformasional kiai merupakan proses transformasi kesadaran religiusnya. Dengan demikian, ini yang menjadi alasan penulis menyebut model kontingensi kepemimpinan transformasional dalam

penelitian ini dengan sebutan model kepemimpinan religius transformatif. Penyebutan ini dilandaskan pada gaya kiai dalam dasar tindakan kiai dan komponen transformasional budaya sehatnya yang terlihat mengembangkan konsep senada dengan Islam tranformatif yakni membumikan ajaran teologi Islam sebagai media atau *agent of cultural changed*.

B. Strategi Kebijakan Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Sehat Pesantren

Berbicara model kebijakan kepemimpinan tentu juga berbicara tentang pembuatan keputusan seorang pemimpin. Pada aspek penelitian ini dapat dianggap berkenaan dengan pengembangan keputusan pemimpin yakni kiai dalam mengembangkan budaya sehat di pesantrennya. Kebijakan sebagian dari tindakan kepemimpinan dalam mengarahkan dan mengatur tata tindakan bawahan seorang pemimpin. Sehingga problem yang banyak dibahas dalam konstruksi kebijakan adalah posisinya sebagai jalan penyelesaian masalah-masalah realitas orientasi organisasi. Dengan demikian pada konteks kepemimpinan pengembangan budaya sehat tentu berkenaan dengan jalan atau aktifitas penyelesaian kendala yang pengembangan budaya sehat.

Berkenaan dengan jalan aktifitas kebijakan kepemimpinan, sebenarnya awalnya digambarkan sebagai langkah pengambilan keputusan. Hal demikian sebagaimana dikonstruksi oleh Herbert Simon. Ia mengkonsepsi kebijakan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan seorang pemimpin.

Konstruksinya tentang pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap yakni *intelligence*, *design*, dan *choice*. Untuk lebih detailnya lihatlah tabel di bawah ini,

Gambar 5.3 Model Police as Making Decision Herbert A. Simon



Intelligence yang dimaksud dalam model di atas adalah upaya memahami problem yang membutuhkan kebijakan. *Design* adalah menyusun beberapa alternatif-alternatif yang dapat dijadikan opsi pengambilan keputusan. Sedangkan *choice* adalah pemilihan alternatif yang akan dijadikan kebijakan. Nampak konsepsi ini dikembangkan dari sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh Jhon Dewey, yakni *What is the problem? What are the alternatives? Which alternative is best?*. Pertanyaan tentang problem dapat disetarakan dengan *intelligence*. Terkait mengidentifikasi beberapa alternatif yang dimaksud adalah *design*.

Kemudian pencarian alternatif terbaik adalah tahapan *choice*.

Pada perkembangannya, kontruksi aktifitas penyusunan kebijakan pengembangan *authority power* kepemimpinan dalam mempengaruhi dan mengembangkan aktifitas bawahannya. Pada sisi teoritik ini salah satu yang secara komprehensif mengkaji ialah Thomas Dye. Ia melakukan penelitian yang menfokuskan pada aktifitas kebijakan dalam hubungannya dengan dunia politik.

Makanya ia memperkenalkan kebijakannya sebagai *police as political activity*. Dalam penjelasannya, banyak sebenarnya tokoh yang sudah berbicara tentang proses pengambilan yang kemudian direlasikan pada sejumlah *stakeholder* politik. Beberapa gagasan tokoh-tokoh yang ada tersebut kemudian ia simpulkan menjadi model tahapan perumusan aktifitas kebijakan. Adapun tahapan aktifitasnya adalah sebagaimana yang dalam gambar ilustrasi dibuuh ini;

Gambar 5.4 Model Police as Polical Setting Thomas Dye



Model kebijakan di atas ini kemudian banyak yang mengkritik—sebagaimana yang dibahas dalam Thomas A. Birkland. Salah satu tokoh yang menolaj teori adalah Robert T. Nakamura. Dalam jurnalnya ia mengatakan, *A main critique of the stages, or textbook model of policy making is that it implies that policy making process step by step, starting at the beginning and ending at the end*. Pernyataan ini yang membuat Thomas A. Birkland menyimpulkan kritik disasarankan pada masing-masing varian langkah aktifitasnya. Kritik yang paling santer adalah pada tahapan evaluasinya (*evaluation stage*).

Tahapan evaluasi sebagaimana yang terlihat di atas tidak dapat diasumsikan terpisah dari tahapan implementasinya atau berhubungan dengan identifikasi ulang untuk melakukan formulasi kebijakan baru. Evaluasinya harusnya menyatu dengan implementasi kebijakan itu sendiri. Namun walaupun banyak kritik yang dilontarkan pada model ini, ia mengaku bahwa model adalah model yang paling ideal dalam melakukan penyusunan aktifitas kebijakan. Beberapa tokoh tetap mempercayai model ini merupakan model kebijakan yang umum dilakukan oleh mayoritas pemimpin.

Beberapa konsepsi di atas inilah yang dapat menjadi dasar pertimbangan teoritis untuk memahami kebijakan kiai. Kebijakan kiai dalam pengembangan budaya sehat tentu memiliki model tertentu. Orientasi kebijakan kiai akan dilihat dalam dua hal sebagai beberapa tokoh yang dibahas sebelumnya. Kebijakan kiai pada satu dapat dianggap sebagai kebijakan untuk keputusan untuk menyelesaikan masalah pengembangan kebersihan. Pada sisi lain juga dapat diasumsikan memiliki peran pemerataan kepentingan untuk mengarahkan dan mengendalikan komponen-komponen fundamental budaya pesantrennya. Untuk lebih jelas, pembacaan pada model kebijakannya harus dilakukan secara komprehensif pada kasus kepemimpinan pesantren yang diangkat dalam penelitian ini.

Pondok pesantren Nurul Qarnain merupakan pesantren yang dipimpin dan didirikan oleh KH Yazid Karimullah yang mempercayai kepemimpinan sebagai amanah dari Tuhan. Artinya, ia menjadi pemimpin atas ridho Allah dan

memiliki tanggung jawab penguatan ajaran agama. Hal inilah yang menyebabkan dirinya menjalankan seluruh komponen tindakan kepemimpinannya secara religius. Termasuk dalam penyusunan konstruksi kebijakannya, juga tidak dilepaskan dari aspek tersebut.

Langkah pertama dalam penyusunan kebijakan pengembangan budaya sehat pesantren, kiai nampak melakukan identifikasi realitas masalah dengan pendekatan religius transformatif. Maksudnya, realitas dianggap bermasalah apabila keluar dari fundamental kesadaran religiusnya. Sebagaimana sebelumnya dibahas kiai memiliki komitmen tinggi pada orientasi *idhulus surur*, penjagaan kebersihan dan kesehatan santri. Sehingga apabila ada realitas yang kemudian tidak searah dengan orientasi tersebut, maka akan dianggap sebagai masalah oleh kiai. Pada hal demikian ini kiai mengawali tahapan *intellegency*.

Secara keseluruhan pada tahapan *intelligence*, ada beberapa langkah yang dilaksanakan. Langkah-langkahnya meliputi inventarisir realitas bermasalah, identifikasi otoritas kepemimpinan dan identifikasi psikologis individu santri. Seluruh upaya yang dilakukan ini didasarkan pada kesadaran religius transformatif yang dimilikinya. Pada indentifikasi masalah, secara metodologis kiai mempertemukan konsepsi masalah dalam standar relasi tindakan masyarakat dengan kesadaran yang dicanangkan sebagai tujuan pengelolaan organisasi pesantren. Metode ini merupakan pemahaman masalah yang dibenarkan dalam kacamatan teoritis. Simon mengatakan bahwa hal yang penting untuk

diidentifikasi adalah *the relationship between individual preferences and the objectives of the organization*.

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam pengembangan budaya sehat, kiai berharap santri memiliki kesadaran orientatif tindakan sebagaimana kesadarannya. Konsekwensi harapan ini menjadi standar tindakan yang harusnya ada pada santri-santrinya. Seluruh hal yang berkaitan dengan halangan dan rintangan pencapaian standar tersebut, tentu merupakan masalah yang harus kiai atasi melalui kebijakannya.

Selain melakukan investigasi masalah, nampak kiai juga melakukan analisa otoritas kepemimpinannya. Pada aspek ini kiai menyadari dirinya berposisi sebagai *key of descision making*. Perannya di pesantren bukan hanya sebagai sentral kerja organisasi, namun juga sebagai *value sources*. Ia menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya bukan berasal dari struktur formal profesionalitas organisasi. Namun, berhubungan dengan kepercayaan santri yang memiliki budaya agama yang tinggi. Otoritas ini berkenaan dengan kepemimpinnya yang bukan hanya diposisikan sebagai pemimpin organisasi pendidikan, namun juga sebagai pemimpin agama pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ivancevich, bahwa kiai dengan model kepemimpinan kharismatik merupakan pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

Pada aspek intropeksi kepemimpinannya, kiai memahami bahwa dirinya memiliki tanggung jawab pengembangan pendidikan pesantren. Dengan kesadaran yang demikian itu, kiai memiliki tanggung jawab visioner pengembangan pesantren. Ia menyadari bahwa sebagai individu dengan posisi otoritas tertinggi, tanggung jawab perkembangan pesantren ada di dalam kebijakannya. Sehingga, ia harus hati-hati dalam menetapkan kebijakan. Pada konteks ini kiai masuk dalam figur pemimpin yang kharismatik visioner. Sebagaimana *dimafhumi* bersama bahwa kepemimpinan kharismatik itu ada dua varian. Ivanevich menjelaskan keduanya adalah yang visioner dan yang krisis. Adapun yang visioner adalah seperti kiai memahami kewenangan kepemimpinannya sendiri.

Selanjutnya masih dalam tahapan proses *intelligence* kiai terlihat melakukan proses identifikasi psikis masyarakat yang dalam hal ini adalah santri. Yang demikian terlihat pada proses penyusunan kebijakan yang mempertimbangkan motif tindakan kebersihan mereka. Misalnya dijelaskan dalam paparan data bahwa kiai menyusun kebijakan yang berupa tata tertib, utamanya sanksi dengan disesuaikan pada tingkat efek jera. Tingkat efek jera yang dimaksud, tentu merupakan sisi psikis santri untuk tidak mengulangi pelanggaran. Secara teoritis usaha kiai dalam model infestigasinya ini nampaknya memang masuknya dalam bagian penting proses identifikasi dalam tahap *intelligence* kebijakan. *Psycho* disebutkan oleh Marc dan Simon sebagai bagian

dari konstruksi budaya organisasi. Secara sederhana ia menyebutnya *the role of individual psychology in constructing the company culture*.

Proses *intellegence* yang berisi upaya investagasi dengan pendekatan implementatif religius transformatif sebagaimana dijelaskan di atas, nampak dijalankan dalam semua kebijakan yang kiai buat. Berdasarkan temuan dipaparkan bahwa ada dua varian kebijakan yang dibuat oleh kiai, kebijakan tersebut adalah kebijakan tata tertib dan kebijakan program pengembangan (baca: varian kebijakan kiai Pesantren Nurul Qarnain). Kedua kebijakan ini sama dijalankan melalui metode identifikasi masalah yang senada. Hanya saja pada kebijakan yang berbentuk seperangkat aturan normatif lebih menyoriti kewajiban dan larangan tindakan. Sedangkan, kebijakan program pengembangan lebih berbentuk kebijakan penanganan dan pengembangan budaya sehat.

Dua kebijakan kiai nampak berbeda pada tahapan *designingnya*. Pada kebijakan kiai yang berbentuk aturan *design* aturannya diupayakan oleh kiai sendiri. Tata kewajiban dan larangan santri dibuat sendiri oleh secara ororiter. Hal ini bukan tanpa sebab, namun lebih pada pertimbangan peran kebijakan yang dibuat. Kebijakan kiai jenis demikian berorientasi untuk mengikat setiap seluruh komponen masyarakat pesantren. Artinya kebijakan tersebut merupakan *public policy*. Leo Agustinus menjelaskan bahwa *public policy* memiliki peran *the autorative allocation of values for the whole society*. Kiai dalam hal ini posisinya adalah *the authorities in a political system* pesantren. Dengan demikian, kiai dan seperangkat aturannya dapat mengikat secara komprehensif pada masyarakat

pesantren. Sebagaimana dijelaskan bahwa dengan melakukan penyusunan kebijakan sendiri, implikasinya lebih sakral dan tentunya memiliki kekuatan ikatan yang besar.

Kiai baru melibatkan bawahan dalam penyusunan kebijakan tata tertib pada tahapan *policy legitimation*. Pada tahapan ini kiai nampak sadar bahwa untuk mengefektifkan kebijakannya, dirinya harus melibatkan pengurus yang juga memiliki *legal power*. Fungsi pengurus pada tahapan ini berposisi sebagai legal formal kebijakan kiai agar nampak secara profesional menjadi aturan formal mampu mengikat seluruh elemen masyarakat pesantren.

Setelah melalui tahapan legalisasi, kebijakan kiai baru dapat diimplementasikan. Pada tahap ini nampaknya kiai menerapkan metode *delegation* dalam pelaksanaan kebijakannya. Delagasi menurut Yukl, *the assignment of new responsibilities to subordinates and additional authority to carry them out*. Proses delagasi ini adalah memasukan sebagai kegiatan *administrative and operational decisions*. Artinya yang demikian bukan merupakan substantif perumusan kebijakan pemimpin.

Berdasarkan kajian ini dapat dijelaskan bahwa kebijakan pembuatan tata tertib Kiai Yazid dilaksanakan secara *top down*. Temuan ini memperkuat penjelasan Dhofier bahwa *power and authority* dalam hal kebijakan tata aturan pengembangan budaya sehat pesantren secara otoriter hanya dimiliki oleh kiai. Kiai merupakan figur mutlak yang memiliki wewenang perumusannya. Proses ini

yang menurutnya berindikasi adanya manajemen kepemimpinan yang otoritarianistik.

Sebab dilakukan secara dilegatif, para pengurus mewakili kiai dalam implementasi kebijakannya. Pada tahapan ini pengurus melakukan sosialisasi kebijakan dan mengontrol apakah kebijakan efektif apa tidak. Tentu kesemuanya dilaporkan pada kiai. Berdasarkan prosesnya, juga digambarkan bahwa proses evaluasi efektifitas atau implikasi aturan dilakukan oleh pengurus. Sedangkan proses implementasi dilaksanakan tetap oleh kiai sendiri. Sebab, pada saat pengurus pesantren yang Thomas Dye sebut sebagai *executive agencies*, nampak juga memiliki kewajiban melaporkan tindakannya dalam melaksanakan tugas implementasi kebijakan kiai.

Proses perumusan kebijakan tata tertib kiai sebagaimana penjelasan di atas, nampak berbeda dengan proses perumusan kebijakan program pengembangannya. Tahapan yang berbeda adalah dalam *intellegence* dan *designnya*. Pada tahapan *intellegence*, setelah melakukan inventarisir problem dilanjutkan dengan tahapan *agenda sitting*. Tahapan ini juga dilakukan oleh kiai sebagaimana pada tahapan identifikasi masalah. Tahapan ini dilakukan sebagai upaya pengukuran prioritas masalah utama dan pemilihan eksekutif pelaksanaannya. Sama persis dalam proses sebagaimana yang dijelaskan oleh Thomas Dye yakni *deciding what issues will be decided, what problems will be addressed by government*.

Selanjutnya, yang berbeda lagi adalah pada tahapan *design*. Pada tahapan tersebut, temuan menggambarkan adanya proses musyawarah bawahan. Diceritakan bahwa kiai menyerahkan hasil investigasinya pada pengurus pesantren dan yayasan. Kemudian, merekalah yang nampak serius menyusun alternatif strategis program yang nanti akan dijadikan kebijakan kiaiinya. Salah satu contoh tahapan ini adalah terumuskannya program strategis penyelesaian masalah tempat pembuangan sampah yang tidak terurus. Pada permasalahan ini kiai hanya menyampaikan pada pengurus sampah yang menumpuk di pesantren mencemarkan lingkungan. Setelah itu, pengurus nampak mencari alternatif untuk menanganinya. Alternatif yang dimaksud dalam tahapan ini tentu merupakan sesuatu yang dimaksud oleh Simon sebagai *possible courses of action*. Data pertimbangan ini yang kemudian disodorkan kepada kiai. Baru selanjutnya kiai memilih alternatif terbaik (*the best alternative*). Strategis terbaik inilah yang kemudian menjadi kebijakan kepemimpinan pengembangan program budaya sehat kiai. Artinya, *policy* sudah dianggap *legitimated*.

Tahap selanjutnya dalam varian kebijakan kiai ini adalah tahap implementasi kebijakan. Prosesnya dijalankan oleh pengurus dan dengan serta merta juga dilakukan evaluasi implikasinya. Secara berjangka hasil implementasinya dilaporkan secara terperinci pada kiai.

Penyusunan kebijakan program pengembangan nampak memiliki perbedaan yang begitu signifikan dengan penyusunan kebijakan aturannya. Dalam penyusunan kebijakan program kiai nampak sangat demokratis. Hal demikian

yang merupakan fakta temuan kontradiktif dengan penjelasan Dhofir yang menyatakan bahwa kiai mayoritas memiliki kepemimpinan yang ototiter. Pada model kebijakan program pengembangan budaya sehat, Kiai Yazid dengan nyata memusatkan penyusunan alternatif strategis kebijakannya berdasar gagasan bawahannya.

Model kepemimpinan yang demikian ini dalam sudut pandang teori *personal-behavior theories*, dapat saja disebut sebagai *employee-centered leadership* perspektif Robins dan Judge. Sedangkan jika diukur dengan dalam pendekatan *contingency theory*, sebagaimana dijelaskan, kebijakan Kiai Yazid dirumuskan melalui pengutan hubungan dan peran bawahannya. Hal demikian tentu masuk dalam kategori kebijakan demokratis.

Penyusunan kebijakan dalam kepemimpinan Kiai Hambali nampak hampir senada tahapannya dengan penyusunan Kiai Yazid. Hanya saja varian kebijakan Kiai Hambali hanya pada aspek program pengembangan, tidak ada kebijakan tata tertib pengembangan budaya sehat. Walaupun demikian, tidak adanya kebijakan normatif tersebut mengindikasi tidak adanya nilai fundamental yang diupayakan. Ketiadaannya dalam tata formal kebijakan hanya mengindikasikan bahwa proses pembudayaan hidup sehat di pesantren Subulussalam tidak dilakukan dengan upaya pengikatan tindakan masyarakat pesantren secara formal. Dengan kata lain, upaya penguatan *habitual action* budaya sehatnya telah dilakukan melalui jalur non formal seperti dalam pendidikan, pengajian kitab atau lain sebagainya.

Disebabkan hanya ada satu varian kebijakan, yakni kebijakan program pengembangan, pembahasan temuannya hanya difokuskan pada hal itu. Berdasarkan temuan yang didapatkan, proses temuannya tidak jauh berbeda dari proses yang dilakukan dalam kepemimpinan pondok pesantren Nurul Qarnain. Tahapan kebijakan juga terdiri dari tahapan *intelligence*, *design*, dan *choice*. Yang berbeda hanya pada aktor pelaksanaannya.

Pada tahapan *intelligence*, proses identifikasi dilaksanakan oleh pengurus pesantren. Pengurus membaca realitas bermasalah dengan pendekatan nilai orientatif pengembangan budaya sehat pesantrennya. Nilai orientatif tersebut tentu merupakan hasil dari penghayatan mereka seperangkat ajaran nilai-nilai tindakan yang telah kiainya ajarkan. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, tindakan kepemimpinan kiai didasarkan pada misi religius transformatif dalam ruang pengembangan budaya sehat pesantren. Hal demikian yang juga disadari oleh pengurus pesantren, sehingga mereka terdorong untuk mengembangkan misi tersebut. Salah satunya adalah dengan mengupayakan program strategis pengembangan budaya sehat pesantren dengan didasarkan pada nilai fundamental budaya yang menjadi harapan kiai mengembangkan pesantren.

Sebab kesadaran tindakan sang kiai sudah tertanam atau telah dihayati bersama, proses identifikasi problem oleh pengurus—sebagai langkah awal penyusunan kebijakan—juga dilaksanakan dengan pendekatan implementatif pengembangan nilai religius transformatif. Artinya investigasi didasarkan dan dinilai dengan standar nilai religius transformatif. Di awal dijelaskan bahwa

kesadaran religius tranformatif kiai meliputi kebersihan, kerapian dan keindahan lingkungan serta kesehatan santri. Hal inilah yang dijadikan standar investigasi yang dilakukan.

Secara teoritis, pemahaman para pengurus terkait dengan misi religiusnya berposisi nilai objektif yang menjadi keinginan semua pihak (*the objectives of the organization*). Maka secara metodis kerangka kerja yang dilakukan oleh pengurus merupakan tindakan investigasi pada *the relationship between individual preferences and the objectives of the organization*. Maksudnya, sasaran investigasinya berkaitan dengan relasi kemampuan yang dimiliki masyarakat pesantren dengan orientasi pengembangan budaya sehat.

