

**KEPEMIMPINAN KIAI  
DALAM MENJAGA KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI TABANAN  
DAN PONDOK PESANTREN NURUL JADID BULELENG BALI**

**DISERTASI**



Oleh

**SUDARSONO**  
NIM: 0841917026

**IAIN JEMBER**

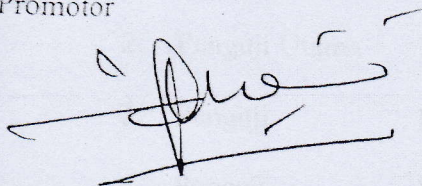
**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
2020**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul: KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENJAGA KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI TABANAN DAN PONDOK PESANTREN NURUL JADID BULELENG BALI, yang disusun oleh Sudarsono, NIM 0841917026 telah disetujui untuk diuji dalam ujian terbuka di depan dewan penguji disertasi.

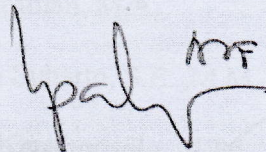
Jember, September 2020

Promotor



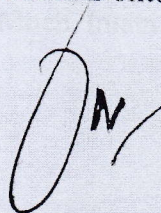
Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.  
NIP. 196101041987031006

C0-Promotor



H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd., Ph.D.  
NIP. 197001262000031002

Mengetahui,  
Ketua Prodi Doktor MPI



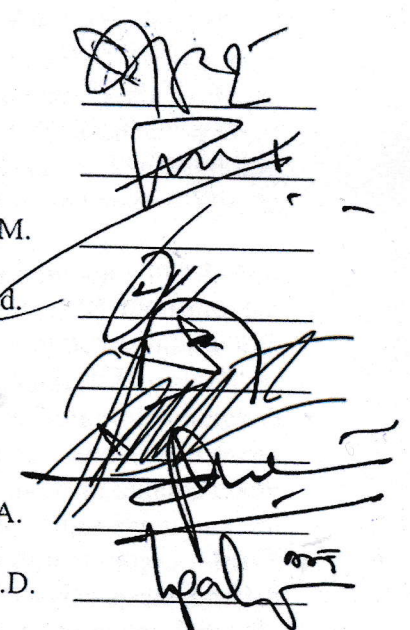
Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd  
NIP. 196507201992031003

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENJAGA KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI TABANAN DAN PONDOK PESANTREN NURUL JADID BULELENG BALI" yang ditulis oleh Sudarsono, NIM 0841917026, telah diujikan dan dipertahankan dalam sidang ujian terbuka disertasi pada hari selasa, 20 Oktober 2020.

### DEWAN PENGUJI


1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Fauzul Iman, M.A.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E.,M.M.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.
5. Penguji : Dr. H. Aminullah, M.Ag.
6. Penguji : Dr. Moch. Chotib, S.Ag.,M.M
7. Promotor : Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.
8. Co-Promotor : H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd., Ph.D.



Jember, Oktober 2020

Mengesahkan  
Pascasarjana IAIN Jember  
Direktur,



  
Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.  
NIP. 196101041987031006

## ABSTRAK

Sudarsono, 2020, Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. Disertasi, Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA, M.Pd., dan Co. Promotor: H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd.,Ph.D.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kiai, Sumber Daya Manusia*

Kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman sumber daya manusia di pondok pesantren merupakan tantangan dari tugas lain kiai sebagai pengayom umat di berbagai daerah. Kiai di pesantren memiliki peran ganda, sebagai pengasuh dan sekaligus pemilik pesantren, dalam posisi ini, kiai cukup strategis sebagai pemimpin puncak atau posisi elite pesantren. Sehingga, kiai memiliki kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) mutlak yang memiliki sifat determinan dalam segala aspek.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan: 1) Otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda agama, 2) Otoritas dan *power* kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama, 3) Komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama. Ketiga fokus tersebut diteliti dengan pendekatan teori Kepemimpinan yang dikemukakan Hersey Blanchard, Stephen P. Robbins, Max Weber, Mark. E. Hanson, Fred Luthan dan pendekatan teori manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan Steers, Meyer and Allen, Gary Dessler dan teori yang relevan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif model fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi non-partisipan, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah, yaitu: kondensasi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Temuan penelitian ini adalah: 1) Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, memanfaatkan media organisasi pesantren sebagai perwakilan yang diberi kewenangan. Sementara *power* Kiai ditunjukkan melalui sikap berani, konsisten, dan pengertian, serta merangkul masyarakat Hindu. 2) Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan *work shop*, seminar, diklat studi lanjut, dan pemahaman terkait kebangsaan, pengawasan serta pendelegasian. Sementara *power* kiai terlihat dari adanya upaya membangun kompetensi SDM, merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan. 3) Komunikasi kiai dilakukan melalui: pendekatan praktikal, toleran, rendah hati, ringan tangan, menggunakan komunikasi verbal non verbal terkait yang berasaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan persuasif, serta memanfaatkan saluran media organisasi.

## ABSTRACT

Sudarsono, 2020, *Kiai's Leadership in Fostering Diversity of Human Resources; Multisite Study at Bali Bina Insani Boarding School and Nurul Jadid Boarding School in Buleleng Bali* Dissertation, Doctorate Program of Islamic Education Management, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA, M.Pd., and Co. Promoter: H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd., Ph.D.

Key words: *Leadership, 'Kiai', Human resources*

This study aims to analyze and identify: 1) *kiai's* authority and power in fostering commitment for Human Resources (HR) of different religions, 2) *kiai's* authority and power in fostering HR's competencies of different religions, 3) *kiai's* communication in fostering commitment and competence of HR within different religions. These focuses are examined by the Leadership theory approach proposed by Hersey Blanchard, Stephen P. Robbins, Max Weber, Mark. E. Hanson, Fred Luthan, and also the Human Resources Management theory approach proposed by Steers, Greenberg, Gary Dessler, and several other relevant theories. This study used a qualitative research approach through a phenomenological model with a multisite design. Data collection techniques were carried out by non-participant observation, interviews and documentation. Furthermore, the data were analyzed using several steps, there are: data condensation, data presentation, and drawing conclusions or data verification.

The results of this study suggest that: 1) *Kiai's* authority is shown by the involvement of all human resources, being open, utilizing the media of organizational *pesantren* as the authorized representatives. While in the aspect of power, it is demonstrated through courage, consistency, and understanding, as well as embracing Hindu society. 2) *Kiai's* authority is shown by: stimulating the manager, fostering HR's competencies through workshop activities, seminars, further studies' training, and giving insight related to nationality, supervising and delegating process. While *kiai's* power is shown from the efforts to foster human resource competencies, embrace Hindu communities and engage them in activities. 3) *Kiai's* communication is done through: a practical approach, being tolerant, humble, light-handed, using non-verbal verbal communication related to democracy-based, touching psychology, open and persuasive, as well as utilizing the media channels of the organization.

## ملخص البحث

سودارسونو، ٢٠٢٠، قيادة كياهي في بناء تنوع الموارد البشرية؛ دراسة عدة المواقع في معهد بالي بينا إنسان و معهد نور الجديد في بولينج بالي. رسالة الدكتوراة، شعبة ادارة التربية الاسلامية في كلية الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية الحكومية جيمبر. المشرف الأول الأستاذ الدكتور الحاج عبد الحليم سوبهار، الماجستير و المشرف الثاني: الدكتور الحاج إمام مخفودي، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: قيادة كياهي، الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى إيجاد: (١) سلطة وقوة رجال الدين في بناء التزام الموارد البشرية من اختلاف الأديان، (٢) سلطة وقوة رجال الدين في بناء كفاءات الموارد البشرية من اختلاف الأديان، (٣) تواصل كياهي في بناء الالتزام وكفاءة الموارد البشرية من اختلاف الأديان. تم فحص هذا المبحث الثلاثة باستخدام نظرية اقترحها هير سييلانشارد، ستيفن. روبنز، ماكسويير، هانسون، فريدلوثان، وأيضاً مع استخدام نظرية إدارة الموارد البشرية التي اقترحها ستيرز وغرينبرغ وغاري ديسلر والعديد من النظريات الأخرى ذات الصلة. استخدمت هذه الدراسة مقاربة بحثية نوعية من خلال نموذج ظاهري بتصميم عدة المواقع. تم تنفيذ تقنيات جمع البيانات من خلال الملاحظة بغير المشاركة والمقابلات التوثيق. ثم تم تحليل البيانات باستخدام عدة خطوات، وهي: تكييف البيانات، وتقديم البيانات، واستخلاص النتائج والتحقق. نتائج هذه الدراسة هي: (١) يتم إظهار السلطة الكتابية من خلال إشراك جميع الموارد البشرية والانفتاح، واستخدام وسائل الإعلام من منظمات المعهد كممثلين مفوضين. بينما يتم إظهار قوة كياهي من خلال الشجاعة والاتساق والتفاهم واحتضان المجتمع الهندوسيين. (٢) يتم إظهار سلطة كياهي من خلال: تحفيز المدير، وبناء كفاءات الموارد البشرية من خلال أنشطة ورشة العمل، والندوات، والتدريب لمزيد من الدراسات، والفهم المتعلق بالجنسية والإشراف والتفويض. في حين يمكن رؤية قوة رجال الدين من الجهود المبذولة لبناء كفاءات الموارد البشرية، احتضان المجتمعات الهندوسية وإشراكهم في الأنشطة. (٣) يتم التواصل الكتابي من خلال: نهج عملي، متسامح، متواضع، خفي، باستخدام الاتصال اللفظي غير اللفظي المتعلق بالديمقراطية، لمس علم النفس، الانفتاح والمقنع، واستخدام القنوات الإعلامية للمنظمة.

# IAIN JEMBER

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah swt, atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga Disertasi dengan judul Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad saw. yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah swt. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian Disertasi ini. 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.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA., selaku Promotor dan Bapak H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd., Ph.D.. selaku Co. Promotor dalam penulisan disertasi ini. Terimakasih telah dengan sabar dan berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kemenag RI yang telah memberi kesempatan untuk ikut program beasiswa 5000 Doktor tahun anggaran 2017.
2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Jember. Terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di IAIN Jember.
3. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA dan Dr. H. Aminullah, M.Ag selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
6. Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan beserta segenap Dewan Pengasuh, ustaz/ustazah, khususnya Ust. Yuli Saiful Bahri yang banyak membantu peneliti selama di lokasi penelitian, dan semua pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.