Pada sisi ini, sebagaimana dipahami bahwa rata-rata santri Subulussalam merupakan santri *kasab*. Dalam bahasa lain disebut sebagai santri dengan orientasi pendidikan kemandirian hidup. Diceritakan bahwa untuk membentuk santri *kasab*, semua santri didorong untuk hidup mandiri dan peduli pada hidupnya sendiri. Peduli pada hidupnya sendiri artinya pada kesehatan dan kebersihan lingkungan sendiri. Selain itu pendidikan santri *kasab* juga dilakukan dengan penguatan *skill* pertukangan. Pesantren dengan pengembangan pendidikan demikian yang oleh Prof A'la sebagai model peran aktif pesantren di era 70-an hingga 80-an. Ia menyebutnya peran aktif pesantren pada era tersebut berkembang secara terbuka, sebab pendidikan dikembangkan dengan orientasi menjawab problem aktual masyarakat. Berlatar aspek inilah program

pengembangan budaya sehat pesantren dilakukan pada identifikasi faktor yang terintegrasi pada upaya pengembangan pendidikan mandiri santri.

Pengurus menilai bahwa untuk mengembangkan budaya sehat dapat dikembangkan dengan pendidikan pertukangan sekaligus menjaga keindahan dan kebersihan pesantren. Jadi realitas dianggap bermasalah jika berkenaan dengan lemahnya upaya tersebut. Mereka nampak melihat para santri tidak semua terbiasa untuk peduli pada lingkungannya. Hal demikian ini yang diidentifikasi sebagai masalah yang fundamental dalam mengembangkan budaya pesantren sesuai dengan harapan kiai.

Setelah melakukan identifikasi, langkah selanjutnya adalah upaya pembuatan *agenda setting*. Pada tahap ini, pengurus mempertimbangkan prioritas masalah dan badan perencana sekaligus pelaksana kegiatannya. Sebagaimana yang ada dalam paparan dijelaskan bahwa masalah kebersihan prioritas adalah problem kebersihan lingkungan, utama kebersihan asrama dan kamar. Dalam proses *agenda setting* yang dipilih adalah seksi kebersihan lingkungan (baca:program HBR).

Pada tahap *agenda setting*, yang berbeda dengan proses penyusunan kepemimpinan Kiai Yazid adalah aktor pelaksananya. Pada pesantren Subulussalam, dilakukan oleh pengurus pesantren. Sedangkan, pada pondok pesantren Nurul Qarnain dilaksanakan oleh kiai sendiri.

Selanjutnya kebijakan dilanjutkan pada tahapan *design*. Pada tahapan ini pengurus melakukan rapat perencanaan strategis. Dalam tahapannya dilakukan

dengan menginventarisir strategi alternatif pilihan yang akan dilakukan. Seluruh strategis yang didiskusikan secara sistematis terkait kekuatan dan kemungkinan implikasinya. Kemudian setelah semuanya rampung, proses dilanjutkan dengan melakukan pemilihan strategi terbaik yang akan dicanangkan sebagai program pengembangan.

Hasil musyawarah pengembangannya ini baru dilaporkan pada kiai, pada proses kiai mempertimbangkan programnya. Jika alternatif perencanaan dinilai baik oleh maka baru disepakatinya. Proses ini menurut hemat penulis merupakan proses *policy legitimation*. Tentunya yang demikian ini tidak ada perbedaan dengan pola peyusunan kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Nurul Qarnain. Selanjutnya proses dilanjutkan pada tahapan implementasinya. Pada tahapan implementasinya kebijakan dilaksanakan secara terpadu dengan evaluasi. Dengan kata lain pelaksanaan kebijakan serta merta secara periodik dilaksanakan dengan proses evaluasinya. Hasilnya kemudian dilaporkan pada Kiai Hambali.

Jika dianalisis lebih jauh proses yang dijalankan dalam penyusunan Kiai Hambali nampak dilakukan dengan sangat demokratis. Sebab, penyusunan mutlak didasarkan pada aspirasi bawahan. Kebijakan kiai dirumuskan secara delagatif. Artinya, dirumuskan dan juga dilaksanakan atas peran dan aspirasi bawahannya sendiri.

Bandingkan dengan Penelitian Disertasi Pepen Supendi dengan judul: *“Karateristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”*. UIN Sunan Gunung Djati

Bandung Tahun 2011. Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis pembahasan tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Ashriyah Nurul Iman Islamic Boarding School Kabupaten Bogor dan Pondok Pesantren Amanah Muhammadiyah Kota Tasikmalaya, dapat disimpulkan bahwa:

Pertama, Kontribusi kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di kedua pesantren, menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan mulai dari input, proses, output, dan outcome, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan pendidikan yang handal, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib, harapan prestasi dan output yang tinggi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, dan evaluasi belajar yang efektif dan efisien. Indikator tersebut, telah memenuhi standar yang berlaku dan bisa dilakukan dengan kepemimpinan yang efektif, sehingga model kepemimpinan efektif merupakan alternatif untuk membangun budaya organisasi pondok pesantren yang efektif yang memberikan kontribusi nyata terhadap mutu pendidikan pesantren.

Kedua, Keunggulan di kedua pesantren, yaitu: (a) sistem pembelajaran 24 jam (*Boarding School*); (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehensif. Pesantren merancang program pendidikan yang komprehensif-holistic dari

program pendidikan keagamaan, umum, life skill, sampai membangun wawasan global; (c) fasilitas yang lengkap, guru yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, santri yang heterogen, dan jaminan keamanan; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah; (e) alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren. Sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” dari pemerintah meskipun status sekolah berstatus swasta yang dikelola oleh yayasan dan organisasi; (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri senantiasa menjadi pusat perhatian dari kiai sebagai pemimpin pesantren; dan (g) khusus di Pesantren Nurul Iman seluruh santri bebas biaya dengan slogan: *“Free and Quality Education Supported by Entrepreneurship”* (mencetuskan lembaga pendidikan yang bukan saja bebas biaya namun berkualitas dengan kewirausahaan sebagai penopangnya).

Pada aspek kebijakan penelitian Disertasi Pepen Supendi menunjukkan bahwa seluruh kebijakan dilakukan oleh organisasi pesantren biasanya hal ini dilakukan oleh yayasan, jelas berbeda dengan penelitian ini bahwa perilaku kepemimpinan kedua kiai pesantren tersebut telah memainkan peran kepemimpinan kontigensi bahwa kepemimpinan dilakukan secara kondisional dimana Nurul Qarnain dalam perumusan kebijakannya dilakukan secara mandiri oleh sang Kiai. Posisi kiai cukup otoriter dalam hal ini karena menyangkut sesuatu yang cukup urgen, oleh karenanya beliau terjun langsung pada persoalan bagaimana membangun budaya secara tertib dan disiplin. Berbeda dengan kiai

dari pesantren Subulussalam yang masih demokratis dalam perumusan kebijakan dalam membangun budaya sehat dipesantren namun seluruh kebijakan tersebut didasarkan pada kesadaran religius yang tinggi pada budaya sehat dipesantren. Jadi pada persolan kebijakan para kiai cukup mendominasi karena menyangkut hal yang cukup *Dzaruriyat*.

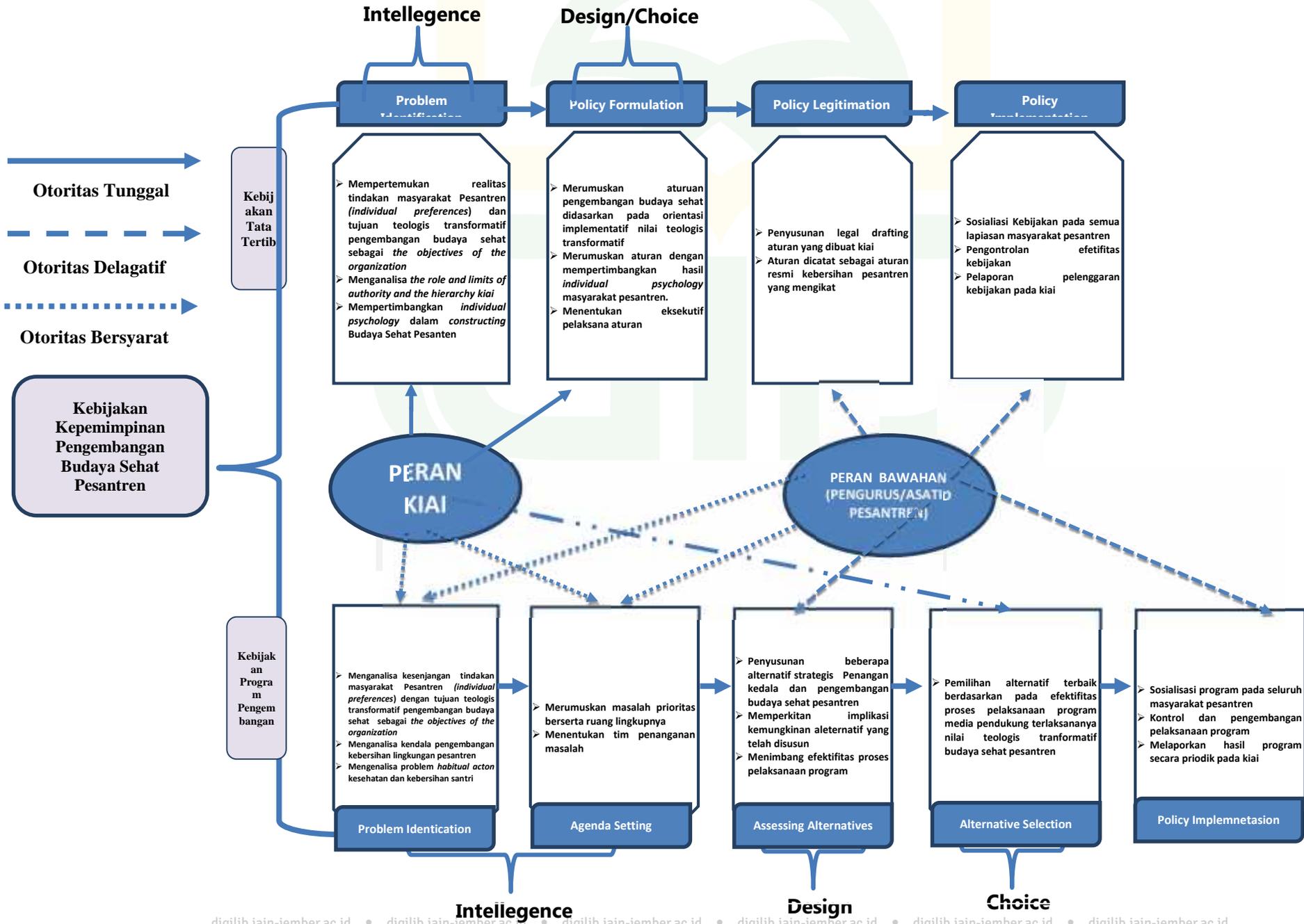
Berdasarkan seluruh penjelasan di atas, sudah nampak memberikan temuan substansial. Temuan substantifnya adalah terkait dengan model proses, jenis dan pola penyusunan kebijakan kepemimpinan kiai dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Secara garis besar kebijakan yang diterapkan oleh kedua kiai memiliki kesamamaan pada dasar kesadaran. Kesadaran religius transformatif masih menjadi bagian terpenting dalam penyusunan kebijakan kepemimpinan pesantren dalam mengembangkan budaya sehat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan pengembangan budaya sehat pesantren harus didasarkan pada pengembangan nilai religius pada tahapan implementatif transformasional budaya pesantren.

Perbedaannya hanya pada pola dan proses penyusunan kebijakannya. Penulis menemukan bahwa proses penyusunan kebijakan kedua kiai yang diteliti sepiantas tidak ada perbedaan. Namun jika dianalisa pada masing-masing bentuk kebijakannya ada banyak perbedaan. Sebagaimana dijelaskan bahwa kebijakan kiai dalam pengembangan budaya sehat ada dua bentuk berdasarkan sifat dan fungsi, yakni kebijakan tata tertib kebersihan dan kebijakan program pengembangan budaya sehat. Pada aspek ini bedanya pada proses aktifisi dan

aktor penyusunan kebijakannya, sehingga dimungkin juga berbeda pola yang dijalankan. Untuk memberikan gambaran tentang temuan substantif ini lihatlah gambar berikut;



Gambar 5.5 Konstruksi Kebijakan Transformasional Budaya Sehat Pesantren



Gambar di atas merupakan kerangka konsep kebijakan kiai. Jika gambar di atas dikaji dalam perpektif teoritis Simon, dimana proses dianggap memiliki tiga tahapan yakni *intelligence*, *design* dan *choice*. Maka nampak jelas tahapan kebijakan tersebut telah dilakukan dalam semua varian kebijakan kiai. Pada proses penyusunan kebijakan program pengembangan tahapan *intelligence* dilakukan dengan dua sub tahapan yakni identifikasi masalah dan *agenda setting*. Keduanya dianggap merupakan satu kesatuan sebab merupakan proses investigasi beberapa komponen yang digambarkan oleh March dan Simon. Sedikitnya ada lima item yang masuk dalam investigasi, Hal demikian dirangkum oleh Jean-Charles Pomerol dan Frédéric Adam. Mereka mengatakan,*investigate a number of key issues, including, the relationship between individual preferences and the objectives of the organization, the role and limits of authority and the hierarchy, channels of communication, departmentalization and decentralization in organizations, why people get involved with and remain in organizations, the role of individual psychology in constructing the company culture, how the above factors impact on decision making.*

Beberapa bagian dari item yang disebutkan di atas, telah nampak dalam proses yang dilakukan dalam identifikasi dan agenda setting dalam proses penyusunan kebijakan kiai. Adapun beberapa hal tersebut adalah mempertemukan masalah nilai orientatif kiai dalam kondisi tindakan santri, dan pertimbangan bidang pelaksana program. Keduanya tentu sama dengan item investigasi *the relationship between individual preferences and the*

objectives of the organization serta *departmentalization and decentralization in organizations*. Dengan demikian, konsepsi *intelligence* kebijakan kiai ini dilakukan dengan cara yakni identifikasi masalah dan perumusan masalah prioritas.

Selain itu, konsepsi kebijakan kiai dalam pengembang budaya sehat memperlihatkan adanya tahapan implementasi yang mengintegrasikan evaluasi di dalamnya. Artinya, konstruksi kebijakannya tidak sebatas sebagaimana yang Simon gambarkan. Kebijakan kiai juga terus ada hingga pada tahapan implementasinya, sebagaimana dijelaskan di awal bahwa pada tahap kontrol dan evaluasi kebijakan kiai juga berperan.

Terlepas dari penjelasan ini, gambar model kebijakan kiai di atas dapat juga ditinjau dari aspek implementatif otoritas birokrasi kepemimpinannya. Untuk konstruksi otoritasnya, tentu akan lebih jelas jika dilihat dari teori kepemimpinan situasional (baca:kepemimpinan situasional). Berdasarkan gambar di atas, posisi kepemimpinan kiai ini memiliki dua karakter. Perbedaannya bersusai dengan jenis kebijakannya. Pada kebijakan program pengembangan kiai melakukan upaya delegatif, sedangkan kebijakan tata tertibnya terlihat menerapkan karakter kepemimpinan instruktif.

Sebagaimana yang terlihat di gambar di atas, dalam proses kebijakan programnya kiai sangat yakin bawahannya dapat menyusun program pengembangan sehat secara komprehensif. Sedangkan pada proses kebijakan tata tertib pesantren, kiai secara otoriter merumuskan sendiri kebijakannya. Bawahannya hanya sebagai pelaksana saja.

Sedangkan proses kebijakan tata tertib berada pada bagan G1. Jadi beberapa tahapan penyusunannya dilaksanakan secara intruktif. Bawahannya hanya dijadikan sebagai pelaksana aturan yang secara otoriter diperintahkan oleh kiai. Pada posisi ini bawahannya memiliki kematangan yang rendah. Sehingga, pada klasifikasi Al Ghozali masuk pada golongan *Rojulun Laa Yadri wa Laa Yadri Annahu Laa Yadri*.

Beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan kiai memiliki dua varian. Masing-masing berbeda prosesnya. Kebijakan program pengembangan dilakukan dengan demokratis-delagatif. Alasannya dilakukan demikian sebab para bawahannya diyakini mampu merumuskan program pengembangan. Sedangkan dalam kebijakan tata tertibnya semua tahapannya dilakukan dengan otoritarian-instruktif. Alasannya, tata aturan akan lebih maksimal implikasinya jika dirumuskan langsung oleh kiai.

Dari gambaran diskusi di atas maka dapat disusun proposi penelitian tentang strategi Kebijakan Kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi sebagai berikut :

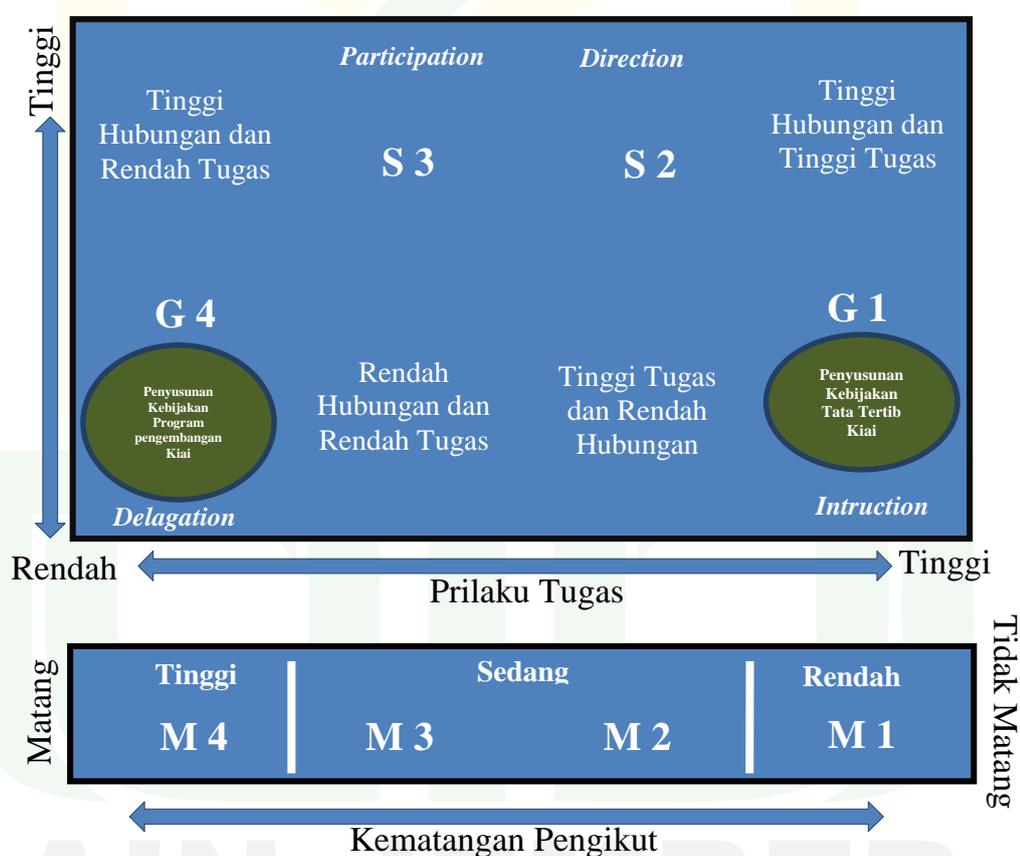
Proposisi : Strategi kebijakan kiai dapat membangun budaya sehat
1 pesantren manakala melahirkan kebijakan tata tertib dan program pengembangan kesehatan

Proposisi : Strategi kebijakan kiai dapat membangun budaya sehat
2 pesantren manakala kebijakan program pengembangan dilakukan secara demokratis-delagatif

Proposisi : Strategi kebijakan kiai dapat membangun budaya sehat pesantren manakala kebijakan tata tertib dilakukan dengan otoritatif-instruktif.

Untuk konsepsi sederhananya posisi tindakan kepemimpinan kiai dapat dilihat dalam gambar grafik kepemimpinan di bawah ini,

Gambar 5.6 Posisi Tindakan Penyusunan Kebijakan Kiai



Gambar di atas menunjukkan proses kebijakan program kiai masuk dalam bagan G4. Artinya penyusunan kebijakan dilaksanakan oleh bawahan. Hal demikian disebabkan adanya kepercayaan kiai pada bawahanya. Dalam pandangan Blancard, posisi bawahanya tergolong sebagai orang yang matang. Bawahan kiai dianggap sudah memiliki kemampuan dan pemahaman sesuai

dengan orientasi pendidikan pesantren. Pada situasi ini, bawahannya masuk dalam kategori aktor yang kata Imam Ghozali masuk dalam klasifikasi kesadaran puncak yakni *Rojulun Yadri wa Yadri Annahu Yadri* (baca: kesadaran bawahan).

C. Tipologi Komunikasi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Sehat Pesantren

Penuturan Paul Latzlawick yang dikutip Mulyana dikatakan bahwa *people cannot not communicate*, tentu maksudnya tindakan komunikasi merupakan keniscayaan tindakan manusia sebagai makhluk sosial. Komunikasi dalam kehidupan sosial manusia merupakan media interaksi kepentingan dan kebutuhan masing-masing individu. Sebuah komunitas sosial seperti pesantren tentu secara sosiologis membutuh media interaksi guna penyatuan kepentingan komponen-komponennya.