7. Kiai Sa'dullah Yazid, Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, beserta segenap Dewan Pengasuh, ustaz/ustazah, khususnya Ust. Rofiqi yang banyak membantu di lokasi penelitian serta pihak-pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini
8. Kedua orang tua, Aji Alwan dan Ibu Hasani, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada kedua orang tua. Mertua saya, Rama Ramza dan Ibu Amaliyah yang membimbing dan mengarahkan layaknya anak sendiri dan memberikan semangat dalam penyelesaian studi ini.
9. Istri tercinta, Hosnia, S.Pd.I dan kedua anakku Muhammad Rayyan Raushan Fikr dan Muhammad Razzan Raushan Fikr. Kalian adalah harta yang tidak ternilai harganya, menjadi penyemangat dan pendukung selama menempuh studi S3 di IAIN Jember.
10. Saudaraku Hairiya beserta ponakan, Zainur Ridha dan Zahra, adikku Abi Yansah yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2017, Yudi Ardian Rahman, Badrun Fawaidi, Hermanto Halil, Ach. Rofiq, Muhammad Arifin, Fathorrahman, Muh. Hamzah, Ahmad Musaddad, Zainal Fanani, Zainal Abidin, Nawawi, Imam Wahyono, Agus Salim Salabi, Ahmad Muadin dan Abdullah. Terima kasih kalian telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.

12. Sahabat - sahabat Dosen STAI Denpasar Bali, khususnya Bapak Jumari, Kiai Ahmad Qosim dan Kiai Mahrusun, yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini.

Teriring doa, semoga Allah swt. memberikan kesehatan, umur yang barokah, kepada kita semua, Aamin.

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

*Wallohulmuwafiq Ilaa Aqwamith Tharieq*

Jember, Oktober 2020

**Sudarsono**  
*Promovendus*

**IAIN JEMBER**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	27
C. Tujuan Penelitian.....	27
D. Manfaat Penelitian.....	27
E. Definisi Istilah .....	29
F. Sistematika Penulisan.....	30
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	32
B. Kajian Teori.....	44
1. Kepemimpinan Kiai.....	44
2. Kepemimpinan Perspektif Islam .....	50

3. Kepemimpinan .....	55
4. Pendekatan Kepemimpinan .....	56
5. Gaya Kepemimpinan .....	63
6. Prilaku Kepemimpinan .....	74
7. Pola Komunikasi Pemimpin .....	81
8. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	91
C. Kerangka Konseptual Penelitian .....	108
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	109
B. Lokasi Penelitian .....	110
C. Kehadiran Peneliti .....	110
D. Subjek Penelitian.....	111
E. Sumber Data .....	114
F. Teknik Pengumpulan Data .....	115
G. Analisis Data .....	117
H. Keabsahan Data.....	123
I. Tahapan-Tahapan Penelitian .....	126
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	128
B. Paparan Data .....	139
C. Temuan Penelitian Lintas Situs.....	223
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
A. Otoritas dan <i>power</i> kiai dalam menjaga komitmen SDM beda	

agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali.....	226
B. Otoritas dan <i>power</i> kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali.....	240
C. Komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali .....	250
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	264
B. Implikasi Penelitian.....	266
C. Saran-Saran .....	269
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>271</b>
<b>Pernyataan Keaslian Tulisan</b>	
<b>Lampiran-lampiran</b>	

**IAIN JEMBER**

## DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	3.1	Data Subjek Penelitian di PP BBI	113
2	3.2	Data Subjek Penelitian di PP Nurul Jadid	113
3	4.1	Data Guru Hindu di MA BBI	142
4	4.2	Data Guru Hindu di MTs BBI	142
5	4.3	Temuan tentang Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI	159
6	4.4	Temuan Tentang Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI	172
7	4.5	Temuan Tentang Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI	190
8	4.6	Temuan tentang Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali	202
9	4.7	Temuan tentang Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali	214
10	4.8	Temuan tentang Otoritas Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali	221
11	4.9	Temuan Lintas Situs Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali	223

## DAFTAR GAMBAR

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Kerangka Konseptual Penelitian	108
2	3.1	Gambar Analisis Data	119
3	4.1	Proses KBM santri dipandu guru yang beragama Hindu	145
4	4.2	Struktur MTs BBI	148
5	4.3	Suasana Santri Menjelang Masuk Ke Kelas	154
6	4.4	Kiai Kt. Imaduddin Djamal Saat Memberikan Pengarahan	181
7	4.5	Lokasi Penghijauan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali	195
8	4.6	Bibit Sumbangan Masyarakat Sekitar Pesantren Yang Beragama Hindu	196
9	4.7	Gedung BLK dan Fasilitas di dalamnya	205
10	4.8	Logo Unit Usaha PP Nurul Jadid Bali	206
11	4.9	Kegiatan Kiai Sa'dullah dengan Berbagai Jenis Organisasi	208



**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB  
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA  
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik bawah
2	ب	B	Be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	T	Te	ع	`	koma diatas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	D	De	ل	l	el
9	ذ	Dh	de ha	م	m	em
10	ر	R	Er	ن	n	en
11	ز	Z	Zed	و	w	we
12	س	S	Es	ه	h	ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	koma diatas
14	ص	ṣ	es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ض	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Dibandingkan beberapa wilayah lain di Indonesia pulau Bali relatif kecil, luasnya hanya 5.632,86 Km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sekitar 3.890.757 jiwa yang mayoritas beragama Hindu. Untuk perbandingan persentase pemeluk agama Hindu dan agama lainnya, sebagai berikut; Hindu (83 %), Islam (13,3 %), Protestan (0,8 %), Katolik (1,6 %) dan Budha (0,5 %).<sup>1</sup> Dengan demikian Agama terbesar di Bali setelah Hindu adalah Agama Islam.

Secara umum Hindu menjadi agama yang dominan di Bali, akan tetapi Islam agama yang tidak asing bagi kalangan Hindu. Agama Islam sudah cukup lama berada dan berkembang di tengah-tengah masyarakat Bali. Dalam beberapa literatur disebutkan bahwa Agama Islam masuk ke Pulau Bali dikisaran Abad ke 16 M. Histori pertemuan Islam dengan Hindu di Bali sudah lama terjalin. Studi yang dilakukan oleh Kartini, (2011), Masyad, (2014), dan Diana, (2016), menjelaskan terkait awal Islam masuk ke wilayah Bali dimulai dari era kerajaan Majapahit ketika Raja Hayam Wuruk berkuasa (1350- 1389 M), dan terus berlangsung sampai hari ini dengan segala dinamikannya. Oleh karena itu, hubungan Islam dan Hindu Bali bukan hal baru. Hubungan di antara keduanya, telah terjalin dalam

---

<sup>1</sup> Bali.bps.go.id Tentang Penduduk Provinsi Bali Menurut Agama Yang Dianut Hasil Sensus Penduduk 2010 diakses pada tanggal 05 September 2020

---

rentang waktu cukup lama dan cukup dinamis.<sup>2</sup>

Hubungan harmoni yang terjalin dalam rentang waktu yang cukup lama tersebut, memberi dampak positif di kala kemudian hari ada pelbagai insiden yang bisa mengoyak kehidupan yang harmonis antara pemeluk Agama Hindu dengan pemeluk Agama Islam, hubungan harmonis di antara keduanya tidak terganggu atau bahkan meruntuhkan bangunan kebersamaan tersebut.<sup>3</sup> Namun demikian, beberapa tahun terakhir ada sebuah fenomena yang sangat dikhawatirkan dapat meruntuhkan bangunan harmoni yang sudah terjalin antara pemeluk Agama Hindu dan pemeluk Agama Islam di Bali. Yakni, lahirnya gerakan ekonomi *satyagraha*. Gerakan ekonomi *Satyagraha* merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan tokoh Agama Hindu Bali yang menolak keberadaan suatu Undang-Undang yang dianggap kurang adil serta diskriminatif, dan menguntungkan satu agama saja, yakni Agama Islam.

Sejak tahun 2015 semakin gencar dan meluas gerakan *Sukla Satyagraha* di kehidupan masyarakat Hindu Bali. Hindu sebagai sebuah identitas yang wajib dibaggakan disuarakan generasi muda Hindu dengan di motori tokoh setempat. Dalam pelbagai kesempatan sering menyuarakan tentang ekonomi pancasila adalah konsep ekonomi Indonesia, konsep yang anti kapitalisme. Sedangkan, masyarakat Hindu Bali sudah mempunyai konsep ekonomi sendiri. Konsep ekonomi yang diyakini sebagai ketahanan

---

<sup>2</sup> A. Muchaddam Fahham, *Dinamika Hubungan Antarumat Beragama: Pola Hubungan Muslim dan Hindu di Bali : Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial / Volume 9, No. 1 Juni 2018*

<sup>3</sup> Peristiwa yang bisa saja meruntuhkan bangunan kebersamaan dan persatuan antara masyarakat Hindu dan Islam adalah peristiwa Bom Bali I tahun 2002 dan Bom Bali II tahun 2005

ekonomi masyarakat Hindu Bali yakni konsep ekonomi *satyagraha*.<sup>4</sup>

Sejak lahir gerakan *sukla satyagraha*, masyarakat Hindu Bali menampilkan perilaku militan terhadap sosial Agama Hindu dengan membatasi diri mengkonsumsi pada produk pangan yang memiliki label *sukla*.<sup>5</sup> Adanya, gerakan *sukla satyagraha* atau labelisasi non-halal,<sup>6</sup> satu sisi sebagai gerakan moral positif bagi pembinaan umat Hindu dan menjadi kewajiban tokoh Agama Hindu. Tetapi, lahirnya militansi masyarakat Hindu Bali harus menjadi peringatan yang harus diwaspadai juga harus dikelola dengan baik dan benar. Jika tidak ada keseimbangan melalui sosialisasi yang menyeluruh, baik untuk internal umat Hindu sendiri ataupun eksternal di Bali, maka tidak mustahil, gerakan labelisasi non-halal “*sukla*” terhadap produk-produk pangan, pencantuman logo *sukla* pada restoran dan warung sebagai *branding* usaha masyarakat Hindu Bali, tentu akan menjadi ruang terjadinya gesekan yang bisa menyebabkan kekerasan serta benih-benih intoleransi di kehidupan masyarakat Bali yang majemuk.<sup>7</sup>