Berlatar teoritikal ini tentu kiai sebagai pemimpin organisasi pesantren membutuhkan komunikasi guna penyelelarasan makna dan interaksi tindakan pada tujuan atau misi bersama. Dapat dikatakan bahwa kiai membutuhkan komunikasi dalam dua varian sifatnya. Sebagaimana dikatakan bahwa dalam perspektif proses interaksi sosial manusia. Memiliki dua varian sifat. Varian pertama, sifat komunikasi sebagai transmisi pesan. Pada aspek ini meliputi aspek penerjemahan pesan oleh penerima serta aspek transmiternya. Varian kedua, komunikasi bersifat sebagai produksi dan pertukaran makna. Dalam sifat ini berkenaan dengan pesan secara kompleks berinteraksi dengan *receiver*

kemudian menghasilkan makna. Kedua varian sifat komunikasi demikian ini yang sebenarnya kiai bangun guna mengembangkan budaya sehat pesantren.

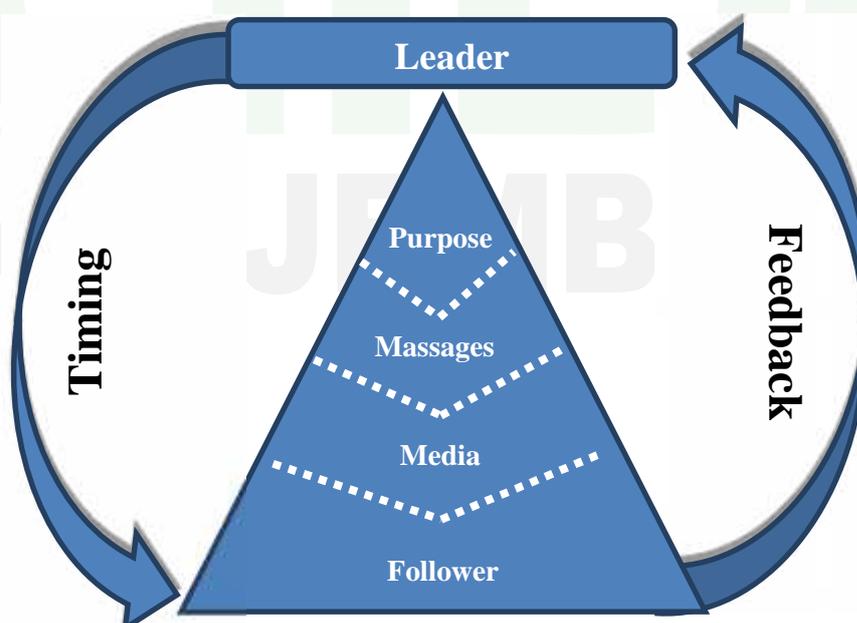
Pada kajian kepemimpinan sebagai proses transformasi budaya yang dalam hal ini disebut sebagai kepemimpinan transformasional, komunikasi begitu penting. Tentunya dapat dijadikan sebagai alat transformatifnya. Sebagaimana diketahui bersama bahwa kepemimpinan transformasional adalah berbicara relasi komunikasi pemimpinnya dalam mempengaruhi tindakan dan pikirannya. Beberapa tokoh mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional itu berbicara *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Keempat komponen ini akan maksimal jika komunikasi yang dikembangkan juga maksimal. Menurut Greanleaf yang dibutuhkan adalah *listening*, *persuading*, dan *articulating ideas effectively*. Ketiganya merupakan bagian dari komponen komunikasi.

Komunikasi sebagai komponen kepemimpinan ini mengupayakan kendala pengiriman pesan, pengertian pada tindakan pengikut dan sebagainya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Deborah bahwa komunikasi kepemimpinan adalah *the transmission of the message, appreciate the context, understand the audience, select the right medium, and craft messages that allow the meaning to reach the specific receiver as intended*. Dengan demikian komunikasi dalam kepemimpinan puncaknya adalah *allow the meaning to reach the specific receiver as intended*. Dengan kata lain, mampu mencetak spesifik tindakan bawahan sesuai dengan orientasinya. Pada

kepemimpinan kiai pun demikian orientasinya komunikasi dalam hipotasa awal adalah keikutsertaan bawahan pada misi atau pengembangan pesantrennya dilakukan.

Untuk lebih menjelaskan bagaimana konstruksi komunikasi kepemimpinan yang ditujukan sebagai media transformasi budaya sehat, tentu penulis secara seksama memeriksa beberapa *research* yang fokus pada teori tentang komunikasi kepemimpinan kiai. Seluruh penelitian yang ditemukan nampak tidak dapat dilepaskan dari teori dasar komunikasi itu sendiri. Teori yang dimaksud adalah teori Marshall McLuhan. Dalam Deborah dinyatakan, teori ini dijelaskan oleh M. Faderman yang terdiri dari pola hubungan antar komponen yakni *comunicator*, *audience*, dan *message*. Hubungannya berada dalam satu konteks medium. Teori tersebut berkembang secara terus-menerus. Salah satu perkembangannya misalnya sebagai mana model hirarki yang ditawarkan Deborah sebagaimana berikut:

Gambar 5.7 Framework Model Komunikasi Leadership Deborah



Pada framework di atas kajian tentang komunikasi akan membatasi kajiannya. Diskusi seputar komunikasi dua kepemimpinan kiai yang diteliti akan mempersoalkan kiai sebagai komunikator, pesan dan tujuannya, saluran atau mediana, santri sebagai followernya. Guna kepentingan bahasanya yang komprehensif, implikasi sebagai *feedback* yang terbangun dan timingnya akan juga dibahas. Hal tersebut guna tentu diharapkan dapat menggambarkan komunikasi kepemimpinan kiai dalam konteks strukturasi budaya sehat yang terjadi.

Komunikasi kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari teori dasar kepemimpinan yang terdiri dari *sources*, *receiver*, *massages*, dan *channelnya*. Tentu dalam penelitian ini, Kiai Yazid sebagai pemimpin organisasi pesantren merupakan *sources* dari *message* yang disalurkan kepada para santri sebagai *receiver*. Jadi diskursus kajian pertama yang akan dikaji dalam komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan budaya sehat adalah kiai sebagai *messages source*.

Kiai nampak menyadari bahwa dirinya merupakan agen budaya pesantren. Ia merupakan sosok yang tentu memberikan sumbangsih pada konstruksi nilai fundamental budaya lembaganya tersebut. Yang demikian ini sebagaimana dijelaskan oleh Nasvian Dkk. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kiai memiliki otoritas dan hegemoni yang tinggi. Pengaruhnya tersebut lahir sebab kiai bukan hanya disebut sebagai pemimpin organisasi, namun juga pemimpin agama. Dengan kata lain, kiai merupakan *main sources* atau *patron*. Posisi sebagaimana yang dijelaskan disadari betul oleh kiai.

Kesadaran kiai ini pada aspek ini tentu dapat diselaraskan dengan kontruksi teoritis implikatif komunikasinya. Sebagaimana yang digambarkan oleh Karen A Foss yang menjelaskan bahwa komunikasi merupakan cara manusia dalam menciptakan budaya *society*nya. Komunikasi merupakan proses restrukturasi sosial yang terus-menerus. Begitupun dengan kiai sebagai patron atau sumber nilai, komunikasinya merupakan bagian dari proses strukturasi budaya. Dengan kata lain, dalam konteks penelitian ini, maksudnya, adalah pengembangan budaya sehat pesantren tentu juga lahir dari komunikasi yang dilakukan oleh kiai.

Komunikasi sebagai upaya strukturasi budaya sehat pesantren, tentu memiliki orientasi tertentu. Liliweri mengatakan bahwa proses komunikasi melibatkan sumber komunikasi mengirimkan pesan-pesan tertentu kepada penerima dengan maksud dan tujuan dalam sebuah konteks tertentu. Pada aspek inilah komunikasi selalu lekat dan pasti menyertakan orientasi atau kepentingan (*purposes*) komunikator.

Berbicara masalah *purposes* komunikasi, dikatakan oleh Deborah, *What is our objective or what do to accomplish? Do we have different but related purposes for different audiences? How does our purpose relate to and support the organization's strategy?*. Maksudnya, tujuan komunikasi itu berhubungan dengan orientasi objektif dan pencocokan pada ragam audiensinya. Situasi ini merupakan proses kiai menentukan tujuan komunikasinya dan kemudian disesuaikan pada keragaman pemahaman santri-santrinya.

Proses penentuan target komunikasi kiai ini tentu dilakukan untuk menciptakan hegemoni yang sesuai dengan harapannya pada bawahannya. Pada tahapan ini, kiai mengkoneksikan target komunikasi dengan kondisi *follwernya*. Hal yang ingin dibangun oleh kiai dalam tahap ini adalah *orientatif value influences*. Kiai mempertimbangkan seperangkat nilai yang ingin dibangun dan kemudian menghubungkannya dengan kondisi para santri. Dirinya berupaya merekonstruksi nilai yang kemudian dapat berpengaruh dalam pengembangan budaya sehat pesantren.

Bandingkan dengan Penelitian Disertasi Seriwati Ginting dengan judul: “*Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahragakota Cimahi*”. Universitas Padjadjaran Tahun 2013. Bahwa Hasil temuan penelitian menunjukkan ada 5 karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada Disdikpora, yaitu (1) integrasi, (2) toleransi terhadap konflik, (3) Identitas, (4) Kejelasan sasaran, (5) Pola Komunikasi dan lima karakteristik lainnya yang belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Adapun nilai yang belum terimplementasi tersebut mencakup (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap resiko, (3) dukungan manajemen (4) pengawasan dan (5) sistem penghargaan. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegrasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang dituangkan di dalam renstra, adanya

rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka.

Namun perlu dilihat secara kritis bahwa budaya organisasi belum terlaksana dengan baik, bisa jadi karena didalam organisasi ini belum ada percontohan model tindakan yang pas untuk menjadi refrensi bersama, sehingga nilai hanya menjadi dokumentasi atau arsip kantor tanpa ada penjelmaan dalam tindakan. Nilai-nilai itu tidak hanya terkomunikasi secara verbal namun harus terkomunikasi secara tindakan (*uswah*) sebagaimana dicontokan para kiai dipesantren dengan prinsip agama dan budaya didalam agama. Nampaknya nilai-nilai yang organisasi tersebut masih mandul karena belum lahir sosok *top leader* yang menjadi rujukan dalam seluruh anggota organisasi.

Nilai yang dimaksud dalam tahapan ini senada dengan menurut Roberts berkenaan dengan *logos*, *ethos*, dan *pathos*. Ketiganya dijelaskan oleh Deborah dengan pernyataan berikut, *Logos is an appeal based on the logic of an argument, while pathos is an appeal based on the use of emotions. Ethos is an appeal based on the perceived character of the sender of the message: Is the person trustworthy, confident, believable, knowledgeable, and a man or woman of integrity? If the audience does not trust or believe the speaker or writer, logic or emotion will have little persuasive force*

Berdasarkan penjelasannya ini dijelaskan bahwa kepastian tujuan yang dibangun dalam tahap *purposes* komunikasi adalah basis rasional, etis dan emosi yang dapat mempengaruhi bawahannya. Pada konteks penelitian ini,

nampak jelas yang dimaksud adalah konsepsi rasional, emosi dan etis kiai. Ketiganya ini tentu sudah dibicarakan di awal, bahwa kiai memiliki ketiga komponen demikian dalam menjalankan roda kepemimpinannya guna mengembangkan budaya sehat pesantren (baca:kontruksi tindakan kepemimpinan kiai).

Konsepsi tentang *logos*, *ethos* dan *pathos* sebenarnya senada dengan konstruksi teoritikal *self awareness* yang dikemukakan dalam model kepemimpinan transformasional J Avolio dan Gardner. Kesadaran diri menurut mereka ada tiga yakni *values*, *cognitions*, dan *emotions*. *Value* yang dimaksud tentu senada dengan konsepsi *ethos* dalam ide aristotle. Kognisi dapat disebut sebagai alasan *logos*. Sedangkan *emotions* senada dengan arti *pathos*.

Berdasarkan hal demikian ini, maka dapat dikatakan bahwa tujuan komunikasi kiai adalah terdiri dari komponen kesadarannya. Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa kesadaran Kiai Yazid adalah kesadaran religius transformatif yang meliputi tata nilai, pengetahuan dan emosi. Pada aspek tata nilai atau *ethosnya* meliputi kepemimpinan kehendak tuhan dan kepemimpinan amanah tuhan. Adapun *logosnya* adalah ajaran *fiqhiyah*. Sedangkan emosional atau *pathosnya* adalah religius sensitivitas tindakan kebersihan dan keindahan yang dihayati sebagai ibadah agama.

Kesadaran kiai tersebut pada tahapan *purposes* dipertimbangkan sebagai dasar acuan terget. Sebagaimana dalam terget komunikasi profesional yang dijelaskan oleh Bungay,

Leaders recognize that communication has consequences. To ensure that those consequences are what we intend them to be, we first need to establish a clear purpose for each communication activity in which we engage. What do we want our audience to know as a result of reading our e-mail, following our blog, receiving our text or tweet, or listening to our presentation? What is our message for them? What do we want them to do? In short, what is our intention?.

Penjelasan Bungay di atas, kemudian diperjelas oleh Deborah. Ia menggambarkan sedikitnya ada empat target komunikasi profesional yakni, *informing*, *influencing or persuading*, *instructing* dan *engaging*. Pada sisi *informing* dijelaskan sebagai pemantapan komunikasi kiai yang berorientasi pada penyampaian peristiwa, informasi, fakta dan sebagainya kepada bawahan. *Influencing or persuading* adalah proses komunikasi kiai dengan tujuan mempengaruhi bawahan agar memiliki kepercayaan. *Instructing* merupakan komunikasi kiai dalam memerintahkan agar bawahan memiliki tindakan yang searah dengan ideal orientasi pemimpin. Sedangkan *engaging* merupakan komunikasi kiai dalam membuka atau mengajak bawahannya berpikir tentang gagasan pencapain orientasinya.

Empat target komunikasi ini, dalam kepemimpinan kiai disebut komponen orientatif religius transformatif. Jadi, senada dengan komponen yang ada dalam tindakannya. Disebutkan diawal bahwa komponen tindakan kiai hampir sama dengan komponen yang disebutkan oleh Avolio dan Gardner. Hanya saja bentuknya lebih sebagai komponen tindakan religius transformatif. Komponen-komponen ini yang juga nampak ada dalam kontruksi *massage* komunikasi kiai.

Ada empat unsur yang ada dalam pesan kiai yakni *idealized transformative religius influency*, *inspirational transformative religius motivation*, *intellectual transformative religius stimulation* dan *individualized transformative religius consideration* (baca:komponen tindakan kepemimpinan religius transformatif kiai). Komponen pertama, *Message of idealized transformative religius influency*. Hal ini berisi tentang seperangkat nilai ethos budaya yang diharapkan berkembang menjadi pondasi budaya sehat pesantren. Nilai yang dikembangkan oleh Kiai Yazid adalah *idhulus surur*, kepedulian terhadap kebersihan pesantren dan kesahatan santri. Yang demikian ini berkenaan dengan target *informing* dan *influencing* komunikasinya.

Komponen kedua, *message of inspirational transformative religius motivation*. Pesan kiai pada varian kedua ini merupakan implementasi dari *influencing* atau *persuading*. Berdasarkan temuan yang ada, pesan motivasi yang dimunculkan bersifat religius. Misalnya, motivasi yang merelasikan tindakan membersihkan pesantren dengan motif ingin memberikan kebahagiaan pada orang lain. Memberikan kebahagiaan orang lain dianggap akan mendapatkan pahala. Jadi membersihkan pesantren juga merupakan ibadah agama.

Komponen ketiga, *intellectual transformative religius stimulation*. Komponen ini sering menjadi pesan saat penyusunan kebijakan pengembangan. Program pengembangan kiai ini dilakukan dengan partisipasi aktif bawahannya. Komunikasi kiai terlihat menjadi stimulus bagi bawahannya

untuk sama menyusun gagasan pengembangan budaya sehat pesantren. Titik komponen ini merupakan manifestasi target *engaging* komunikasinya.

Komponen keempat, *individualized transformative religious consideration*. Pesan kiai juga terlihat sebagai pertimbangan atau bimbingan tindakan bawahannya. Pada aspek komunikasi kiai bersifat *coaching*. Salah satu contohnya misalnya komunikasi kiai dalam bimbingan pembersihan pembalut. Pada prosesnya kiai mengembangkan varian ilmu disiplin kesehatannya untuk membimbing santri-santrinya. Kala melakukan bimbingannya, tentu dirinya berposisi sebagai tutor persuasif dalam membina para santrinya. Tindakan yang demikian merupakan manifestasi dari target *persuading* komunikasi kiai.

Selain itu, komponen pesan jenis ini juga meliputi komunikasi kiai tentang beberapa aturan dan tata tertib. Sebagaimana dipahami seperangkat juga dapat dimasukkan sebagai *coaching* tindakan habitual bawahannya. Sehingga, komponen ini juga dapat dianggap sebagai implementasi dari target *instructing* komunikasinya.

Selain hal demikian, pesan komunikasi kiai terlihat juga dikonstruksi berdasarkan analisa masalah pada tindakan dan kondisi pesantren. Hal demikian, lebih tepatnya disebut sebagai konstruksi pesan yang disusun berdasarkan *feedback* yang diterima oleh atasan. Sebagaimana dikatakan oleh Deborah bahwa *feedback* adalah *one of the leadership communication skills needed to guide others. It is through feedback that people develop, particularly if the leader providing the feedback recognizes its potential value and uses it as a way to bring about the receivers' improvement.* Jadi pesan

komunikasi yang didasarkan pada analisa tindakan santri merupakan strategi pengembangan komunikasi yang bertujuan untuk menindak lanjuti implikasi komunikasi yang dilakukan kiai.

Adapun terkait dengan saluran atau media sebagai alat transformasinya, berdasarkan temuan ada beberapa varian. Secara teoritis dalam Daborah dijelaskan bahwa media atau saluran berkaitan erat dengan, *what is the most effective means or channel for reaching each audience*. Maksudnya berkaitan dengan hal yang paling efektif dapat dicapai atau diakses oleh para *follewernya*.

Pada tahap pemilihan saluran Kiai Yazid sadar dirinya bukan hanya merupakan pemimpin pesantren, namun juga sebagai sumber nilai. Artinya bukan hanya perkataan, perbuatannya pun juga akan dijadikan dasar tindakan santrinya. Saluran komunikasi kiai dipertimbangkan dengan pendekatan dakwah yang telah diajarkan oleh Rosulullah SAW. Sebagai pewaris dan penerus ulama seharusnya tindakan kepemimpinannya lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang yang ditunjukkan dalam interaksi keseharian kiai dengan bawahannya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Akmal Mundiri dan Afidatul Bariroh dalam penelitiannya. Keduanya menyampaikan bahwa kiai dalam melakukan bimbingan sering menggunakan tindakan tauladan. Aspek inilah yang kemudian dikenal dengan komunikasi *uswah*. *Uswah* sendiri secara terminologis merupakan yang dilakukan dengan menunjukkan tindakan terpuji bagi peserta didik, dengan

harapan agar mau mengikuti tindakan terpuji (*al-akhlak al-mahmudah*) tersebut.

Kontruksi saluran ini sebenarnya merupakan salah satu bentuk dari pesan kiai. Secara keseluruhan pesan kiai ini terdiri dari dua bentuk yakni mode verbal dan non verbal. Mode verbal adalah komunikasi kiai yang berbentuk perkataan, sedang non verbal adalah seperangkat simbol yang dapat dibaca oleh bawahannya. Komunikasi kiai yang berbentuk verbal mode biasanya dilakukan dalam saluran pengajian. Sedangkan yang berupa non verbal dilakukan dengan beberapa simbol baik yang berbentuk artefak seperti *postering* maupun tindakan kesehariannya. Dengan demikian, maka wujud dan saluran utama kiai dalam pengembangan budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain adalah tidak melalui saluran *uswah* rutinitas kesehariannya.

Wujud dan saluran komunikasi demikian tersebut kemudian dikembangkan dan didukung dengan wujud komunikasi dalam saluran lainnya. Komunikasi *uswah* yang merupakan komunikasi *simbolis action* kemudian didukung dengan komunikasi artefak dalam saluran *postering* dan komunikasi verbal dalam saluran pengajian rutin dan pertemuannya dengan beberapa pengurus. Integrasi beberapa wujud dan saluran komunikasi yang demikian inilah yang memiliki pengaruh kuat dalam pengembangan budaya sehat pesantren.

Kesuksesan komunikasi Kiai Yazid ini sangat nampak berdasarkan pengakuan dan temuan observasi yang dilakukan. Para santri dan seluruh

elemen kepesantrenan terlihat membangun komponen budaya sehat dibuktikan dengan adanya pola tindakan (*petterns bahavior*), artefak, dan *value* yang kemudian disebut sebagai asumsi fundamental.

Pada konteks pola tindakannya, merupakan pola-pola perilaku yang ditampilkan oleh santri. Tindakan pada sisi ini Koencoroningrat menyebutnya sebagai *social culture* atau sistem sosial. Sistem sosial berkenaan dengan tindakan berpola dari aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan serta bergaul dengan manusia lain dalam masyarakat. Sistem sosial berbeda dengan adat, di mana sistem sosial bersifat konkrit sebagai tindakan yang dapat diamati dan didokumentasikan. Bentuknya seperti tindakan kebersamaan santri dalam menjaga dan mengembangkan gaya hidup sehat dan kepedulian santri pada kebersihan lingkungannya.