Lahirnya militansi masyarakat Hindu terhadap identitas yang dimiliki pada satu sisi bisa dilihat sebagai gerakan moral positif untuk pembinaan umat Hindu. Akan tetapi, perilaku militansi ini memiliki potensi untuk benih-benih intoleransi. Tanda-tanda munculnya sikap intoleran dari sebagian kalangan Hindu Bali bisa dilihat dan dicermati dari beberapa kejadian di

<sup>4</sup> Jumari, Gerakan Ekonomi Satyagraha Hindu Bali Melalui Labelisasi Non-Halal Sukla (Antara Kebangkitan Militansi dan Ancaman Benih Toleransi). *Ancoms : Proceedings Vol 1, No. 1 2017*

<sup>5</sup> *Sukla*, adalah label yang digunakan sebagai lawan dari label Halal.

<sup>6</sup> di beberapa Wilayah Bali, banyak dijumpai tulisan 100% Haram di depan warung makanan masyarakat Hindu Bali

<sup>7</sup> Jumari, Gerakan Ekonomi Satyagraha Hindu Bali Melalui Labelisasi Non-Halal Sukla (Antara Kebangkitan Militansi dan Ancaman Benih Toleransi). *Ancoms : Proceedings Vol 1, No. 1 2017*

pelbagai daerah di Bali. Misalnya, penolakan Bank Syariah, Wisata Syari'ah, Desa Syariah serta warung yang memiliki nuasa keagamaan tertentu.

Lahirnya gerakan *sukla satyagraha* yang kemudian melahirkan sikap militan bagi kalangan Hindu Bali yang tercermin dari penolakan-penolakan terhadap banyak hal seperti disebutkan di atas, berdampak pada penerimaan terhadap golongan yang berbeda untuk bekerja di sebuah instansi mulai sulit terjadi. Misalnya, yang dialami kaum muslimah yang harus melepas jilbab manakala ingin diterima bekerja di institusi yang pemimpinnya beragama lain. Hal ini berbeda dengan yang diterapkan oleh dua pesantren yang menjadi lokasi penelitian ini yang memiliki sikap cukup terbuka bagi kalangan Non-Muslim, tidak hanya sekedar menerima mereka akan tetapi membebaskan mereka menggunakan busana apapun asal sopan.<sup>8</sup>

Tahun 2018 Gubernur Bali, I Wayan Koster menerbitkan sebuah peraturan gubernur yang di awal kemunculannya menimbulkan kegaduhan di internal kaum Muslim Bali. Pergub tentang hari penggunaan busana adat Bali di hari tertentu untuk semua kalangan di semua instansi negeri maupun swasta. Isi Pergub Bali yang banyak menimbulkan pro dan kontra di tengah masyarakat Muslim Bali pada tataran pelaksanaan pasal 2 dan 3. Menjadi polemik karena adanya perbedaan sikap dari masing-masing pimpinan di beberapa instansi yang tidak sesuai dengan keinginan atau tujuan dari Pergub tersebut. Ada banyak guru muslim yang mengeluh karena adanya sikap sinis dari lingkungannya, karena tidak menggunakan busana yang

---

<sup>8</sup> *Preliminary study*, Tabanan 11 Januari 2019

sama dengan mereka. Pada Pasal 2 berbunyi Maksud Hari Penggunaan Busana Adat Bali yaitu untuk mewujudkan :(a). penggunaan Busana Adat Bali yang baik dan benar; (b). kebanggaan berbusana adat Bali; dan (c). peran serta masyarakat dalam upaya perlindungan, pembinaan, pengembangan, dan pemanfaatan Busana Adat Bali. Sementara, Pasal 3 berbunyi Tujuan Hari Penggunaan Busana Adat Bali yaitu untuk mewujudkan: (a). menjaga dan memelihara kelestarian Busana Adat Bali dalam rangka meneguhkan jati diri, karakter, dan budi pekerti; (b). menyelaraskan fungsi Busana Adat Bali dalam kehidupan masyarakat sejalan dengan arah pemajuan Kebudayaan Bali dan Indonesia; (c). mengenali nilai-nilai estetika, etika, moral, dan spiritual yang terkandung dalam budaya Bali untuk digunakan sebagai upaya pembinaan dan pengembangan kebudayaan Nasional; dan (d). mendorong peningkatan pemanfaatan produk dan industri busana lokal Bali.<sup>9</sup>

Namun demikian, terlepas dari beberapa kejadian yang bisa mengoyak persatuan dalam bingkai keragaman tersebut, ada cukup bukti berlangsungnya hidup masyarakat Muslim di Bali yang damai dalam bingkai keragaman adalah, berdirinya rumah-rumah ibadah kaum Muslim yang berdiri di pemukiman yang mayoritas wilayah tersebut beragama Hindu, adanya perkampungan Muslim di Bali, juga adanya lembaga pendidikan Islam yang terus eksis di wilayah Bali. Lembaga pendidikan Islam yang berdiri di Pulau Bali cukup variatif, mulai dari sekolah dengan segala