Adapun terkait dengan nilai yang kemudian menjadi asumsi fundamental ini berkenaan dengan seperangkat aturan dan kepercayaan yang diyakini secara bersama. Berkenaan dengan hal ini, Catalin menyebutnya meliputi beberapa hal yakni *norms*, *value* dan *beliefs assumption*. Pondok pesantren Nurul Qarnain memiliki *norms* yang berbentuk aturan kebersihan. Adapun *valuenya* sebagaimana dikemukakan di awal bahwa seluruh santri juga memiliki komitmen sebagaimana kiainya yakni pada *idealized value* yang meliputi idhulus surur, komitmen menjaga kebersihan dan kesehatan di pesantren. Sedangkan terkait dengan *beliefs assumption* yang berkembang, seluruh santri mempercayai penjagaan terhadap kebersihan dan kesehatan adalah bagian dari ibadah atau pengabdian sebagai hamba Tuhan yang maha

pencipta. Kesemua elemen terkait dengan penjelan ini jika memakai pandangan Koentjaraningrat–masuk dalam komponen budaya abstrak atau ideal.

Sedangkan terkait elemen artefaknya, dalam pandangan Catalin, meliputi baju yang dipakai, filosofi yang didesain tertampil pada model gedung, serta aspek-aspek lainnya yang membutuhkan interpretasi visioner di dalam pembuatannya. Sebagaimana observasi yang ditemukan ada banyak artefak yang mengindikasikan adanya upaya pengebangan budaya sehat yang serius. Misalnya, adanya kotak obat di masing-masing kamar santri dan beberapa tempat pembuangan sampah dan pembalut. Seluruhnya menunjukkan adanya visioner pengembangan kesetahan.

Penjelasan dalam kasus kepemimpinan Kiai Yazid ini dapat dikonklusikan bahwa model komunikasi yang dilakukannya dengan beberapa tahap yakni proses *purposes*, konstruksi pesan dan pemilihan medium. Kemudian komunikasi pengembangannya dapat dilakukan dengan mengkaji ulang *feedback* yang ditunjukkan oleh audiens atau bawahan.

Komunikasi kepemimpinan yang ditunjukan dalam kasus pondok pesantren Subulussalam tidak berbeda jauh dengan model yang ada dalam kasus kepemimpinan pondok pesantren Nurul Qarnain. Pengembangan budaya dilakukan dengan *mendesign* komunikasi melalui beberpa tahapan yakni *purposes*, penyusunan pesan, pemilihan salurun dan melakukan pengembangan komunikasi dengan berdasarkan pada konteks efek dari

komunikasi yang ditunjukkan bawahannya. Yang berbeda hanya pada sub item yang ada dalam beberapa elemen-elemen tahapan yang disebutkan tersebut.

Pada tahapan *purposesnya*, komunikasi Kiai Hambali juga diperankan dalam beberapa hal yang disebutkan Deborah, sebagaimana yang ada dalam kepemimpinan Kiai Yazid. Namun ada beberapa hal yang berbeda, dalam komunikasi kepemimpinan Kiai Hambali tidak ada target komunikasi sebagai yang berbentuk intruksi (*purposes to instruct*). Jadi dalam prosesnya hanya disusun pola komunisi *informing, influencing or persuading, dan engaging*. Hal demikian terlihat dalam orientasi konten komunikasinya.

Konten komunikasi Kiai Hambali sepintas sama mutlak dengan konten komunikasi yang ditemukan dalam kasus kepemimpinan Kiai Yazid. Kontennya juga berbentuk empat komponen penting yakni *idealized transformative religius influency, inspirational transformative religius motivation, intellectual transformative religius stimulation* dan *individualized transformative religius consideration*. Artinya juga senada dengan komponen tindakannya (baca;komponen tindakan religius transformatif kepemimpinan kiai). Namun, jika ditela' lebih ada sedikit perbedaan.

Perbedaan yang pertama adalah aspek komponen *idealized transformative religius influency*. Konten pesan kiai pada jenis ini, tidak memasukan nilai ideal *idhulus surur*. Kiai hanya berkomitmen pada disiplin nilai cinta terhadap kebersihan, kerapian dan keindahan yang orientasinya tentu juga berimplikasi pada pengembangan budaya sehat pesantren. Secara garis besar sama sebenarnya dengan kepemimpinan Kiai Yazid.

Perbedaan yang kedua, adalah pada aspek pengembangan gagasan dan model *coaching* yang dilakukan. Artinya, berkaitan dengan komponen *intellectual transformative religious stimulation* dan *individualized transformative religious consideration*. Pada komponen pertama, kiai melakukan *engaging* melalui model pembalejaran disiplin ilmu pertukangan. Artinya, bawahannya distimulus untuk ikut berpikir bagaimana agar infrastruktur dan lingkungan pesantren tetap indah dan bersih. Selanjutnya perbedaan pada komponen *individualized transformative religious consideration*. Kiai melakukan bimbingan dengan disiplin ilmu pertukangan dan tidak memakai komunikasi instruktif. Pada aspek yang demikian ini, nampak kiai tidak melakukan upaya instruksi dalam pesannya.

Pada intinya, komponen dalam kontens pesannya tidak berbeda jauh. Perbedaannya hanya terletak pada materi bimbingan dan *purposes* yang tanpa diikuti dengan *targetting* instruktif. Terlepas dari hal tersebut semuanya senada. Bahkan dalam persoalan pengembangan konten komunikasinya juga didasarkan pada *feedback* yang ditunjukkan bawahannya. Analisa masalah tindakan santri dan kondisi implikatif yang dilakukan juga menjadi dasar pengembangan komunikasi yang akan dilanjutkan secara kontinuetas. Dengan kata lain, konten komunikasi pengembangan kedua kiai yang dibahas tidak ada perbedaan.

Masih dalam konteks pesannya pada aspek bentuk pesannya juga terdiri dari dua mode pesan sebagaimana yang dijelaskan oleh Jonathan, senada dengan apa yang ada pada mode pesan Kiai Yazid. Kiai juga

menggunakan mode verbal pada pengejian rutin dan komunikasi formal dengan para pengurusnya. Sedangkan pada mode non verbalnya, kiai juga melakukan tindakan *uswah* yang dilakukannya pada saluran rutinitas bimbingan dan perilakunya sehari-hari. Artinya kiai juga menggunakan *action simbol* sebagai *coeching* yang dapat menjadi bimbingan pada bawahannya.

Adapun implikasinya komunikasi dalam pengembangan budaya sehat pesantren, terlihat sangat senada dengan budaya sehat yang ada di Pondok Pesantren Nurul Qarnain. Didasarkan pada beberapa temuan, komponen budaya yang tercipta juga terdiri dari wujud budaya abstrak, sosial dan konkritnya. Dengan demikian sama dengan apa yang dijelaskan oleh Koentjaraningrat. Pada aspek wujud idealnya, konstruksi *value* fundamental yang ditunjukkan komponen pesantren juga merupakan seperangkat nilai religius transformatif. Sehingga tata norma tindakan yang ditunjukkan mayoritas mengarah pada kepedulian pada kesehatan dan kebersihan pesantren.

Begitu juga pada wujud konkritnya, ada banyak artefak yang dapat ditafsirkan sebagai visi pengembangan sehat pondok pesantren Subulussalam. Misalnya infrastruktur bangunan yang rapi serta bersih. Selain itu juga ada dalam poster-poster yang ada, utamanya lembaga formal yang isinya meliputi pentingnya menjaga keindahan, kebersihan dan kesehatan. Hal ini juga terlihat pada budaya sosial yang ditunjukkan oleh para santri. Tindakan santri dalam mengembangkan lingkungan dijelaskan berorientasi pada terciptanya budaya sehat pondok pesantren Subulussalam.

Secara komprehensif, dari dua penjelasan kasus komunikasi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan budaya sehat pesantren dilakukan dengan tahapan penyusunan target, penyusunan pesan, penentuan salauran dan kemudian melihat *feedback* yang terjadi guna pengembangannya. Walaupun ada beberapa perbedaan dari kedua model komunikasi ini, namun intinya memiliki komponen dari proses yang sama yakni dilakukan dengan mentransformasikan kesadaran religius pada tindakan komunikasinya. Transformasi kesadaran ini terlihat melalui sentuhan media komponen disiplin ilmu terapan budaya sehat. Dalam komunikasi kepemimpinan Kiai Yasid dilakukan dengan materi dan pengalaman disiplin ilmu kesehatan terapan. Sedangkan, komunikasi Kiai Hambali dilakukan dengan menggunakan materi dan pengalaman disiplin ilmu pertukangan.

Adapun persamaan lain yang sangat mencolok adalah keduanya sama tidak memakai pertimbangan waktu (*timing*). Dalam penjelasan Deborah, *timing* berkenaan dengan, *when should the message(s) be delivered and in what order?*. Maksudnya, dalam komunikasinya kiai tidak mempertimbangkan kapan pesan akan disampaikan pada para bawahannya. Dalam perspektif lain bisa saja analisa *timing* ini dilakukan oleh pengurus. Namun secara substansial kiai tidak sama sekali mempertimbangkannya.

Pada aspek ini tentu menggunakan model teoritik framework yang dibuat oleh Deborah. Ia menganggap seorang pemimpin memperghitungkan waktu pesan disampaikan. Mungkin asumsi yang demikian, ini benar jika dikontekskan dalam komunikasi profesional yang dilakukan secara publik.

Namun untuk komunikasi pesantren nampaknya tidak begitu penting. Kepemimpinan pesantren yang nampak transformasional lebih mengutamakan psikologi sosial yang ada (*psycho-sociological conditions*).

Dari gambaran diskusi di atas maka dapat disusun proposi penelitian tentang Tipologi Komunikasi Kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi sebagai berikut :

Proposisi 1 : Komunikasi kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pesantren bilamana kiai selalu mengkomunikasikan pentingnya tindakan kesehatan dan pentingnya arsitektur pesantren.

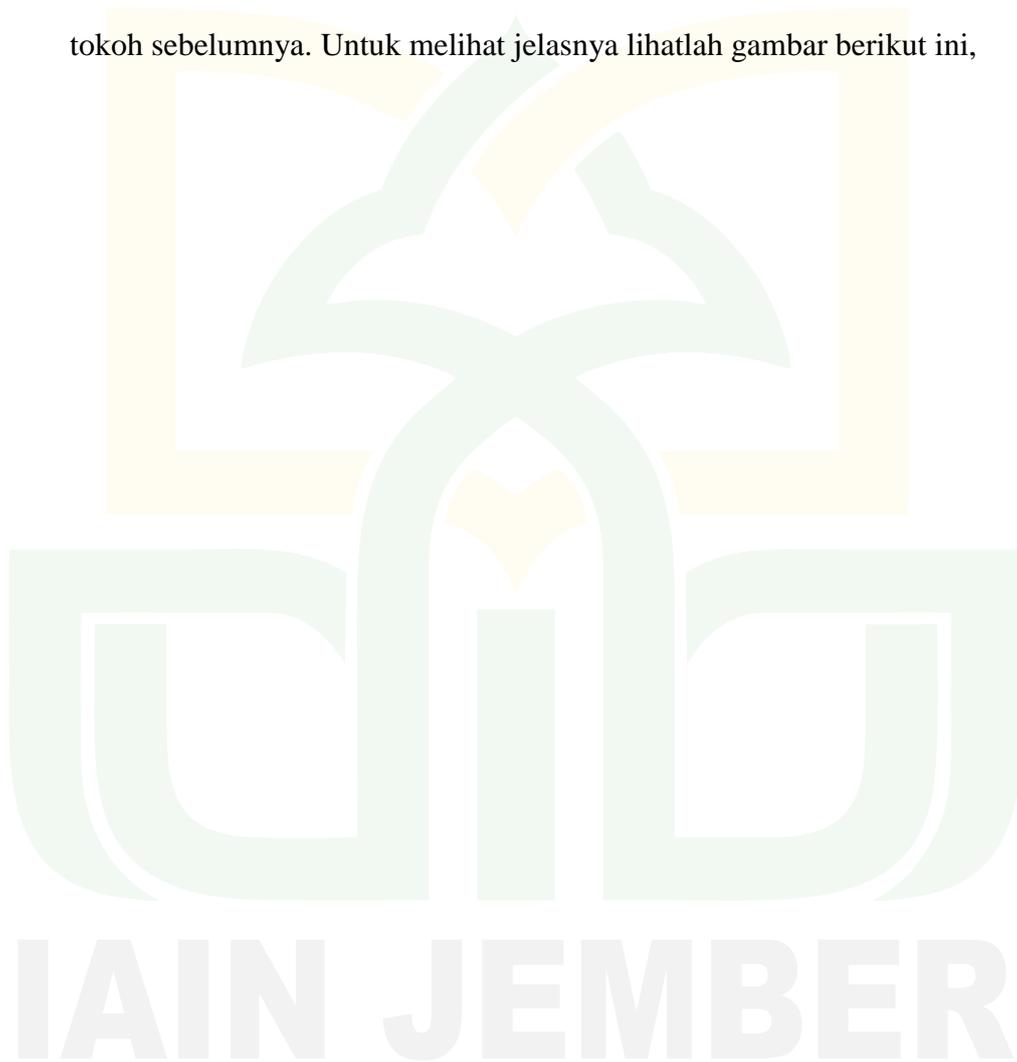
Proposisi 2 : Komunikasi kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pesantren bilamana konten komunikasi kiai ditransmisikan melalui tindakan uswah yang diperkuat oleh tata tertib pesantren serta sejumlah nasehat pada kegiatan rutin pengajian kitab kuning.

Proposisi 3 : Komunikasi kepemimpinan kiai dapat membangun budaya sehat pesantren bilamana komunikasi kiai berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai-nilai ketauhidan.

Komunikasi kepemimpinan pesantren tidak dipengaruhi oleh waktu sebab pesantren sebagai *communication group* yang dipimpin secara sentralistik. Tentu *timing* dapat dibentuk secara kondisional. Apalagi peran kiai dalam pesantren berperan sepanjang. Seluruh tindakannya merupakan komunikasi yang dapat saja menjadi pertimbangan tindakan (*consideration action*) bagi santri-santri. Pada sisi inilah tidak penting waktu ditentukan berdasarkan situasional yang terjadi di pesantren. Yang terpenting dalam komunikasi yang terpenting adalah sebagaimana yang dikatakan oleh

Jonathan, *the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers' values and motivations*. Artinya yang terpenting sesuai dengan kesadarannya dan bawahannya.

Jadi secara mendasar, temuan tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam temuan ini tidak seluruhnya sama dengan tipologi yang digagas para tokoh sebelumnya. Untuk melihat jelasnya lihatlah gambar berikut ini,



Gambar 5.8 *Framework Model Komunikasi Religius Tranformatif Pengembangan Budaya Sehat Pesantren*



Gambar 5.6 di atas menggambarkan proses komunikasi pengembangan budaya sehat berlangsung di dua pesantren yang diteliti. Upaya pertama yang dilakukan kiai adalah tahapan *purposes*, pada tahapan ini kiai menentukan target komunikasinya. Tahapan tersebut merupakan tahapan awal formulasi pesan dilakukan. Melalui proses ini kesadaran kiai dipertimbangkan untuk bertransformasi menjadi beberapa hal yang berfungsi sebagai *informing*, *influencing*, *instructing*, dan *engaging*. Untuk lebih jelasnya lihatlah tabel berikut;

Tabel 5.1
Kerangka Proses *Purposes* Komunikasi Kiai

NO	TARGET	PROSES
1.	<i>Informing</i>	Penyusunan materi komunikasi berupa varian data, informasi dan pengetahuan yang dapat berguna dalam pengembangan budaya Pesantren
2.	<i>Influencing/Persuading</i>	a. Mempertimbangkan tingkat pengaruh komunikasi budaya sehat yang akan dilakukan b. Penyusunan varian komunikasi berdasarkan pertimbangan implikasinya
3.	<i>Instructing</i>	a. Mempertimbangkan tindakan bawahan yang berpotensi atau bersebarangan dengan kesadarannya b. Penyusunan aturan yang dapat menjadi norma perilaku pengembangan budaya sehat pesantren
4.	<i>Engaging</i>	a. Mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam pengembangan budaya sehat pesantren b. Menyusun varian komunikasi yang dapat mengembangkan kemampuan atau ide mereka dalam pengembangan budaya sehat pesantren

Pada proses *informing*, kiai menargetkan pesannya supaya berguna sebagai informasi dan pengetahuan pengembangan budaya sehat pesantren. Hal demikian ini misalnya dilakukan dengan cara mempersiapkan materi pengajian dan beberapa ilmu yang berguna untuk menjadi pandangan bawahannya dalam mengembangkan budaya sehat. Kemudian, selanjutnya kiai juga terliha

menganalisa efektifitas pengaruh pesannya. Pada sisi ini kiai menyusun pesannya berdasarkan kekuatan kepemimpinan. Yang demikian ini misalnya sebagaimana yang dilakukan Kiai Yazid, saat berkomunikasi ia menyadari dirinya adalah figur yang masih memiliki pengaruh kuat pada santri-santrinya. Selanjutnya, dalam target *instructing*, kiai menganalisa kondisi tindakannya yang dimungkinkan bersebarangan dengan kesadaran religius transformatifnya. Hasil dari identifikasinya kemudian dijadikan dasar penyusunan aturan yang dapat mengikat dan menjadi norma tindakan bawahannya. Yang demikian sebagai terjadi dalam proses perumusan kebijakannya (baca; kebijakan kepemimpinan kiai Yazid).

Sedangkan dalam target *engagingnya*, kiai melakukan rencana penguatan skill atau kemampuan bawahannya dalam mengembangkan budaya sehat pesantrennya. Pada target ini kiai melakukan upaya-upaya komunikasi yang dapat membuka kran upaya pemikiran bersama untuk penanganan masalah budaya sehat pesantren. Yang demikian sebagaimana yang terjadi dalam tahapan penyusunan program pengembangan budaya sehatnya.

Konstruksi selanjutnya adalah tahapan penyusunan pesan dan penentuan saluran. Lengkapnya lihat tabel berikut;

Tabel 5.2
Kontruksi Pesan dan Saluran Komunikasi Kiai

NO	KONTEN PESAN	PURPOSES	MODE PESAN	SALURAN PESAN
	Konten Kesadaran religius transformatif Budaya Sehat			
1.	<i>Idealized Transformative religius Influency</i>	<i>Informing Influencing Instructing</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action dan Artefacts)</i>	a. Tindakan <i>Uswah</i> (rutinitas harian) b. <i>Postering</i> Nilai c. Tata Tertib Pesantren
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	Pengajian Rutin
2.	<i>Inspirational Transformative Religius Motivation</i>	<i>Persuading</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action dan Artefacts)</i>	a. Tindakan <i>Uswah</i> (rutinitas harian) b. <i>Postering</i> Nilai
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	a. Pengajian Rutin b. Pembicaraan dengan Informal Pengurus Pesantren
3.	<i>Intellectual Transformative Religius Stimulation</i>	<i>Engaging</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	Tindakan <i>Uswah</i> (rutinitas harian)
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	a. Proses penyusunan Kebijakan b. Program pengembangan
4.	<i>Individualized transformative Religius consideration</i>	<i>Persuading Instructing</i>	<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	Tindakan <i>Uswah</i> (rutinitas harian)
			<i>Verbal Model (Metaphor)</i>	a. Bimbingan Penyelesaian masalah kebersihan dan kesehatan Pesantren b. Penyusunan Kebijakan Tata Tertib Pesantren
	Konten Hasil Implikasi (Feedback)	Pengembangan Target sebelumnya	<i>Non Verbal Model (Symbol Action)</i>	a. Tindakan <i>Uswah</i> (rutinitas harian) b. <i>Postering</i> Nilai c. Tata Tertib Pesantren

			<p><i>Verbal Model (Metaphor)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengajian Rutin b. Pembicaraan dengan Informal Pengurus Pesantren c. Bimbingan Penyelesaian masalah kebersihan dan kesehatan Pesantren d. Penyusunan Kebijakan Tata Tertib Pesantren <p>Proses penyusunan Kebijakan Program pengemabangan</p>
--	--	--	---

Pada tabel 5.2 menggambarkan beberapa kontruksi pesan dan saluran komunikasi kiai. Secara mendasar komunikasi kiai dalam mengembangkan budaya sehat dilakukan dengan dua konten substansial pesan yakni pesan yang didasarkan pada kesadaran kiai dan konten pesan yang berasal dari identifikasi realitas yang dalam hal ini adalah tindakan *feedback* yang ditunjukan bawahannya. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa konten kesadaran religius taransformatif menjadi inti dari varian target pesan yang telah direncanakannya.

Sebagaimana dilihat dalam tabel, seluruh sub komponen pesan memiliki target profesional komunikasi sebagaimana yang digambarkan Deborah. Adapaun implementasinya, masing-masing nampak juga dimanifestasikan pada dua mode pesan yakni *verbal* dan *non verbal mode*. Mode verbalnya tentu adalah sejumlah konten metaphor komunikasi yang sering kiai lakukan. Sedangkan non *verbalnya* adalah terdiri dari simbol tindakan dan artefak.

Terkait dengan aspek non verbalnya, meliputi tindakan uswah, *postering* nilai dan tata aturan pesantren. *postering* nilai dan tata aturan pesantren merupakan saluran yang digunakan dalam dalam konten pesan *idealized transformative religius influency* dan *inspirational transformative religius motivation*. Sehingga kedua saluran ini dikatakan sebagai medium target *informing influencing, instructing* dan *persuading*. Yang paling dominan pada pesan mode varian ini adalah tindakan *uswah*. Tindakan kiai nampak menjadi medium seluruh target komunikasi yang direncanakan kiai.

Adapun saluran pesan verbal meliputi pengajian umum, komunikasi penyusunan kebijakan dan proses bimbingan santri. Pengajian rutin merupakan saluran pesan *idealized transformative religius influency* dan *inspirational transformative religius motivation*. Artinya keduanya dapat dijadikan jalan untuk mencapai target *informing influencing, instructing* dan *persuading*.

Adapun komunikasi penyusunan kebijakannya nampak dilakukan sebagai saluran pesan *intellectual transformative religius stimulation* dan *Individualized transformative religius consideration*. Jadi saluran tersebut dipakai untuk target *engaging, instructing* dan *persuading*. Sedangkan proses bimbingan santri nampak dilakukan sebagai saluran *Individualized transformative religius consideration*. Sehingga dapat dikatakan bahwa saluran tersebut digunakan sebagai media pencapaian terget *engaging*.

Selain menggambarkan tentang proses komunikasi pada bawahannya, tabel 5.2 juga menggambarkan bagaimana komunikasi pengembangan yang dilakukan. Berdasarkan penjelasan dalam tabel, komunikasi pengembangan

dilakukan dengan cara menganalisa *feedback* yang ditampilkan oleh santri pasca dilakukan komunikasi. Berdasarkan hasil identifikasi implemementasi tindakan bawahannya, kiai melakukan komunikasi secara berkelanjutan. Tentu targetnya adalah menyempurnakan seluruh komponen orientasi pesan yang telah dirumuskan sejak awal. Sehingga konten pesannya akan disalurkan pada varian medium yang ada sebelumnya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas demikian itu, konstruksi komunikasi dapat disimpulkan dilakukan dengan menggunakan dasar kesadarannya. Beberapa varian pesannya disusun dengan penghayatan pada kesadaran religius yang ditransformasikan kesadaran pengembangan budaya sehat pesantren. Beberapa konten komunikasi dan salurannya nampak telah menciptakan implikasi positif yakni komponen-komponen budaya sehat pesantren. Artinya, proses komunikasi yang dilakukannya telah sukses membentuk tata nilai, norma tindakan dan pemahaman fundamental budaya sehat terhadap bawahannya.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan bahasan temuan, maka penulis menyusun kesimpulan sebagaimana di bawah ini;

1. Perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat, pertama, Kiai pondok pesantren Nurul Qarnain perilaku kepemimpinannya didasarkan pada kesadaran religius sehingga memiliki komitmen pada kebersihan, demonstratif (*uswah*), *controlling*, partisipatif, konsultatif, solutif, *idhulus surur* dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesehatan yang didukung dengan pengetahuan *fiqih Thaharah* dan pengetahuan kesehatan. Kedua, Kiai pondok pesantren Subulussalam perilaku kepemimpinannya didasarkan pada kesadaran religius sehingga memiliki komitmen pada kebersihan, demonstratif, partisipatif, memiliki kepedulian dan *coaching* yang didukung oleh pengetahuan tentang estetika Islam dan disiplin ilmu arsitektur.

2. Strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di pondok pesantren; pertama, strategi kebijakan Kiai pondok pesantren Nurul Qarnain dalam membangun budaya sehat pesantren yaitu berupa kebijakan tata tertib yang dilakukan oleh kiai dengan pola otoritatif-instruktif, kedua, strategi kebijakan Kiai pondok pesantren Subulussalam berupa program pengembangan kesehatan yang dilakukan oleh pengurus pesantren melalui pola demokratis-delagatif.

3. Tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi

Dapat disimpulkan kontruksi komunikasi kiai dilakukan dengan menggunakan dasar kesadaran religiusnya. Beberapa varian pesannya disusun dengan penghayatan pada emosi keagamaan yang ditransformasikan untuk mempengaruhi bawahannya. Pertama, komunikasi kepemimpinan kiai dilakukan melalui tindakan komunikatif pada aspek kesehatan dilakukan oleh Kiai Pondok Pesantren Nurul Qarnain yang ditransmisikan melalui tindakan uswah, diperkuat oleh tata tertib pesantren serta sejumlah nasehat pada pengajian kitab kuning. Kedua, komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Subulussalam melalui pelatihan

arsitektur pesantren yang ditransmisikan melalui tindakan uswah diperkuat dengan program pengembangan kesehatan serta sejumlah nasehat pada kegiatan rutin majlis ta'lim. Sehingga komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain dan Pondok Pesantren Subulussalam tersebut berimplikasi pada lahirnya tindakan timbal balik pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai-nilai religiusitas kiai.

B. IMPLIKASI TEMUAN

Temuan penelitian yang dijabarkan di atas, tentu memiliki implikasi yang signifikan. Temuan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya sehat memiliki dua varian implikasi, yakni implikasi teoritis dan praksis. Keduanya penulis susun sebagaimana di bawah ini:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini tentu merupakan kajian *islamic studies* dalam disiplin ilmu manajemen. Sebagaimana dikatakan oleh Eliade bahwa kajian *islamic studies* dalam semua rumpun ilmu dikategorikan menjadi tiga, yakni kajian Islam normatif, kajian Islam non normatif universitas dan kajian non normatif sosial dan budaya. Kajian dalam penelitian ini nampak masuk dalam kajian non normatif budaya dan sosial.

Kajian Islam non normatif budan dan sosial adalah studi non-normatif tentang aspek-aspek Islam dari budaya dan masyarakat Muslim dalam arti yang lebih luas tidak diarahkan ke Islam. Dibutuhkan konteks yang lebih luas untuk dipertimbangkan, mendekati hal-hal yang Islami dari sudut pandang

sejarah dan sastra atau antropologi budaya dan sosiologi, dan bukan dari perspektif studi agama secara khusus. Sebagaimana kajian ini adalah tentang kajian model kepemimpinan kiai yang didekati dengan ilmu manajemen.

Secara teoretik, penelitian ini berada pada posisi mengembangkan dan juga memberikan tawaran berbeda dalam cakupan model kepemimpinan transformasional mengembangkan budaya. Memperkaya dan memberikan tawaran teoritis yang penulis maksudkan ialah; penelitian ini melengkapi teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan agama sebagaimana yang umum dimiliki kiai bukan satu-satunya instrumen kepemimpinan transformasional budaya.

Kepemimpinan kharismatik yang umum dikenal sebagai model kepemimpinan transformasional kiai-kiai pesantren, tentu sudah menerima kritik dari para tokoh. Salah satunya, Bass yang mengatakan kepemimpinan dengan tipe tersebut merupakan kepemimpinan yang cenderung mengarah pada hal-hal yang dekonstruktif, egoistis dan bahkan pada potensi kejahatan yang besar. Pendapat tersebut seolah memandang pemimpin kharismatik, sulit untuk membuat perubahan yang lebih baik.

Pada problem ini, hasil penelitian ini mampu menjawabnya dengan menawarkan kepemimpinan religius transformatif. Kepemimpinan agama akan mampu menjadi penggerak budaya agar lebih baik, apabila kesadaran religius pemimpin menjadi ruh dan bertransformasi menjadi teoantroposentris. Kesadaran akan nilai, pengetahuan dan emosi agama akan sangat menjadi

aset pemimpin mengembangkan dan mencapai cita-cita organisasinya. Hal demikian sebagai yang terlihat pada model kepemimpinan dua kiai yang diteliti dalam penelitian ini.

Memperluas kajian kotegensi kepemimpinan transformasional Bass dan J Avolio tentang kepemimpinan authentic. Model kepemimpinan yang ditawarkan kedua tokoh ini adalah model kepemimpinan transformasi kesadaran individu pada basis kesadaran tindakan bawahannya. Penelitian ini mengembangkan teorinya yang menfokuskan pada kesadaran religius yang dimiliki kiai dalam mengembangkan budaya sehat pesantrennya.

Komposisi model yang ditawarkan penulis, sebagaimana penulis nyatakan di atas, tidak menyangga apa yang dilakukan disusun oleh kedua tokoh ini. Modelnya tetap mengembangkan teori konstruksi pemimpin dalam transformasi tindakan bawahannya. Hanya saja, kajian dalam penelitian ini lebih mengembangkan pada konstruksi kesadaran religius yang dimiliki seorang pemimpin yang memiliki otoritas agama.

Peneliti bersepakat pada beberapa peneliti lain yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang otoritasnya dilahirkan dari kepercayaan agama akan berkembang jika berpikir lebih terbuka baik dari dalam komunikasi maupun kebijakannya. Penelitian ini menawarkan cara terbaik untuk mengembangkan pikiran pemimpin agama agar lebih terbuka. Salah satu cara, sebagaimana dijelaskan di awal adalah dengan melakukan

transformasi kesadaran agama pada visi pengembangan budaya lebih progresif dan rasional.

Pada aspek ini Bass dan Riggio mengatakan, *transformational leadership has much in common with charismatic leadership, but charisma is only part of transformational leadership.*

Aspek tersebut menjadi kata kunci memahami kepemimpinan transformasional yang didalamnya ada unsur kepemimpinan kharismatik. Biasanya kepemimpinan kharismatik dimiliki oleh pemimpin yang banyak melakukan penghayatan agama secara mendalam sehingga muncul dari dirinya pesona spritual yang tinggi. Konstruksi tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin lebih banyak berdasar kepada ajaran-ajaran agama, agama menjadi refrensi serta inspirasi dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Maka perilaku kepemimpinan dengan *idealized transformative influency, inspirational transformative motivation, intellectual transformative stimulation* dan *individualized transformative consideration* model Kepemimpinan Tranformasional Bass Dan J Avolio dilengkapi dengan Kepemimpinan Tranformasional berbasis religius atau Kepemimpinan Tranformasional religius dengan wujud komitmen, demonstratif (*uswah*), *Controlling*, partisipatif, konsultatif, Solutif, *Idhulus Surur* dan *coaching*. Serta memiliki kepedulian yang tinggi.

Penelitian tentang perilaku kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi dengan model Kepemimpinan Transformasional Bass dan J Avolio dapat dilengkapi dengan iktisar teoritik :

Pertama, *idealized transformative Religious influency* yaitu Nilai ideal tindakan yang berpengaruh, artinya pengaruh tindakan kepemimpinan yang ideal apabila memiliki nilai-nilai religius atau tindakan seorang pemimpin yang didasarkan pada nilai-nilai agama yang berpengaruh terhadap bawahannya serta masyarakat luas.

Kedua, *inspirational transformative religius motivation* yaitu motivasi agama telah menjadi inspirasi tindakan dalam sebuah kepemimpinan. Pemimpin memiliki banyak inspirasi yang didorong oleh ajaran-ajaran agama. Agama menjadi ilham (inspirasi) dalam setiap tindakan-tindakan pemimpin. Kedekatannya dengan aspek metafisika atau suprarasional dalam ajaran agama, semakin mendorong para pemimpin untuk menghasilkan dan memberi inspirasi-inspirasi baru dalam setiap tindakan yang dilakukannya. Pemimpin yang religius atau yang memiliki spritual tinggi menjadi magnet bagi bawahan dan seluruh lapisan masyarakat.

Ketiga, *intellectual transformative religius stimulation*. Pemimpin yang melakukan tindakannya dengan didorong oleh pengetahuan-pengetahuan yang dimilikinya, artinya seorang pemimpin disini hanya

memiliki kecerdasan intelektual saja, sementara pemimpin yang didorong oleh ajaran agama adalah pemimpin yang memiliki *multiple intlegency*, dia tidak hanya cerdas secara intelektual namun juga cerdas secara spritual, kesadaran akan tindakan kepemimpinannya dipengaruhi oleh akal, panca indra dan intuisinya, ketiga-tiganya bekerja secara simultan dalam ruang *intellectual transformative* pemimpin. Dalam hal ini Islam memiliki cara pandang pengetahuan yang diperoleh melalui epistemologi bayani, burhani dan Irfani yang kesemuanya dilandasi oleh ajaran agama.

Keempat, *individualized transformative religius consideration*. Adalah pertimbangan atau bimbingan religius terhadap individu pemimpin. Karena tindakan individu dipandu oleh ajaran agama, sebagaimana diketahui bahwa fungsi wahyu dalam agama memberi penjelasan, pembimbing petunjuk serta pedoman bagi manusia. Pemimpin dengan model semacam ini jelas berpedoman pada ajaran agama yang dianutnya. Tindakan kepemimpinan selalu disandarkan kepada kepentingan agama baik menyangkut aspek Ilahiyah maupun Insaniyah bahkan juga ada aspek kauniyah. Setiap individu pemimpin menjadikan agama sebagai *mind set* dalam setiap tindakan-tindakan kepemimpinan.

Tabel 6.1
Implikasi teoritik Perilaku kepemimpinan Transformasional

Kompoenen kepemimpinan transformasional	Iktisar	Hasil penelitian
idealized transformative influency	Mempertimbangkan kebutuhan orang lain	<i>Idhulus Surur</i> dan memiliki kepedulian

		yang tinggi
Inspirational transformative motivation	Memberikan Makna Dan Tantangan Bagi Pekerjaan	demonstratif (<i>uswah</i>), partisipatif dan <i>Controlling</i>
intellectual transformative stimulation	upaya pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif	Konsultatif dan Solutif
individualized transformative	memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor	Komitmen dan <i>coaching</i>

Selanjutnya pada strategi kebijakan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi dengan merujuk pada teori kebijakan Thomas Dye bahwa dalam pandangannya kebijakan disusun dengan beberapa tahapan yaitu *problem identification*, *agenda setting*, *policy formulation*, *policy legitimation*, *policy implementation* dan *policy evaluation* dan *Model Police as Making Decision* Herbert A. Simon dengan tahapan *Intellegence Design* dan *choic*.

Dua teori tersebut memiliki kemiripan dalam penerapannya. Pada tahap proses sampai evaluasi, dua pesantren telah menerapkannya secara tertib namun pada strateginya dilakukan dengan dua model, pertama, strategi *Top-Down* hal ini dilakukan sendiri oleh pemimpin dengan gaya otoritatif karena pemimpin memandang kebijakan yang diambilnya adalah kebijakan yang sangat penting berlaku untuk kepentingan bersama, oleh karenanya kebijakan ini harus diinstruksikan pada seluruh elemen-elemen yang ada

dibawahnya tanpa memandang stratifikasi yang ada. Kemudian bawahan dapat menafsirkan dan mengeksplorasi seluruh kebijakan dari atasan, hal ini kemudian menjadi strategi kedua yaitu *bottom-up*, yaitu kebijakan yang diinisiasi oleh bawahan sebagai pengembangan dari kebijakan-kebijakan berlaku secara demokratis, dan diterima dengan baik oleh pemimpin puncak yang kemudian dapat didelegasikan pada masing-masing unit bawahannya.

Temuan ini melengkapi teori kebijakan Herbert A. Simon dan Thomas Dye dengan mempertimbangkan kondisi dan situasi persoalan yang berkembang sehingga cara pengambilan kebijakannya bisa dilakukan dengan dua strategi yaitu otoritatif-demokratis atau strategi kontegensi kebijakan, ada kalanya kebijakan dirumuskan langsung oleh pemimpin secara mutlak berkaitan dengan sesuatu yang urgen dan ada kalanya pula kebijakan dirumuskan oleh bawahan yang sifatnya pengembangan.

Terakhir tipologi komunikasi kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi yang dianalisis dengan teori Sorce Masseur Channel Receiver (SMCR) David K. Berlo yang dikembangkan oleh Mark Hanson dengan alur sumber (*source*), pesan (*message*), saluran (*channel*) dan penerima (*receiver*) adalah orang yang menjadi sasaran komunikasi dan teori Deborah J. Barret bahwa komunikasi didasarkan pada empat elemen yakni komunikator, audiensi, pesan dan medium.

Temuan ini telah melengkapi teori tersebut bahwa pesan komunikasi kepemimpinan paling tidak dapat mendorong emosi bawahannya dengan emosi keagamaan yang dapat mempengaruhinya. Strategi komunikasi kepemimpinan memadukan aspek sains (Ilmu Medis dan Arsitektur) dengan aspek keagamaan (iman, islam dan ihsan) yang dapat ditransmisikan melalui tindakan uswah, diperkuat dengan kebijakan, sejumlah nasehat agama dan kajian keagamaan. Sehingga berefek pada lahirnya tindakan timbal balik pada penghayatan *receiver* akan amanah nilai-nilai religius sang pemimpin.

Jadi gambaran kepemimpinan kiai dalam membangun budaya sehat di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi dengan sub perilaku, strategi kebijakan dan tipologi kepemimpinan telah melengkapi teori-teori yang ada terutama teori perilaku kepemimpinan transformasional dengan demikian maka secara teoritik model kepemimpinan transformasional tersebut berlandaskan nilai-nilai dan ajaran religius yang saling berkoneksi dengan ilmu-ilmu kesehatan dan arsitektur. Oleh sebab itu *thesis statement* dari penelitian ini adalah ***perilaku kepemimpinan transformasional religius interkoneksi*** yaitu kepemimpinan transformasional yang menghubungkan dimensi Iman, Islam dan Ihsan, menghubungkan dimensi Ilahiyah dengan Insaniyah, menghubungkan dimensi Ilahiyah dengan Kauniyah serta menghubungkan dimensi ajaran agama dengan ilmu pengetahuan (agama, medis dan arsitektur).

2. Implikasi Praksis

Hasil penelitian diyakini dapat memberikan sumbangan berharga untuk kepentingan yang bersifat praktis. Pada implikasi ini, berarti bagaimana penulis bisa melakukan transferability terhadap hasil riset ini secara praktis. Maka dari penulis mengasumsikan bahwa untuk mengembangkan model kepemimpinan transformatif diperlukan beberapa proses pertimbangan yakni Pertama, pertimbangan komponen transformatif tindakan kepemimpinan. Pada tahap ini seorang pemimpin diharapkan terlebih dahulu mempertimbangkan kesadaran religius agar dapat lebih progresif dalam mengembangkan tindakan bawahan, utamanya tindakan sehatnya. Untuk beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Memahami dan menghayati nilai, kognisi dan emosi keagamaan yang dapat bertransformasi menjadi komponen pengembangan budaya sehat
- b. Melakukan tindakan *idealized transformative religius influency* demi terciptanya kesadaran nilai fundamental ideal dalam pengembangan budaya sehat
- c. Melakukan tindakan *inspirational transformative religius motivation* yang bertujuan untuk membangun semangat religius bawahan dalam pengembangan budaya sehat pesantren.
- d. Melakukan tindakan *intellectual transformative religius stimulation* dengan tujuan mendorong partisipasi gagasan dari bawahan untuk juga

berpikir aktif tentang pengembangan tindakan religius transformatif budaya sehat pesantren

- e. Melakukan tindakan *individualized transformative religius consideration* dengan tujuan melatih dan membimbing tindakan bawahannya demi mengembangkan budaya sehat pesantren

Kedua, pertimbangan Model penyusunan kebijakan kepemimpinan religius transformatif. Kepemimpinan religius transformatif memerlukan model penyusunan kebijakan yang juga dapat mentransformasikan kesadarannya religius pada tindakan bawahannya. Untuk mengupayakan hal demikian perlu memperhatikan beberapa aspek. Sebagaimana temuan penulisannya menjadi dua klasifikasi kebijakan, yakni kebijakan tata tertib dan program pengembangan. Dalam penyusunan kebijakan tata tertib yakni perlu memperhatikan sebagai berikut:

- 1) Kiai melaksanakan kegiatan *inttelegence* dengan mempertemukan realitas tindakan masyarakat pesantren (*individual preferences*) dan tujuan religius transformatif pengembangan budaya sehat sebagai *the objectives of the organization*, menganalisa *the role and limits of authority and the hierarchy kiai*, dan mempertimbangkan *individual psychology* dalam *constructing* Budaya Sehat Pesanten
- 2) Kiai melaksanakan *design* dan *choice* dengan cara, merumuskan aturan pengembangan budaya sehat didasarkan pada orientasi implementatif nilai religius transformatif, merumuskan aturan dengan mempertimbangkan

hasil *individual psychology* masyarakat pesantren dan menentukan eksekutif pelaksana aturan

3) Pengurus pesantren secara delegatif melakukan *policy legitimation* dengan penyusunan *legal drafting* aturan yang telah disusun oleh kiai

4) Pengurus pesantren melaksanakan kebijakan kiai dengan cara sosialisasi kebijakan pada semua lapisan masyarakat pesantren, pengontrolan efektifitas kebijakan, dan pelaporan penyelenggaraan kebijakan pada kiai

Adapun pada aspek penyusunan kebijakan program pengembangan perlu memperhatikan sebagai berikut:

a) Kiai melakukan tahapan *intelligence* dengan cara melakukan identifikasi dan *agenda setting*. Proses identifikasi meliputi; Menganalisa kesenjangan tindakan masyarakat pesantren (*individual preferences*) dengan tujuan religius transformatif pengembangan budaya sehat sebagai *the objectives of the organization*, menganalisa kendala pengembangan kebersihan lingkungan pesantren dan menganalisa problem *habitual acton* kesehatan dan kebersihan santri.

b) Pengurus melakukan tahapan *design* dengan cara *assessing alternatives* yang meliputi penyusunan beberapa alternatif strategis penanganan kendala dan pengembangan budaya sehat pesantren, menimbang implikasi kemungkinan alternatif yang telah disusun dan menimbang efektifitas proses pelaksanaannya.