---

<sup>9</sup> Pergub Bali Nomor 79 Tahun 2018 (Tentang Hari Penggunaan Busana Adat Bali)

tingkatannya juga berdiri Pondok Pesantren. Dari sembilan Kabupaten/Kota se-Bali, telah berdiri 112 Pondok Pesantren dengan rincian berikut; Kabupaten Jembrana 39, Kabupaten Tabanan 8, Kabupaten Badung 2, Kabupaten Gianyar 5, Kabupaten Klungkung 5, Kabupaten Karangasem 12, Kabupaten Buleleng 32, Kabupaten Bangli 2 dan Kota Denpasar 7.<sup>10</sup> Dari data tersebut Kabupaten Jembrana menjadi wilayah paling banyak berdiri Pondok Pesantren, sementara Kabupaten Badung dan Bangli di urutan terakhir dengan jumlah 2 Pondok Pesantren.

Melihat jumlah pondok pesantren yang ada di Pulau Bali cukup menggembarakan dengan posisi pemeluk Agama Islam yang hanya di kisaran 13,3 persen. Namun, ada hal kontra produktif dengan jumlah pondok pesantren tersebut, pada kondisi dari beberapa pondok pesantren yang tidak sesuai dengan PMA RI Nomor 13 Tahun 2014 yang mengatur tentang pendidikan keagamaan Islam.<sup>11</sup> Terutama pada pasal 5 yang berbunyi, pondok pesantren harus memiliki unsur-unsur pesantren yang terdiri dari; Kiai, Santri, Pondok atau Asrama, Masjid atau Musholla dan Pengajian dan Kajian Kitab kuning atau *Dirasah Islamiyah* dengan pola pendidikan

---

<sup>10</sup> Daftar Pondok Pesantren Provinsi Bali Tahun 2018-2019, Bagian Perencanaan dan Data Setditjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI

<sup>11</sup> Dari pengamatan peneliti dilapangan, banyak lembaga pendidikan Islam di Bali yang tidak masuk kategori pondok pesantren, contohnya PP. Alhijriah di Kabupaten Badung yang dalam prakteknya tidak ada unsur-unsur secara lengkap sebagaimana diatur PMA RI No 13 Tahun 2014. Di PP Alhijriah tidak ada kiai, tidak ada pondok atau asrama, hanya ada masjid dengan kegiatan pengajian namun memiliki ijin pondok pesantren. Juga yang terjadi di PP. Alma'ruf Denpasar, walupun memiliki ijin pondok pesantren pada prakteknya di lembaga tersebut hanya berdiri lembaga pendidikan dari tingkat RA sampai Perguruan Tinggi. Dari penelusuran peneliti ada juga beberapa pondok pesantren yang masuk kategori sama dengan dua pondok pesantren yang telah disebutkan.

*Mu'allimin.*<sup>12</sup>

Dengan pelbagai peristiwa di atas, menjadi penting meneliti dan mengkaji secara mendalam terkait usaha-usaha untuk menjaga kondusifitas situasi di masyarakat yang dilakukan oleh pelbagai pihak, salah satunya yang dilakukan oleh pondok pesantren dengan sosok kiai di dalamnya. Ada pondok pesantren yang menarik untuk dikaji sesuai problem di atas, yakni Pondok Pesantren Bali Bina Insani (BBI) Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. Menarik untuk diteliti karena kedua pesantren tersebut memiliki keunggulan dalam membangun dan menjaga keragaman SDM yang dimiliki. Dua pondok pesantren tersebut, memiliki toleransi yang baik dengan pemeluk agama lain yang dibuktikan adanya SDM beda agama yang barangkali tidak dilakukan oleh Pondok Pesantren lainnya di Indonesia.

Hasil observasi,<sup>13</sup> menunjukkan beberapa hal menarik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Bali Bina Insani (selanjutnya disingkat menjadi PP BBI). Berada di tengah-tengah masyarakat mayoritas Hindu, pondok pesantren yang berada di bawah naungan yayasan *La Royba* memiliki tingkat keharmonisan yang cukup tinggi dalam berinteraksi. Hubungan yang harmonis tersebut tidak hanya sekedar hubungan biasa saja, tetapi PP BBI memperkerjakan guru yang beragama Hindu untuk ikut serta mengajar dengan jumlah 16 orang. Keberadaan guru yang beragama Hindu sudah ada sejak tahun 1997 di awal pendirian lembaga MTs. Guru yang beragama Hindu memiliki kesempatan yang sama dalam segala aspek

<sup>12</sup> PMA RI Nomor 13 Tahun 2014 (Tentang Pendidikan Keagamaan Islam)

<sup>13</sup> Observasi, Tabanan, 10 Januari 2019

dengan guru lain yang beragama Islam. Seperti yang dialami Made Swardani guru beragama Hindu, menjadi Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah. Guru yang beragama Hindu tidak dari satu kasta tetapi dari berbagai kasta salah satunya Iwindra Dusak seorang pemangku.<sup>14</sup>