- c) Pengurus melaksanakan proses *choice* dengan cara *alternative selection* yang meliputi pemilihan alternatif terbaik berdasarkan pada efektifitas proses pelaksanaan program media pendukung terlaksananya nilai religius tranformatif budaya sehat pesantren.
- d) Pengurus melaksanakan implementasi kebijakan dengan cara yang meliputi sosialisasi program pada seluruh masyarakat pesantren, kontrol dan pengembangan pelaksanaan program dan pelaporan hasil program secara periodik pada kiai

Ketiga, pertimbangan proses komunikasi. Komunikasi kepemimpinan sangat penting untuk menguatkan proses peran transformasional budaya, utamanya dalam pengembangan budaya sehat pesantren. Pada sisi hal yang perlu diperhatikan adalah;

- a. Penyusunan target (*puposes*) komunikasi teologis transformatif kepemimpinan harus memenuhi beberapa yakni target *informing, influencing or persuading, instructing* dan *engaging*
- b. Konten komunikasi menyangkut tentang *idealized transformative religius influency, inspirational transformative religius motivation, intellectual transformative religius stimulation* dan *individualized transformative religius consideration*
- c. Saluran komunikasi lebih mengutamakan *symbol action (non verbal)* sebagai bentuk ideal pesan transformasi religiusnya

- d. Pengembangan komunikasi secara kontinuitas didasarkan pada realitas santri pasca komunikasi sebagai *feedback* pesan.

C. REKOMENDASI PENELITIAN

Berdasarkan beberapa temuan dan kesimpulan di atas, penulis juga menyusun beberapa rekomendasi yang bersifat teoritis maupun praksis. Adapun hal tersebut adalah sebagaimana di bawah ini;

1. Kepemimpinan kotingensi tranformasional dalam bentuk model religius tranformatif dapat dijadikan kunci perbincangan teoritis tentang kepemimpinan yang lebih luas utamanya tentang nalar tranformasi kepemimpinannya
2. Ke depan diperlukan riset lanjutan bagaimana kepemimpinan tranformasional kiai. Utamanya, tentang peran kepemimpinan yang dapat menggerakkan budaya secara rasional.
3. Bagi lembaga pesantren yang ingin melakukan kepemimpinan pengembangan budaya sehat, maka hendaknya mempertimbangkan formulasi tranformasi kesadaran religius kepemimpinannya untuk ditranformasikan pada aspek-aspek pengembangan budaya sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abd.2006. *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Abdurrahman.1999. Moeslim. *Islam Transformatif*. Jakarta: Pustaka Firdaus, 1999.
- Abdi, Rianse. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori Dan Aplikasi)*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Abidin, Said Zainal. 2006.*Kebijakan Publik*, Jakarta: Suara Bebas.
- Achmad, Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Afifuddin. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Insan Mandiri.
- Ahmed, Akbar S. 1994. *Islam in The of Postmodernity, an Article in Islam, Globalization, and Postmodernity*, London: Routledge.
- Agustino, Leo. *Pilkada dan Dinamika Politik Lokal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Ali Maksum dan Luluk Tunan Ruhendi. 2004. *Paradigma Pendidikan Universal di Era Modern dan Post-Modern: Mencari Visi Baru atas Realitas Baru Pendidikan Kita*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Ali, A. Mukti. 1987. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, Jakarta: Rajawali.
- Alikodra, Hadi. 2014. *Mewujudkan Pesantren Yang Ramah Lingkungan*, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Amirul Hadi dan Haryono. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Anderson, J.E..1997. *Public Policy Making*.New York: Praeger.
- Arif, Mahmud. *Involusi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: IDEA PRESS, 2006),5.
- Arifin, Muzayyin. 1991. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Atjeh, Aboebakar. 2015. *Sejarah Hidup KH. A. Wahid Hasyim*, Jombang: Pustaka Tebuireng dan Yayasan KH. A. Wahid Hasyim.

- Arifin, Johan. *Etika Bisnis Islami*. Semarang: Walisongo Press, 2009.
- Avolio, Bruce J., dan Bernard M. Bass. 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- _____ dan William L. Gardner. 2005. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Jurnal The Leadership Quarterly* Vol 16.
- Bafadhhal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bambang, Riyanto. 1993. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Barrett, Deborah J. *Leadership Communication*. New York: Mc Graw-Hill, 2008.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- _____ 1985.. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Begbie, Jeremy. 1991. *Voicing Creation's Praise: Towards a Theology of the Arts*. Edinburgh: T & T Clark.
- Birkland, Thomas A. 2011. *An Introduction to The Policy Process : Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. New York: Taylor & Francis.
- Black, Jonathan Charteris. 2007. *The Communication of Leadership*. New York: Taylor & Francis.
- Bungay, S. 2011. "How to make the most of your company's strategy." *Journal Harvard Business Review*, 2011.
- Bogdan R. C., & Biklen, SK. 1982. *Qualitatif Research For Uducation: Introduction to Theory and Methodes*, Needham Heights, MA: Ally Bacon.
- Bridgman, Peter dan Glyn Davis. 2004. *The Australian policy Handbook*, Crows Nest: Allen and Unwin.
- Bruinessen, Martin Van. 1992. *Pesantren dan Kitab Kuning Pemeliharaan dan Kesenambungan Tradisi Pesantren*, Jakarta: Ulumul Qur'an II.

- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Catalin, Tirtan. "Defense Resources Management In The 21st Century." *Journal The 6th International Scientific Conference Brasov*, 2011, 28.
- Cutsinger, James S. *Advice to the Serious Seeker*. New York: State University of New York Press, 1997.
- Cohen, Bruce J. 1992. *Sosiologi suatu pengantar*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Daulay, Haidar Putra. 2014. *Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Premamedia Group.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES.
- Djamil, Abdul. 2001. *Perlawanan Kiai Desa: Pemikiran dan Gerakan Islam KH. Ahmad Rifa'i Kalisalak*. Yogyakarta: LkiS.
- Dokumen Piagam Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi tahun 2013.
- Dokumentasi PP. Nurul Qurnain
- Dunn, William. 1999. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Dwidjowijoto. 2003. *Kebijakan Publik: perumusan, implementasi dan Evaluasi*, Jakarta: Elex Media Gramedia.
- Dye, Thomas R.. 1992. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Englewood.
- Dewey. 1910. John. *How We Think*. New York: D. C. Heath & Company.
- Eliade, Mircea. 1987. *The Encyclopedia of Religion*. Vol. 7. New York: Macmillan Press.
- Eyestone, Robert. 1971. *The Thread of Policy: A Study in Policy Leadership*. Indianapolis: Bobs Merrill.
- Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Fiske, J. 2011. *Cultural and Communication Studies*. Yogyakarta: Jalasutra.

- George Ritzer dan Douglas J. Goodman. 2004. *Teori Sosiologi: Dari Teori Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Postmodern*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Griffin, Jill. 2002. *Customer Loyalty How to Earn It, How to Keep It*. dialih bahasakan oleh Dwi Kartini Yahya, Kentucky: McGraw-Hill.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah,NJ: Paulist Press.
- Hamid, A. 1976. *Sistem Pendidikan Madrasah dan Pesantren di Sulawesi Selatan: Monografi*, Jakarta: LEKNAS LIPI.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hart, David Bentley. 2003. *The Beauty of the Infinite: The Aesthetics of Christian Truth*. Grand Rapid: Eardmens.
- Hasbullah. 1996. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hashman,2012. Ade.*Rahasia Kesehatan Rosulullah*, Jakarta: Noura book, 2012.
- Herawati, Andi. 2015. “Keindahan Sebagai Elemen Spiritual Perspektif Islam Tradisional.” *Jurnal Kawistara* Vol. 5 No. 1 (17 Agustus).
- Hersey, Paul, dan Kenneth H. Blanchard. 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Herdiana, Nana. 2013. *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: Harper Collins Publishers.
- Ikhwanudin, A. 2013. *Perilaku Kesehatan Santri: (Studi Deskriptif Perilaku Pemeliharaan Kesehatan, Pencarian Dan Penggunaan Sistem Kesehatan Dan Perilaku Kesehatan Lingkungan Di Pondok Pesantren Assalaifi Al Fithrah, Surabaya)*. *Jurnal Media Komunitas*.

- Ivancevich, dkk.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta:Erlangga.
- Jalaluddin.2011. *Filsafat Pendidikan Islam:Telaah Sejarah dan Pemikirannya*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Kamel Mellahi and pawan S. Budhwar. 2010. *Introduction: Islam And Human Resource Management*, Vol. 39 No 6.
- Kartini, Kartono. 1993. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Bandung: Mandar Maju.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Keating, Charles J. 1986. *“The Leadership Book”* Terj: oleh A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Keputusan Musyawarah / Lokakarya Intensifikasi Pengembangan Pondok Pesantren, Jakarta: PPBKPP, 1978.
- Khobir, Abdul.2013. “Pengaruh pendidikan thahārah terhadap sikap hidup sehat santri pondok pesantren di pekalongan.” *Jurnal penelitian IAIN Pekalongan* Vol. 7, No. 1 Mei.
- Khobir, Abdul.“Pengaruh Pendidikan ThaharahTerhadap Perilaku Sehat Snatri Pondok Pesantren di Pekalongan”, E-Jurnal, <http://e-journal.iainpekalongan.ac.id/index.php/Penelitian/article/view/211/184>
- Khozin. 2006. *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia Rekonstruksi Sejarah Untuk Aksi*, Malang: UMM Press.
- Koenig, Samuel. 1957. *Mand and Society, The Basic Teaching of Sociology*, NewYork: Barners & Noble inc.
- Koentjaraningrat. 1976. *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia.
- Koentjaraningrat.1974. *Bunga Rampai, Kebudayaan, mentalitas, dan pembangunan*: Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. *Perilakuv Organisasi (Orgaizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Langgulung, Hasan. 1998. *Asas-asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Husna.

- Lester, James P dan J Stewart.2000. *Public Policy: An Evaluation Approach*. The University of California: Wadsworth Thomson Learning, 2000.
- Liliweri, Alo. 2004. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju,
- Littlejohn, Stephen W., dan Karen A. Foss. 2010. *Theories of Human Communication: Tenth Edition*. Waveland Press.
- Lynch dan Dorothy. 2008. *Contextual Teaching and Learning: Lessons Learned from Teacher Preparation through Novice Teaching*. College of Education, The University of Georgia.
- Madjid, Nurkholish.1997. *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Malayu, Hasibuan. 2001. *Manajemen Dasar-dasar, pengertian, dan masalah* Jakarta: Bumi aksara.
- Mangunwijaya, Fachruddin. 2014. *Ekopesantren; Bagaimana Merancang Pesantren Ramah Lingkungan* Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Manullang, M. 2000. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Abdurrachman, dkk. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Masyhud, M. Sulthon dan Moh. Khusnurriilo.2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta:Diva Pustaka.
- Maulana, Agus. 1992. *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit: Meningkatkan Efektifitas Melalui Kepemimpinan Situasional*, Jakarta: Erlangga.
- March, J.G, dan H.A. Simon.1985. *Organizations*. U.K: Basil Backwell.
- Marzuqi, Ahmad, dan Maimun Zubair. 2015. *Ngaji Fiqih untuk Bekal Kehidupan Dunia-Akherat*. Kediri: Santri Salaf Press.
- Maurer, Armand E. 1983. *About Beauty*. Houston: Center for Thomistic Studies, University of St. Thomas.
- Montana, P, dan B. and Charnov. 2000. *Management*. 3rd ed. Hauppauge: Barron's.

- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Mohamed Branine and David Pollard. 2010. *Human Resource Management With Islamic Management Principles*, Vol. 39. No 6.
- Mohd. Rosland dan Mohd Nor Maksum Malim. 2016. *Revisiting Islamic Education: The Case Of Indonesia*, Malaysia: department of Islamic History And Civilization.
- Moleong, Lexi J. 2006. *Metodologi Penelitaia Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudhar Syarifudin dan Fathorrozi. 2016. *Jejak Langkah Sang Kiai; Napak Tilas Perjuangan KH. Yazid Karimullah Pengasuh PP Nurul Qarnain Sukowono Jember*, Jember: Pustaka Radja.
- Muhaimin. 2001. *Islam dalam Bingkai Budaya Lokal; Potret dari Cirebon*, Jakarta: Logos.
- Muhajir, Noeng. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Surasih.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- _____.2004. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mustofa, Agus.2004. *Untuk Apa Berpuasa: Scientific Fasting*.
- Nafi', M. Dian ,dkk. 2007. *Praktis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: LKis Pelangi Aksara.
- Nakamura, Robert T.1987. "The Textbook Policy Process and Implementation Research." *Policy Studies Journal* Vol. 7, no. 1.
- Nasr, Seyyed Hossein. 1978. *Islamic Art and Spirituality*. New York: Golgonooza Press, Ipswich.
- Nasution, Harun.1998. *Islam Rasional*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Nasvian, Moch. Fuad, dan Dkk.2013. "Model Komunikasi Kiai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren 'Ribathi' Miftahul Ulum)." *Jurnal Wacana* Vol 16 No. 4.

- Nawawi, Ismail.2002. *Perilaku Administrasi (Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktek)*. Surabaya: ITS Press, ITS.
- Nizar, Samsul, dan Zaenal Efendi Hasibuan. 2011. *Hadis Tarbawi (Membangun Kerangka Pendidikan Ideal perspektif Rasulullah)*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Nasir, Ridwan. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Ditengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasrullah, Rulli. 2012. *Komunikasi Antar budaya di Era Budaya Siber*, Jakarta: kencana.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Ningrat, Soewarno Hardono. 1980. *Pengantar Ilmu dan Study*, Jakarta: Haji Masagung.
- Novita Nuraini dan Rossalina Adi Wijayanti. 2016. *Penyuluhan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat di Pondok Pesantren Nurul Islam Jember*. Seminar Hasil Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Dana BOPTN, ISBN : 978-602-14917-3-7. Politehnik Negeri Jember.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education, Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster (Inc. United States of America)*
- Palumbo Dennis J. dan Paula J. Wright Decision.1980. *Making and Evaluation Research*, USA:University of Kansas.
- Parsons, Wayne.2008.*Public Policy, Pengantar Teori dan Praktik Analisa Kebijakan*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 71 tahun 2015 Tentang Ma'had Ali.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 TAHUN 2007 Pasal 26 Tentang Pendidikan Agama Dan Pendidikan Keagamaan
- Poerwandari, E. Kristi. 2005. *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Pomerol, Jean-Charles, dan Frédéric Adam.2014. "On the Legacy of Herbert Simon and his Contribution to Decision-making Support Systems and Artificial

- Intelligence.” *Journal Business Information Systems, University College Cork, Cork, Ireland*, April.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga.
- _____. 2012. *Merintis Kejayaan Islam Kedua; Merombak Pemikiran dan Mengembangkan Aksi*, Yogyakarta: Teras.
- Qurdhawiy, Yusuf. 2003. *Halal Haram dalam Islam*. Solo: Era Intermedia.
- Rahardjo, Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Islam Alternatif*. Bandung: Mizan Pustaka, 1990.
- Ritonga, A. Rahman, dan Zainuddin. 1997. *Fiqh Ibadah*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Ritzer, George. 1988. *Contemporary Sociological Theory*, New York: Alfred A Knopf.
- Ritzer, George. 1992. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, Penyadur: Ali manda, Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*, USA: Pearson International Edition, Prentice –Hall.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2 Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Erlangga.
- _____. 2003 *Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall International.
- _____, dan A. Judge Timothy. 2009. *Organizational Behavior*. London: Pearson International Edition.
- Roberts, W.R. *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, 1945.

- Safritz, J.M dan E.W. Russel.1897.Introduction Public Administration, New York: Addison Education Publisher Inc.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. San Fransisco CA, Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Scott, John. 2012. *Teori Sosial; Masalah-Masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Siagian, Sondang P. 1984. *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Simon, Herbert A.1960. *The New Science of Management Decision*. New York: Stratford Press, Inc., 1960.
- Smith, J. A. 2008. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage Publications.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKIS.
- Soekanto, Soerjono. 2010. *Mengenal Tujuh Tokoh Sosiologi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Stephen, Robbin. 2001. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, New Jersey: Pearson Education International.
- Subandi, M.A..2013. Psikologi Agama & Kesehatan Mental. Yogyakarta:Pustaka Pejalar.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung; Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung; Alfabeta.
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press.
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Phil Astrid. 1983. *Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial*, Bandung: Bina Cipta.
- Sutikno, Sobri. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Prospect.

- Suyoko, Arif. 1994. *Kepemimpinan Positif*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sweeney & Mc Farlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. New York : Mc Graw Hill.
- Tasmuji, Dkk. 2011. *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press.
- Terry, George R. 1986. *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, Bandung: Alumni.
- Thaib, M. Hasballah dan Zamakhsyari Hasballah.2007. *Tafsir Tematik Al-Qur'an*, Jilid I. Medan: Pustaka Bangsa Press.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tim Penulis IAIN Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana IAIN Jember*, Jember: PPs IAIN.
- Wahab, Solichin Abdul.2014. *Analisis Kebijakan: dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurrahman. 2010. *Menggerakkan Tradisi*, Yogyakarta: LKIS.
- Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Walgito, Bimo. 2002. *Psikologi Sosial*, Jogjakarta: Andi Offset.
- Winarno, Budi.2012. *Kebijakan Publik : Teori, proses dan Studi Kasus*, Yogyakarta: CAPS.
- Wahid, Abdurahman.1993. *ICMI Antara Status Quo dan Demokratisasi*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, dan William L. Gardner.2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†." *Journal of Management*,Southern Management Association Vol. 34 No. 1 (Februari 2008).
- Weber, Max.2013. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Routledge.
- Yamin, Moh. 2009. *Menggugat Pendidikan Indonesia: Belajar dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.

- Yeremias.2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu, Yogyakarta: Gavamedia.
- Yukl, Gery.2002. *Leadership in Organizations*, NewYork: Prentice Hall.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M.
- Zuhairini. 1997. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Zuhri, Saifuddin. 1979. *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, Bandung: Al-Ma'arif Bandung.
- Zuhroni, dkk. 2003. *Islam Untuk Ilmu Kesehatan dan Kedokteran 2 (Fiqh Kontemporer)*, Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.
- Yafie, Ali, dan Dkk.1995. *Kontekstualisasi Ajaran Islam : 70 Tahun Prof. Dr. H. Munawir Sjadzali*. Jakarta: Paramadina
- Disertasi*, Babun Suharto Judul *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005

IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Jasuli
NIM : 0841915025
Program : Doktor (S3)
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Program Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERASI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 23 April 2020

Saya yang menyatakan



JASULI



**YAYASAN PONDOK PESANTREN
SUBULUSSALAM
TEGALSARI – BANYUWANGI**

Jl. Sunan Drajat Krajan I Rt. 003 Rw. 003 Tegalsari – Banyuwangi, Telp. (0333) 844792 & 081331540941

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : KH. Hambali Mu'thi
Jabatan : Pengasuh Pondok Pesantren Subulussalam
Tempat : Pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi
Alamat : Tegalsari – Banyuwangi – Jawa Timur

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Jasuli
NIM : 0841915025
Fak/Jur. : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Universitas : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember

Adalah telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan Desertasi yang berjudul “Kepemimpinan Kyai Dalam Membangun Budaya Sehat Di Pondok Pesantren Nurul Qarnain Sukowono Jember dan pondok Pesantren Subulussalam Tegalsari Banyuwangi”, telah membahas materi kajiannya bersama kami, dari tanggal 26 Februari 2019 s/d 10 November 2019.

Tegalsari, 11 November 2019

Mengetahui,

KH. Hambali Mu'thi

Pengasuh Pondok Pesantren Subulussalam



مؤسسة التربية الإسلامية المعهد نور القرنين

YPI. PONDOK PESANTREN NURUL
QARNAIN
BALETBARU-SUKOWONO-
JEMBER-JATIM

Jl. Imam Sukarto No. 60, Telp. (0331) 566369, KodePos : 68194, e-mail :
ppnurulqarnain@gmail.com

SUSUNAN PENGURUS YAYASAN PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN

PELINDUNG / PENASEHAT

1. dr. H. Djoko Kuntoro, SP. THT.
2. dr. H. Hudoyo
3. dr. H. Endang Ma'ruf, SP. OG
4. dr. H. Budi Santosa
5. dr. H. Ali Santosa

Ketua Umum : **KH. Yazid Karimullah**
Ketua I : KH. Fawaid Yazid, S.Ag
Ketua II : KH. Imam Syafi'I, M.Pd.I
Ketua III : KH. Badrut Tamam, S.Pd.I, M.H.I

Sekretaris I : Nurul Bari, S.Pd.I
Sekretaris II : Sugiyon, S.Sos

Bendahara I : Ny. Hj. Nuriatul Isnaini
Bendahara II : Ny. Hj. Zaitunah Yazid

PEMBANTU-PEMBANTU :

1. RawakidSiddiq. SPd.I
2. AbdurRohim, S.Pd
3. RuhamHasbullah
4. Jamaluddin, S.Pd
5. H. Ali Hadi
6. Ny. Hj. LailatulQomariyah
7. Ny. Hj. ZulfaYazid, S.Sos.I,S.Pd.