Para guru yang beragama Hindu tidak dipaksa menggunakan busana yang sama dengan guru yang beragama Islam di PP BBI. Mereka sedari awal sudah dibebaskan menggunakan busana apapun yang penting sopan. sebagaimana dijelaskan Kiai Kt. Imaduddin Djamal bahwa ini menjadi bagian komitmen PP BBI untuk melakukan pembangunan SDM yang beragam tanpa unsur paksaan untuk menyeragamkan.<sup>15</sup>

Keberadaan SDM beda agama di PP BBI tidak hanya persoalan keterbukaan menerima SDM yang berbeda secara agama, akan tetapi ada tujuan lain yang diinginkan oleh Kiai Kt. Imaduddin Djamal. Seperti pengakuan beliau berikut yang menyebutkan alasan merekrut SDM beda agama juga untuk kepentingan pengembangan PP BBI. Beliau mencontohkan tentang alasan merekrut tenaga keamanan dari kalangan masyarakat yang beragama Hindu yang sekaligus pecalang untuk menjaga pesantren dari gangguan pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab, beliau menyampaikan di awal-awal pendirian pesantren sering ada orang yang mabuk-mabukkan di depan pesantren.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Pembagian manusia dalam masyarakat Agama Hindu (Bangsa-Bangsa Kerajaan Nusantara), ada kasta *Brahmana*, *Ksantria*, *Waisya* dan *Sudra*.

<sup>15</sup> Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 10 Januari 2019

<sup>16</sup> Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 10 Januari 2019



Komitmen merupakan jaminan dan janji baik secara *eksplisit* maupun *implisit* dari berlangsungnya sebuah hubungan antara lembaga dengan SDM yang ada di dalamnya. Pengertian komitmen keinginan yang abadi untuk memelihara hubungan yang bernilai. Selanjutnya komitmen SDM secara umum dapat diartikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis SDM pada organisasi tertentu. Keterlibatan psikologis ini akan tercermin pada tingkat aktifitas seseorang tersebut dalam organisasi dan kepentingan organisasi.<sup>17</sup>

Sebagaimana yang dikemukakan Mayer dan Allen dalam Edy Sutrisno tentang komitmen organisasi, diidentifikasi tiga tema berbeda dalam mengartikan komitmen antara lain; *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.<sup>18</sup> *Affective commitment*, adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini berkembang karena adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperoleh dari tempat atau lembaga lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan oleh SDM di sebuah lembaga, maka semakin tinggi komitmen seseorang pada lembaga yang dipilihnya.

*Continuance commitment*, adalah keterikatan SDM secara psikologis pada lembaga karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Hal ini terkait dengan manfaat saat dikalkulasi terkait pengorbanan dan keterlibatan dalam sebuah lembaga. SDM akan cenderung

---

<sup>17</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2013, hal, 292

<sup>18</sup> Edy Sutrisno...,292-294

memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

*Normative commitmen*, adalah keterikatan SDM secara psikologis dengan lembaga karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan lembaga. Dalam kaitan ini yang memotivasi SDM untuk tetap bertahan dan memberikan sumbangsih terhadap lembaga baik materi maupun non materi adalah kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Komitmen yang dibangun oleh Pengasuh PP BBI untuk menjaga keragaman SDM menghadirkan rasa senang dan betah bagi SDM yang beda agama sehingga mereka komitmen untuk terus mengajar. Bahkan, ada beberapa guru beragama Hindu seharusnya masuk masa pensiun tidak ingin berhenti mengajar di pesantren.<sup>19</sup> Selain komitmen untuk terus membangun keragaman SDM sebagaimana disampaikan oleh Yuli Saiful Bahri, PP BBI akan mengupayakan dengan segala kemampuan yang ada untuk melakukan perbaikan kualitas SDM, dengan cara menjaga kompetensi SDM dengan tetap memperhatikan keragaman yang ada. Ada beragam cara yang dilakukan untuk tujuan tersebut, melalui pelatihan dan memberikan kesempatan untuk semua SDM menjabat beberapa posisi yang sesuai kemampuan SDM yang ada.<sup>20</sup>

Namun demikian, dalam menjaga keragaman SDM harus memperhatikan perbedaan persepsi di masing-masing individu yang bisa

---

<sup>19</sup> Observasi, Tabanan, 10 Januari 2019

<sup>20</sup> Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 10 Januari 2019

saja menimbulkan gangguan dalam pembangunan tersebut. Sehingga, dibutuhkan sebuah pelatihan terkait keragaman SDM. Sebagaimana hasil penelitian terkait keragaman SDM mengungkap bahwa, Pelatihan kesadaran keragaman berkualitas tinggi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan efektivitas integrasi anggota kelompok yang beragam.