1. PENGURUS DAERAH

a. Kepala Daerah

Efendi Hermawan

b. Sekretaris

Muhammad Kholil

c. Bendahara

Ahmad Syaiful Fajri

d. Kebersihan

1. A. Faqihuddin Syafi'i
2. M. Latif
3. Ihza Fawaid
4. Kholil Arifin
5. Kholil UT
6. Fikri Z F
7. Taufiqur Rahman

e. Ubudiyah

1. Sayyid Abdullah
2. Fajar Ainol Yakin
3. Nurul Hikam
4. Nurul Anwar
5. Nawafil
6. Warisul Mustofa

7. Imam Syafi'i
8. Fawaid D 02
9. M Ali Zainul Akbar

f. Keamanan

1. M. Maskuri
2. Ahmad Bustanul Arifin
3. M. Surur
4. Nahrudin
5. Abdul Rasyid
6. Abdul Ghoni

g. Pendidikan

1. M. Ikomuddin
2. Farizal Farizi
3. M. Fadli
4. Sutacip
5. M. Saifullah
6. M. Surul
7. Ahmad Wafi
8. Dedi Ananda
9. Nurus Sholihin
10. Fajrih

h. Takmir Masjid

1. M. Sofyan
2. M. Sukur

i. Peridzinan

1. Hendriyanto
2. Ihyaul Fikro
3. Ahmad Wasil

j. Penerangan

1. Roni Andika
2. Robet Mustofa

k. Pekerja Umum (PU)

1. Nahrawi
2. Sofyan Sauri
3. Hafifi Al Faris
4. Febriyanto Subandi
5. Beril

l. Staf Daerah

1. Daerah A : M. Surur
2. Daerah B : Imam Syafi'i
3. Daerah C : Sutacip
4. Daerah D : Nawafil

2. PENGURUS KAMAR

A1 : Ketua kamar : Mohammad Kholil
Wakil : Warisul Mustofa

A2 : Ketua kamar : Nahrudin
Wakil : Latif

A3 : Ketua kamar : M Fawaid Kholili
Wakil : Robet Mustofa

B2 : Ketua kamar : M. Ikomuddin
Wakil : M Sukur

B3 : Ketua kamar : Sayyid Abdullah
Wakil : Nurul Hikam

B4 : Ketua kamar : M. Fadli
Wakil : Fajar Ainul Yakin

C1 : Ketua kamar : Roni Andika
Wakil : Ihza Fawaid

C2 : Ketua kamar : Farizal Farizi

- Wakil : Ihyaul Fikro
- C3** : Ketua kamar : Hendrianto
Wakil : M Fajri
- C4** : Ketua kamar : M. Surul
Wakil : Ahmad Wafi
- C5** : Ketua kamar : A. Faqihuddin Syafi'i
Wakil : Nurus Sholihin
- D1** : Ketua kamar : A. Bustanul Arifin
Wakil : M. Kholil
- D2** : Ketua kamar : M. Maskuri
Wakil : Abdul Rasyit
- D3** : Ketua kamar : M. Saifullah
Wakil : Nurul Anwar



**TATA TERTIB
PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN**

IDENTITAS PEMILIK

1. No.Induk santri :
2. Nama :
3. Tempat, Tgl. Lahir :
4. Tgl. Masuk Pesantren :
5. Wali :
6. Alamat Rumah :
7. Pendidikan :
8. Asrama :

Sukowono,.....20.....

Pemilik

Kepala Daerah

Pengasuh Pondok Pesantren
NURUL QARNAIN

KH. YAZID KARIMULLAH
DAFTAR ISI

IAIN JEMBER

**IDENTITAS PEMILIK
DAFTAR ISI
VISI DAN MISI**

TATA TERTIB

Pasal 1 : Ketentuan Umum

Pasal 2 : Kewajiban-kewajiban

Pasal 3 : Adab Santri Dan Wali Santri

Pasal 4 : Peraturan wali santri dan tamu

Pasal 5 : Kewajiban Ubudiyah Dan Larangannya

Pasal 6 : Kewajiban Pendidikan Dan Larangannya

Pasal 7 : Kewajiban Kebersihan Dan Larangannya

Pasal 8 : Kewajiban Keamanan Dan Larangannya

Pasal 9 : Kewajiban Pekerja Umum Dan Larangannya

**VISI & MISI
PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN**

Visi :

“Mencetak generasi muslim yang berilmu, beramal, bertaqwa dan berakhlakul karimah”

Misi :

- 1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan baik formal maupun non formal untuk mencetak santri yang berilmu dan berwawasan luas.*
- 2. Menyelenggarakan kegiatan ritual keagamaan sebagai wahana pendidikan spiritual santri dalam kehidupan sehari-hari.*
- 3. Mengembangkan sikap akhlakul karimah seperti yang diteladani oleh rosulullah SAW. Dan salafus shaleh.*

Pasal 1

KETENTUAN UMUM

1. Perbuatan yang boleh dihukum adalah perbuatan yang melanggar aturan pondok pesantren.
2. Ketentuan ini berlaku bagi setiap santri, wali santri dan hal-hal yang disampaikan oleh ahlul bait berlaku sebagai Undang-Undang.

Pasal 2

KEWAJIBAN – KEWAJIBAN

1. Setiap santri wajib menjaga kesopanan baik didalam ataupun diluar pondok pesantren dan nama baik atau citra pondok pesantren.
2. Setiap santri membayar uang wajib pesantren.
3. Setiap santri wajib bermukim dikomplek pondok pesantren.
4. Setiap santri wajib belajar dan mengajar di madrasah.
5. Santri wajib menyelesaikan administrasi rekom jika hendak berhenti dari pesantren

Pasal 3

ADAB SANTRI DAN WALI SANTRI

1. Santri dan wali santri hendaknya memperbaiki niat dalam mencari ilmu
2. Niat yang dimaksud yaitu niat mencari ilmu untuk mendapat ridho Allah SWT, kebahagiaan diakhirat, menghilangkan kebodohan pada diri sendiri dan kebodohan orang lain, menghidupkan syiar agama islam dan melanggengkan agama islam sesuai visi misi pesantren
3. Santri diharapkan mendahulukan ilmu akhirat dari pada ilmu dunia
4. Santri diharapkan berlaku hemat menggunakan hartanya
5. Santri harus berperilaku sopan dan tawadhu' kepada siapapun
6. Santri diharapkan berkomunikasi dengan bahasa yang sopan
7. Santri tidak diperkenankan mengeluarkan perkataan kotor, jorok kepada siapapun
8. Santri harus berperilaku takdhim kepada masyayikh, pengurus, asatidz/guru, orang tua, tamu, pondok pesantren Nurul Qarnain
9. Santri harus takdhim kepada ahlul ilmi dan para ulama' walaupun bukan guru dan ustadznya

10. Santri harus takdhim kepada Al-Qur'an, Hadits, kitab-kitab dan buku ilmu dengan tidak meletakkan disembarang tempat dan membuang lembaran-lembaran yang bertuliskan ilmu agama dengan sembarangan
11. Santri harus ikut menjaga fasilitas dan sarana pesantren sebagai bentuk takdhim kepada pesantren
12. Santri harus menjaga nama baik diri, guru, orang tua dan pesantren dengan berperilaku menghormati dan menghargai masyarakat dan lingkungan
13. Santri dan wali santri harus selalu menyambung batinnya kepada guru dengan selalu mendoakan guru demi mendapat barokah
14. Santri harus saling menghormati dan melindungi sesama santri
15. Santri harus ikut menjaga barang milik sesama santri
16. Santri harus memelihara barang-barang milik tetangga pesantren demi nama baik diri dan pesantrennya
17. Santri harus berusaha selalu mengkonsumsi dan menggunakan barang-barang yang halal demi keberkahan ilmunya dan selamat dari api neraka
18. Santri harus selalu beriadloh untuk kebaikan dan keberkahan ilmunya
19. Santri harus mendoakan diri, orang tua, guru, teman, pesantren, NKRI dan umat islam
20. Santri dan wali santri hendaknya selalu bertawassul dan bertabarruk di maqbaroh leluhur pesantren dan para auliya
21. Santri harus bertingkah laku yang baik dimanapun dia berada
22. Santri harus menggunakan pakaian yang menutup aurat dan sopan di dalam maupun di luar asrama
23. Santri putra hendaknya menggunakan kopyah di dalam dan diluar pesantren
24. Santri tidak dibenarkan menggunakan assesoris dan pakaian yang bergambar tidak islami
25. Santri tidak dibenarkan menggunakan baju atau kaos gang, kelompok, tim sepak bola dan group-group yang tidak islami
26. Santri harus bergaul dengan orang-orang yang berperilaku baik dan tidak diperkenankan bergaul dengan orang-orang yang tidak baik
27. Santri hendaknya mengabdikan dan membantu pekerjaan pesantren jika dibutuhkan seperti pertukangan, pertanian dan lain-lain
28. Santri harus belanja di toko dan warung milik pesantren
29. Santri tidak diperkenankan makan diwarung atau rumah tetangga
30. Santri tidak dibenarkan bergurau dimasjid/musholla
31. Santri tidak dibenarkan membentuk gank-gank atau kelompok diluar ketentuan pesantren
32. Santri diharap tidak terlibat didalam organisasi diluar pesantren
33. Santri hendaknya membudayakan salam
34. Santri dilarang berjabat tangan kepada guru lain jenis

35. Santri tidak diperkenankan berbincang-bincang dimasjid pada saat dzikir, wiridan, dan menjelang shalat
36. Santri dan alumni dilarang mengikuti organisasi atau aliran yang tidak sesuai dengan akidah ahlussunnah wal jamaah
37. Santri putra dilarang menggunakan pakaian dan asesoris putri, sebaliknya santri putri dilarang menggunakan pakaian dan asesoris putra
38. Santri putra maupun putri tidak dibenarkan menyemir rambut
39. Santri tidak dibenarkan memakai baju atau memakai kaos teng top pada saat berada diluar kamar
40. Santri putra tidak diperkenankan memakai baju, celana pendek atau celana ketat atau celana pensil pada saat berada diluar kamar
41. Santri putra maupun putri tidak dibenarkan memamerkan barang-barang berharga miliknya dihadapan santri lain
42. Santri dilarang memakai pakaian yang mahal diatas harga 500rb
43. Santri diharapkan berhemat di dalam menggunakan fasilitas pesantren
44. Santri dan wali santri tidak diperkenankan mengendarai sepeda motor diarea yang telah ditentukan
45. Wali santri harus selalu berdoa dan beriadloh untuk keberkahan ilmu putra/putrinya
46. Wali santri harus selalu berusaha memberi nafkah yang halal untuk putra/putrinya
47. Wali santri harus mentaati dan mendukung peraturan pesantren
48. Wali santri, ketua kamar dan pengurus diharuskan mengajari/mencontohkan santri dan anak buahnya untuk bertutur kata yang sopan dan baik
49. Wali santri diharap menjaga putra/putrinya dari pergaulan yang tidak islami
50. Wali santri yang berada di area pesantren harus berpakaian yang sesuai dengan pesantren
51. Wali santri diharap memotivasi putra/putrinya dalam melaksanakan ibadah-ibadah sunah
52. Wali santri diharap menegur putra/putrinya apabila tidak menutup aurat diluar rumah atau menggunakan pakaian ketat dan pakaian yang tidak islami
53. Wali santri diharapkan tidak mengirim putra/putrinya secara berlebihan
54. Wali santri diharap selalu berkordinasi dengan ketua kamar untuk memantau perkembangan ahlakul karimah dan pendidikan putra/putrinya

Pasal 4

PERATURAN WALI SANTRI DAN TAMU

1. Wali santri wajib mematuhi jadwal kiriman yang telah ditentukan oleh pesantren
Waktu :
 - a) Jumat : Setelah sholat jumat- Jam 17.00 WIB
 - b) Minggu : 07.00 – 13.00 WIB
 - c) Malam Jumat : Ba'dah Isya' – 22.00 WIBSanksi :
 - a. Wali santri : Teguran secara langsung
 - b. Santri : Membayar denda dan berdiri di halaman
2. Wali santri wajib memakai busana muslim saat berkunjung ke pesantren
Kriteria : Putra : Berkopyah dan memakai baju sopan
Putri : Berbusana muslim yang sopan dan tidak ketat
Sanksi : Teguran secara langsung
3. Wali santri wajib membawa kartu mahram saat mengirim dan memperlihatkan kepada pengurus pesantren yang bertugas (Khusus Santri Putri)
Sanksi :
 - a. Tidak di ijinan menemui santri yang dikirim
 - b. Barang kiriman dititipkan kepada pengurus pesantren
4. Wali santri dilarang meminjamkan HP atau barang elektronik lainnya
Sanksi : ^{Barangnya} Disita
5. Wali santri dilarang meminjamkan kendaraan kepada putra/putrinya
Sanksi : Membayar denda sesuai ketentuan pengurus
6. Wali santri dilarang mengadakan pertemuan di dalam kamar dan di luar area pesantren(Tetangga)
Sanksi : Teguran
7. Wali santri wajib mematuhi tata tertib yang berlaku di pesantren, termasuk tidak keberatan jika putra/putrinya dikenai sanksi.
Tahapan penanganan masalah :
 - a. Pengurus Daerah
 - b. Pengurus Pesantren
 - c. Wakil pengasuh
 - d. Pengasuh

PASAL 5

KEWAJIBAN UBIDIYAH

1. Santri wajib melaksanakan shalat berjama'ah
Sanksi : Membayar denda dan jongkok
2. Santri wajib membawa, mengikuti dan membaca aurad (wiridan)
Sanksi : Berdiri di tempat

3. Santri wajib membaca shalawat pada malam Jum'at membaca istighasah, gerak batin kubro yang diatur oleh pengasuh, wakil pengasuh dan pengurus
Sanksi :
 - a. Jongkok/Berdiri
 - b. Jongkok dan membayar denda sesuai keputusan daerah
4. Santri wajib mengikuti kegiatan riadloh setiap malam.
Sanksi :
 - a. Jongkok/Berdiri
 - b. Jongkok dan membayar denda sesuai keputusan daerah
5. Santri wajib ziarah maqbarah masyayikh pada Jum'at siang secara bergantian sesuai dengan urutan kamar (Khusus Putri)
Sanksi :
 - a. Jongkok/Berdiri
 - b. Jongkok dan membayar denda sesuai keputusan daerah
6. Santri wajib melaksanakan sholat sunnah rawatib
Sanksi :
 - a. Di tegur
 - b. Membaca tasbih atau Al-Qur'an sambil berdiri
7. Santri wajib membaca ratibul haddad sesuai ketentuan daerah masing-masing
Sanksi : Membaca ratibul haddad sambil berdiri didepan kediaman (dalem) wakil pengasuh dan jongkok
8. Santri atau yang bertugas wajib membaca Tarhim sesuai jadwal yang berlaku
Sanksi : Membayar semen 1 sak
9. Santri wajib membaca Burdah Keliling sesuai urutan kamar
Sanksi : Membersihkan lokasi pesantren yang ditentukan bagian kebersihan
10. Santri putra wajib memakai jubah warna putih sesuai ketentuan pesantren
Sanksi : Kerap/Jongkok

LARANGAN UBIDIYAH

1. Santri dilarang membuka mukenah dan keluar masjid/musholla sebelum kegiatan berakhir
Sanksi : Ditegur dan dijewer
2. Santri dilarang memakai pakaian lengan pendek, kaos, jaket ketika sholat berjamaah
Sanksi : Ditegur dan dijewer

PASAL 6

KEWAJIBAN PENDIDIKAN

1. Santri wajib mengikuti pengajian yang diadakan dan diatur oleh pengasuh dan pengurus pesantren.
Sanksi : Berdiri 1 Jam sambil mengaji 1 Juz
2. Santri wajib mengikuti proses belajar mengajar baik sekolah pagi maupun sore sesuai jenjangnya masing-masing
Sanksi : Berdiri 1 Jam sambil mengaji 1 Juz dan diserahkan kebijakan lembaga masing-masing
Bagi Siswa MDT yang tidak naik kelas wajib ngaji selama 1 bulan didalam kyai
3. Santri wajib Muthola'ah selama 1 jam di kamar atau di teras yang dipantau oleh ketua kamar dan pengurus pendidikan.
Sanksi : Kerap
4. Santri wajib membeli surat ijin jika berhalangan masuk sekolah
Sanksi :
 - a. Istighosah dan berdiri
 - b. Jongkok
5. Santri wajib menggunakan seragam lengkap sesuai dengan ketentuan lembaga.
Sanksi :
 - a. Dijewer
 - b. Jongkok
6. Santri wajib membawa dan membaca nadhom sebelum pelajaran dimulai sesuai dengan tingkatan kelas masing-masing khusus Madrasah Diniyah
Sanksi :
 - a. Dijewer
 - b. Jongkok
7. Santri wajib membaca do'a sebelum dan sesudah pelajaran di kelas masing-masing.
Sanksi : Sesuai ketentuan lembaga masing-masing
8. Santri wajib memiliki kitab sesuai pengajian yang diikuti
Sanksi :
 - a. Dijewer
 - b. Jongkok
9. Santri wajib ada' al Qur'an setelah shalat magrib kepada ketua kamar atau wakilnya atau guru yang ditugaskan
Sanksi : Sesuai kebijakan daerah masing-masing
10. Santri wajib mengikuti khitobah dua minggu sekali
Sanksi :
 - a. Semen 1 Sak (Bagi yang tidak tampil)
 - b. Memebersihkan area pesantren sesuai kebijakan kebersihan(bagi yang tampil asal-asalan)

LARANGAN PENDIDIKAN

1. Santri dilarang berada diluar kelas pada jam-jam aktif
Sanksi : Berdiri 1 Jam sambil mengaji 1 Juz dan diserahkan kebijakan lembaga masing-masing
2. Santri dilarang mengobrol selain pelajaran dan dilarang tidur saat jam muthola'ah
Sanksi : Jongkok
3. Santri dilarang mengobrol dan tidur pada saat pengajian berlangsung
Sanksi : Berdiri
4. Santri dilarang membaca selain yang berhubungan dengan pelajaran pada jam mutola'ah
Sanksi : Dijewer dan disita bukunya

PASAL 7

KEWAJIBAN KEBERSIHAN

1. Santri wajib memelihara kebersihan dan kerapian dilingkungan pesantren.
2. Santri wajib piket kamar dan halaman sesuai jadwal yang ditetapkan
Sanksi : Membayar denda
3. Santri wajib mengikuti program minggu bersih pesantren
4. Santri wajib membersihkan kamar mandi dan pet setiap hari minggu untuk putri dan malam selasa untuk putra sesuai jadwal.
Sanksi : Membayar denda
5. Santri wajib membuang sampah pada tempatnya baik di kamar, dikelas ataupun dilingkungan pesantren
6. Santri wajib menjemur pakaian di tempat yang disediakan pesantren
7. Santri wajib merapikan alat-alat mandi sesuai tempat yang ditentukan
8. Santri wajib mencuci/membersihkan tepak nasi masing-masing sesudah makan ditempat yang semestinya

LARANGAN KEBERSIHAN

1. Santri dilarang memakai sandal atau sepatu ketempat suci dan tempat tertentu seperti : tempat wudhu', masjid/musholla, kelas, dll
Sanksi :
 - a. Jongkok
 - b. Disita
2. Santri dilarang membawa dan mengkonsumsi makanan dimasjid/musholla, kelas dan disekitar taman, asta, dan tempat jemuran
Sanksi : Dijewer dan disita makanan/Membayar denda Rp. 5000

3. Santri dilarang menjemur pakaian ditempat yang tidak semestinya.
Sanksi : Disita dan menebus kepengurus
4. Santri dilarang meletakkan apapun tidak pada tempatnya
Sanksi : Membayar denda
5. Santri dilarang membuang sampah sembarangan, baik dikelas, dikamar dan dilingkungan pesantren.
Sanksi : Membayar denda sebesar Rp. 5.000
6. Santri dilarang mencorat-coret tembok, bangku, lantai dan sebagainya.
Sanksi : Membayar denda sebesar Rp. 5.000
7. Santri dilarang membiarkan tepak nasi yang belum dicuci/dibersihkan.
Sanksi : Membayar denda
8. Santri dilarang Mencuci barang diselain tempat yang disediakan
Sanksi : Membayar denda
9. Santri dilarang mandi diselain tempat yang telah ditentukan
Sanksi : Membayar denda dan mengaji sambil berdiri

Pasal 8

KEWAJIBAN KEAMANAN

1. Santri wajib menciptakan dan menjaga keamanan, ketentraman, kedamaian, tidak saling bermusuhan, rukun dan saling menghargai sesamanya.
Sanksi : Sesuai keputusan pengurus
2. Santri wajib berakhlakul karimah kepada ahlul bait, tamu, pengurus dan sesama. Sanksi : sesuai keputusan pengurus
3. Santri wajib berada di kamar masing-masing.
Putra : 23.00 WIB
Putri : 22.30 WIB
4. Santri wajib berbusana islami sesuai dengan ketetapan pesantren.
5. Santri wajib membawa baju :
Santri MTs/MA : 5 setel (Selain Seragam)
Mahasiswa : 7 Stel (Selain Seragam)
Sanksi : Barangnya disita dan membaca al-Qur'an
6. Santri wajib ijin jika hendak keluar dari komplek pesantren
 - a) Bermalam : Pengasuh
 - b) Keluar tanpa bermalam : Wakil Pengasuh
 Sanksi :
 - a. Bermalam : digundul, Membayar denda 10 ribu dan mengaji sejumlah hari pulang didalam pengasuh
 - b. Tidak bermalam : Membayar denda 5 ribu dan mengaji selama 2 jam
7. Santri wajib berada di komplek pesantren sebelum habis masa berlaku ijinnya. Jika terlambat wajib membawa keterangan dokter/surat keterangan dari desa . rangkap 3
Sanksi :
 - a. Putra : Digundul dan bayar denda perhari 10 ribu
 - b. Putri : Dijemur selama 1 jam dan membayar denda 10 ribu

8. Santri wajib menyelesaikan administrasi rekom jika hendak berhenti dari pesantren.
Sanksi : ijazahnya ditahan lembaga
9. Santri wajib kembali ke pesantren sesuai dengan tanggal yang sudah ditetapkan pada bulan syawal
Sanksi : Menyetor semen 1 sak/perhari dan membaca Al-Qur'an
10. Santri wajib mematuhi jadwal kiriman sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pesantren, kecuali ada udzur.
Sanksi : Berdiri selama 1 jam sambil mengaji
11. Santri wajib mematuhi panggilan pengurus pesantren.
Sanksi : Melipat gandakan sanksi sesuai sanksi panggilan

LARANGAN KEAMANAN

1. Santri dilarang berkelahi, bertengkar atau bermusuhan dengan yang lain.
Sanksi :
Putra : Digundul –
Dikurung/jongkok.
Putri : Keliling kompleks sebanyak 7 kali
2. Santri dilarang menghina, melawan atau memukul petugas atau pengurus pesantren yang sedang melaksanakan tugasnya.
Sanksi : Dihadapkan ke wakil pengasuh 1
3. Santri dilarang mencuri atau mengambil hak orang lain, baik di dalam ataupun di luar pesantren.
Sanksi :
putra : Digundul, dikurung dan berdiri 2 jam serta mengembalikan/mengganti barang yang dicuri
Putri : Berdiri selama 2 jam dan bayar denda Rp. 5.000 serta mengembalikan/mengganti barang yang dicuri
(Jika terbukti berulang-ulang dikembalikan ke orang tua)
4. Santri dilarang menggashab hak milik orang lain dan pesantren.
Sanksi :
putra : Jongkok dan berkalung sandal
Putri : Berdiri selama 1 jam
5. Santri dilarang mengambil keuntungan pribadi dengan mengatasnamakan pesantren dan pengasuh.
Sanksi :
Putra : Digundul dan dikurung.
Putri : Berdiri selama 2 jam
6. Santri dilarang berperilaku dan berpenampilan seperti lain jenis.
Sanksi : Barangnya disita
7. Santri dilarang membeli, membawa, menyimpan , membaca, melihat hal-hal yang berbau pornografi.
Sanksi : Barangnya disita , membaca al qur'an sambil berdiri dan diserahkan ke wakil pengasuh.

8. Santri dilarang memakai pakaian yang tidak sesuai aturan pondok pesantren (Celana pensil, baju pas body, Pakaian berlengan $\frac{3}{4}$, jaket, seragam dengan ukuran pendek di atas pantat, dll)
Sanksi : Barangnya disita
9. Santri dilarang mengangkat rok, baju sehingga aurat terlihat (khusus santri putri).
Sanksi : Dijewer/dicubit
10. Santri dilarang memakai handuk atau lainnya di luar kamar dan dilarang memakai mukena tanpa memakai baju (khusus santri putri).
Sanksi : Dijewer/dicubit
11. Santri dilarang mengenakan baju setelan atas bawah kecuali seragam / wajib mengenakan gamis/baju panjang (khusus santri putri).
Sanksi : Ditahan barangnya dan bisa diambil oleh walinya
12. Santri dilarang berkomunikasi dengan selain mahram kecuali ada kepentingan dan mendapat izin dari pengasuh atau pengurus pesantren
Sanksi : Jongkok
13. Santri dilarang menerima tamu lain jenis:
Putra : Didalam kamar
Putri : Didalam kamar dan disekitar kamar
Sanksi : Mengaji sambil berdiri selama 1 jam
14. Santri dilarang meninggalkan pesantren tanpa mahram/pengurus(Khusus Putri)
Sanksi : Berdiri selama 2 jam
15. Santri dilarang pacaran, homo ataupun lesbi.
Sanksi :
Putra : Digundul dan dijemu selama 2 jam.
Putri : Dijemu selama 2 jam dan bersih-bersih)
16. Santri dilarang pinjam meminjam, membawa dan menggunakan HP, laptop dan barang elektronik lainnya kecuali santri yang telah mendapat rekom dari pengasuh (Mahasiswa UT sesuai dengan jadwal diskusi dan tugas kuliah).
Sanksi : Disita barangnya lalu diserahkan ke wakil pengasuh (Khusus laptop Ditahan dan boleh diambil beserta walinya)
17. Santri dilarang membeli nasi/kos di luar kompleks pesantren.
Sanksi : Membayar denda 50% dari pembelian
18. Santri dilarang menitipkan barang hak milik di luar kompleks pesantren.
Sanksi : Disita barangnya dan diserahkan ke wakil pengasuh
19. Santri dilarang menggunakan barang milik pesantren untuk kepentingan pribadi(Sepeda motor, mobil, Komputer kantor, Kamera,dll)
Sanksi : Membayar denda
20. Santri dilarang menghadiri/menyaksikan pertunjukan yang dilarang pesantren
Sanksi : Digundul dan baca istifar selama 1 jam
21. Santri dilarang berjudi atau bermain permainan yang disamakan dengan judi .
Sanksi :
Putra : Disita barangnya dan dihadapkan ke wakil pengasuh
Putri : Jongkok 1 kali putaran

22. Santri dilarang bermain, olahraga, kesenian, diluar waktu yang telah ditentukan
Sanksi : Jongkok atau disita barangnya
23. Santri dilarang membantu/melindungi santri yang melakukan pelanggaran.
Sanksi : Disamakan dengan sanksi pelanggar yang dilindungi
24. Santri dilarang merokok
Sanksi : Membayar harga rokok Perbungkus/Ditahan(Rokok Elektrik)
25. Santri dilarang mengkonsumsi/menyimpan /mencedarkan narkoba dan minuman keras/Oplosan
Sanksi : Dikembalikan kepada orang tua
26. Santri dilarang mengkonsumsi sesuatu yang serupa dengan narkoba
Sanksi : Dihadapkan kewakil pengasuh
27. Santri dilarang membuat/membeli baju dan sesuatu yang serupa diluar ketentuan pesantren sebagai identitas kelompok tertentu .
Sanksi : Disita barangnya dan diserahkan ke wakil pengasuh
28. Santri dilarang mengganggu ketenangan tetangga pesantren.
Sanksi : Jongkok
29. Santri dilarang mencorat-coret pakaian atau menambah aksesoris diluar ketentuan
Sanksi : Disita/Dibuka aksesorisnya
30. Santri dilarang tidur di tetangga, dalam masjid/Musholla, asta, kamar lain, kelas, dan tempat jemuran
Sanksi :
 - a. Sesuai ketentuan daerah masing-masing
 - b. Berdiri sambil mengaji didalem pengasuh(Tidur ditetangga)
31. Santri dilarang nyulok tanpa rekomansi pengasuh/habis masa berlaku rekomnya
Sanksi : Dikeluarkan dari pesantren
32. Santri dilarang memelihara hewan
Sanksi : Disita dan mengaji selama 1 jam sambil berdiri
33. Santri yang mendapat rekom membawa kendaraan dilarang meminjamkan kepada santri lainnya
Sanksi : Dicabut hak/rekomnya
34. Santri dilarang menggunakan media sosial di komplek pesantren
Sanksi : Mengaji sambil berdiri dikediaman wakil pengasuh
35. santri putra dilarang menggunakan tato atau stiker seperti tato
Sanksi : Menghilangkan dan pemanggilan orang tua
36. Santri dilarang potong rambut dengan model yang bertentangan dengan aturan pesantren(Punk, Ukir, Mohax, Dll)
Sanksi : Dirapikan/Digundul

Pasal 9

KEWAJIBAN PEKERJA UMUM

1. Santri wajib membantu pekerjaan pesantren sesuai jadwal yang sudah ditentukan
Sanksi : Teguran
2. Santri wajib membantu pengurus dalam mempersiapkan hal-hal yang dibutuhkan pada acara besar pesantren(PHBI)
Sanksi : Teguran
3. Santri wajib menjaga fasilitas pesantren
4. Santri wajib hemat listrik dan air
5. Santri wajib membayar penggunaan listrik (setrika, hp, laptop, dan lain-lain) bagi santri yang sudah dapat rekomendasi pengasuh kepada pengurus pekerja umum.
 - a. Laptop : Rp. 25.000
 - b. Hp. : RP. 10.000
 - c. Setrika : Rp. 1.000 untuk baju
Rp. 2.000 untuk gamis
6. Renovasi ringan asrama ditanggung asrama sendiri
7. Renovasi berat dengan mengajukan proposal ditujukan pengasuh
8. Kepala Madrasah atau kepala sekolah harus ikut serta bertanggung jawab dan memelihara keberadaan sekolah dan peralatannya
9. Apabila terjadi kerusakan seperti bocor dan lain-lain sekolah memberitahukan kepada pekerja umum

LARANGAN PEKERJA UMUM

1. Santri dilarang menggunakan fasilitas listrik diluar jam kegiatan dan kebutuhan pesantren Sanksi : Membayar denda
2. Dilarang mencorat coret tembok, bangku, DLL
Sanksi : Membayar denda
3. Santri dilarang merusak atau memindah fasilitas pesantren
Sanksi : Membayar denda atau Mengganti barang yang dirusak

Santri, Wali santri, Kepala Madrasah/sekolah, ustad/guru wajib mendukung segala peraturan/tata tertib yang sudah menjadi kebijakan pengasuh

LAMPIRAN – LAMPIRAN PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN



Sowan sekaligus wawancara bersama KH. Yazid Karimullah (Pengasuh)



Struktur Pengurus Pondok Pesantren Nurul Qarnain



Juara I Pesantren Sehat se-Kabupaten Jember dalam Lomba PHBS oleh Bank Indonesia



Piagam Penghargaan dalam GEBER PESAT oleh Bank BRI & Kemenag Jember



Penerimaan penghargaan Juara I Pesantren Sehat se-Kabupaten Jember (Lomba PHBS)



Izin Operasional Pondok Pesantren (Kemenag Kabupaten Jember)



Wawancara bersama Ust. Efendi Hermawan (Kepala daerah pondok pesantren)



Observasi corong sampah pondok pesantren



Observasi penimbunan sampah sebelum dimasukkan ke corong sampah



Observasi corong sampah pondok pesantren



Gudang penyimpanan alat-alat kebersihan pondok pesantren



Halaman hijau belakang pondok pesantren



Wawancara bersama H. Imam (Wakil Pengasuh sekaligus Kepala Sekolah MA)



Wawancara bersama **H. Imam** (Kepala Sekolah MTS Nurul Qarnain)

LAMPIRAN – LAMPIRAN PONDOK PESANTREN SUBULUSSALAM



Wawancara bersama Ust. Abdul Basit (Alumni dan Menantu sekaligus Pengurus Yayasan)



Wawancara bersama Ust. Samsul Hadi (Pengurus Yayasan PP. Subulussalam)



Wawancara bersama Lora Afifur Rahman (Katua Yayasan PP. Subulussalam)



Wawancara bersama Ust. Abdul Qadir (Alumni Yayasan PP. Subulussalam)



Observasi bersama Ust. Samsul Hadi (Pengurus Yayasan PP. Subulussalam)



Observasi bersama Ust. Samsul Hadi (Pengurus Yayasan PP. Subulussalam)



BUPATI BANYUWANGI

PIAGAM

Delivered kepada :

Pondok Pesantren Subulussalam
Desa Tegalsari Kecamatan Tegalsari

Subansi

Juara I

Lomba Himpun Himpun Hijau dan Merah
Kabupaten Banyuwangi
Tahun 2013

Banyuwangi, Agustus 2013

BUPATI BANYUWANGI

H. ABDULLAH AZWAR ANAS, M.Si

1. SIE LINGKUNGAN HBR (HIJAU – BERSIH – RAPI)

1 A . KEWAJIBAN

NO.	KEWAJIBAN
1	BERTANGGUNG JAWAB ATAS KEBERSIHAN , KERAFIAN DAN KEHIJAUAN PESANTREN
2	MELINGKUPI DAN MEMELIHARA ALAT-ALAT PERLENGKAPAN
3	MENEGUR SIAPAPUN YANG MEMBUANG SAMPAH SEMBARANGAN
4	MENEGUR KAMAR ASRAMA & KELAS MADIN YANG TERLIHAT KOTOR ATAU KURANG RAPI
5	MELAPORKAN KE SIE KAMTIB BAGI PERSONAL, KAMAR, ASRAMA ATAU KELAS YANG TIDAK MENGHINDAKAN TEGURAN UNTUK DIMASUKKAN DALAM SIDANG KHUSUS AGAR MENDAPATKAN SANKSI SOSIAL
6	MEMPELAJARI DAN MELAKUKAN MANAJEMEN PENGELOLAAN SAMPAH, PERTAMANAN DAN TATA RUANG
7	MEMBUAT LAPORAN KERJA BULANAN YANG DISAMPAIKAN PADA KEGIATAN MUSYAWARAH BULANAN PESANTREN

1 B . TUGAS AWAL

NO.	TUGAS	TTD KEPALA PENGURU
1	BERSAMA DENGAN KETUA PESANTREN MEMBUAT STRUKTUR KEPENGURUSAN SIE LINGKUNGAN HBR YANG BER SIKAP : 1. KETUA KOORDINATOR 2. WAKIL 3. SEKERTARIS 4. BENDAHARA 5. TIM KERJA HARIAN	TANDA BAHWA COPY BERKAS TELAH DISERAHKAN ATAU TEL TERLEAL SASI
2	BERSAMA DENGAN KETUA PESANTREN MEMBUAT PROGRAM KERJATIM KERJA HARIAN	

1 C . TUGAS LANJUTAN & PROGRAM

NO.	TUGAS LANJUTAN & PROGRAM
1	MENYIARKAN PEMBAGIAN TUGAS ROTAN KAMAR PADA MALAM SELASA DAN MALAM JUM'AT OLEH SEKERTARIS SIE LINGKUNGAN *(ABSEN)
2	MENYIARKAN ULANG PEMBAGIAN TUGAS ROTAN KAMAR PADA HARI SELASA PAGI DAN JUM'AT PAGI
3	MELAKUKAN PENYULUHAN DAN PENILAIAN KAMAR PADA HARI MINGGU DAN KAMIS OLEH KETUA SIE LINGKUNGAN *(JURNAL PENILAIAN KAMAR)
4	MELAKUKAN PENILAIAN PERLOMBAAN KAMAR AKTIF ROTAN PADA HARI SELASA DAN JUM'AT *(PIAGAM KAMAR TELADAN ROTAN)
5	MUSYAWARAH MINGGUAN PENGURUS LINGKUNGAN PADA MALAM MINGGU UNTUK EVALUASI, PERSIAPAN AGENDA KERJA DAN PERSIAPAN LAPORAN KERJA BULANAN
6	PAGI & SORE MELAKSANAKAN PEMBERSIHAN *(MEMBUAT JADWAL PIKET)
7	PENGUMUMAN KAMAR TELADAN BERSIH & RAPI PADA MALAM MANAKIB *(MEMBUAT PIAGAM PENGHARGAAN)

1 D. PERLENGKAPAN

NO.	PERLENGKAPAN	TANDAI JIKA TELAH TERSEDIA
1	JURNAL HASIL MUSYAWARAH	
2	ABSEN KELENGKAPAN & KELAYAKAN PERALATAN	
3	2 JENIS PIAGAM PENGHARGAAN	
4	ABSEN DAFTAR PENILAIAN KAMAR	
5	SAPU LANTAI	
6	SAPU LIDI	
7	SAPU PEL	
8	SAPU ATAP	
9	SAPU AIR	
10	ARIT	
11	PACUL	
12	GUNTING RUMPUT	
13	SIKAT LANTAI	
14	SEMprotan AIR	
15	SELANG	
16	TIMBA	
17	LAP KACA	

1 E. DAFTAR LAPORAN

NO. LAPORAN YANG INGIN KAMI KETAHUI

1	BAGAIMANA KONDISI ANGGOTA PENGURUS LINGKUNGAN SAMPAI SAAT INI ?
2	DIBULAN INI, SUDAH BERAPA BANYAK LAPORAN PENGUNDAH/AN TEGURAN YANG DISEMAHKAN KEPADA KAMTIB ?
3	BAGAIMANA PERKEMBANGAN KEBERSIHAN, KERAPIAN & KEHIDUPAN PONDOK SAMPAI SAAT INI ?
4	DIBULAN INI, SUDAH BERAPA KALI MUSYAWARAH DIE LINGKUNGAN TELAH DISELENGGARAKAN ?
5	PEMENANG KAMAR TELADAN BULAN KEMARIN DIRAIH OLEH KAMAR ?
6	PEMENANG KAMAR TELADAN KERJA BAKTI BULAN KEMARIN DIRAIH OLEH KAMAR ?
7	DIBULAN INI, DANA YANG DIKELUARKAN UNTUK KEPENTINGAN DIE LINGKUNGAN MENCAPAI ANGKA BERAPA ?
8	ADAKAH SUATU TEMPAT YANG PERLU DIPERBAIKI / DIUBAH AGAR TERLIHAT LEBIH BERSIH & RAPI ?
9	ADAKAH PERLENGKAPAN ANGGOTA LINGKUNGAN YANG BELUM TERSEDIA ATAU INGIN DIADAKAN ATAU JUCU YANG SUDAH BERTAMBAH DIBULAN INI ?
10	ADAKAH SUATU HAL LAIN YANG INGIN DISAMPAIKAN KEPADA KAMI ?

BIODATA PENULIS



Jasuli, lahir di Jember, 8 Agustus 1982. Anak Bungsu dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Abdus Salam dan Ibu Misnati. Istri, Miftakhul Jannah yang dikaruniai dua buah hati yaitu Muhammad Kafin Irsyadul Umam dan adiknya Kafia Nafisah Aluf. Jasuli mengawali pendidikan di SDN Sukorejo II Sukowono Jember. Setelah lulus pendidikan SD pada tahun 1996, orang tuanya mengirimnya ke pondok pesantren Maqnaul di desa Sukorejo Kecamatan Sukowono. Di pesantren tersebut, Jasuli menyempatkan diri untuk melanjutkan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan lulus pada tahun 2001.

Pada tahun yang sama, melanjutkan ke Sekolah Menengah atas dan lulus pada tahun 2006.

Sebagai seorang santri, semangatnya untuk menuntut ilmu terus berkobar, gelar sarjana Strata-I diraihnya di Universitas Islam (UIJ) Jember, Fakultas Tarbiyah jurusan Pendidikan Agama Islam pada tahun 2010. Setelah itu, penulis melanjutkan program Pasca-sarjana (S2) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember (STAIN) Jurusan Manajemen pendidikan Islam dan lulus pada tahun 2013. Semangat menuntut ilmunyapun belum sirna, pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan Doktorat S3 di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan program beasiswa 5.000 (*lima ribu*) doktor yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Islam Republik Indonesia.

Selain memiliki banyak pengalaman dan pengabdian dalam dunia pendidikan, penulis juga aktif dalam organisasi keemahasiswaan, mulai dari organisasi intra hingga oraganisasi ekstra kampus. Diantaranya, sebagai pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) UIJ tahun 2008-2009, pada tahun yang sama juga sebagai pengurus Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), sebagai penasehat dalam UKM Olahraga SQUOR Univeresitas Islam Jember, pengurus ISNU tahun 2010 – Sekarang. 2011 Menempuh pendidikan ilmu sosial politik di universitas Islam Jember lulus 2013, pengurus GP Anshor cabang Jember tahun 2018-Sekarang.

Pengabdianya di masyarakat cukup luas, dimulai sebagai *Mustahiq* MMI (*Muallimin Muallimat Islamiyah*) pada tahun 2003 sebagai bentuk pengabdian seorang santri. Pada tahun 2004, penulis juga tercatat sebagai perintis TPQ PP. Darul Hikmah Sukowono. Sejak tahun 2010, penulis aktif mengajar SMP dan SMK Maqnaul Ulum. Pada tahun 2011 sampai sekarang, penulis diperbantukan mengajar di Universitas Islam Jember sebagai salah satu alumni yang sengaja dikader untuk tetap mengabdikan di almamater tempat penulis menempa ilmu. Penulis tercatat aktif dalam melakukan penelitian serta menulis di beberapa jurnal untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan serta memperdalam disiplin keilmuannya. tidak sedikit jurnal-jurnal penulis dimuat dalam media masa. Dengan dedikasi yang tinggi terhadap UIJ maka penulis akhirnya dipercaya menjadi Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Jember pada tahun 2018 sampai sekarang.