Pelatihan kesadaran membangun pemahaman bersama dari nilai keanekaragaman, membantu dalam membangun kohesi social. Sehingga, membaik hasil individu dan organisasi. Rynes dan Rosen menemukan dalam penelitian mereka itu 75% peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan keanekaragaman, meninggalkan pelatihan dengan keanekaragaman positif sikap, sementara hanya 9% dari peserta pelatihan benar-benar masuk dengan sikap yang menguntungkan. Enam puluh delapan persen karyawan skeptis sebelum pelatihan, sedangkan hanya 7% yang melaporkan skeptis setelah pelatihan. Roberson, Kulik dan Pepper merekomendasikan bahwa lembaga harus mengklarifikasi tujuan pelatihan dan secara sistematis melakukan kebutuhan pelatihan penilaian. Peserta harus tahu apakah program pelatihan ingin ditingkatkan kesadaran akan keanekaragaman atau kembangkan keterampilan multikultural. Penelitian psikologi sosial *stereotip* dan keterkaitan dengan pengurangan prasangka juga harus dimasukkan ke dalamnya desain pelatihan. Strategi pelatihan dari atas ke bawah mungkin berharga - memberikan kesadaran pelatihan untuk manajer senior pertama dan pelatihan pengembangan tim yang terakhir. Pendidikan dan Pelatihan

harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi, divisi, level, tim atau individu. Penting untuk keberhasilan pendidikan dan pelatihan adalah langkah penting menghubungkan pelatihan dengan tujuan strategis organisasi. Kossek menyarankan, agar fasilitator luar yang terlibat dalam pelatihan keanekaragaman dapat membantu mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam waktu yang lebih singkat mengingat keragaman kelompok kerja dapat menyebabkan meningkatnya konflik di antara anggota dalam jangka pendek.<sup>21</sup>

*Preliminary study* menunjukkan bahwa PP BBI mungkin saja satu-satunya pondok pesantren yang melibatkan atau memperkerjakan tenaga pengajar yang dari agama lain.<sup>22</sup> PP BBI berdiri sejak tahun 1991 dan mengalami satu kali perpindahan lokasi pesantren karena kebutuhan lahan yang lebih luas dengan membludaknya santri yang mukim.<sup>23</sup>

Hubungan PP BBI dengan masyarakat di sekitar pesantren melahirkan sebuah harmoni dan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Seperti yang disampaikan, Ustaz Yuli Saiful Bahri bahwa, ada beberapa orang yang beragama Hindu yang tiap subuh datang ke pesantren untuk mengambil sisa makanan santri yang tidak habis karena berbagai alasan, seperti karena kurang sehat dan lain sebagainya. Sisa makanan santri kemudian menjadi makanan ternak Babi mereka. Tetapi, pesantren kemudian mendapatkan bantuan yang tanpa harus diminta. Yakni

---

<sup>21</sup> Ahmad Nizan Mat Noor, Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. August 2013, Vol. 3, No. 8 ISSN: 2222-6990

<sup>22</sup> *Preliminary study*, Tabanan 11 Januari 2019

<sup>23</sup> Dokumen PP BBI 2019

ketika ada santri yang akan kabur dari pesantren, masyarakat Hindu di sekitar PP BBI ikut mengamankan santri yang akan kabur. Karena mereka merasa memiliki tanggung jawab yang sama terhadap keberadaan santri.<sup>24</sup>

Dengan perjalanan yang cukup panjang terkait penerapan toleransi yang cukup baik, PP BBI beberapa kali menjadi jujukan para pegiat demokrasi dalam dan luar Negeri. Sebagaimana disampaikan oleh Kiai Kt. Imaduddi Djamal, bahwa pada tahun 2016 ada delegasi *Bali Democratic Forum* (BDF) IX yang berkunjung ke PP BBI yang didampingi Menteri Luar Negeri RI, Retno LP Marsudi untuk melakukan *survey* model toleransi. Dalam kesempatan itu, kemudian dibangun sebuah prasasti untuk menguatkan harmoni yang dibangun oleh PP BBI dengan masyarakat yang beragama Hindu yaitu, *La- Royba Bali Bina Insani Tolerance Boarding School*.

Dalam kunjungan delegasi BDF ke PP BBI Dubes Arab Saudi untuk RI, Osama Bin Muhammed al Shuaibi, salah satu anggota delegasi BDF, bertanya apa arti Bali Bina Insani. Menjawab pertanyaan tersebut, Kiai. Kt. Imaduddin Djamal menjelaskan bahwa *bina* adalah pembinaan atau pendidikan, sedangkan *insani* bermakna manusia, oleh karenanya lembaga tersebut adalah lembaga untuk masyarakat Bali secara keseluruhan.

Selanjutnya, Kiai Kt. Imaduddin Djamal memaparkan bahwa saat Negara di Dunia masih mewacanakan dan mencita-citakan konsep toleransi antar sesama manusia tanpa memandang sara, di pondok pesantren yang

---

<sup>24</sup> Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 10 Januari 2019

dipimpinnya sudah melakukan. Beliau menambahkan bahwa toleransi beragama di PP BBI nyata dan fakta. Menurut beliau, ada banyak guru yang beragama Hindu, karena di PP BBI tidak mengedepankan perbedaan namun mengutamakan persamaan dalam kehidupan sehari-hari. Fakta lain dalam bidang ekonomi PP BBI juga memperkerjakan masyarakat yang beragama Hindu dalam proses penggemukan Sapi.

Seperti yang dilakukan PP BBI, Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali dalam membangun keragaman SDM juga menarik diulas dalam penelitian ini. Pesantren yang berdiri di Kabupaten Buleleng juga memiliki kelebihan dalam membangun dan menjaga keragaman SDM. Menurut Kepala Kepesantrenan, Ustaz Rofiqi, bahwa di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali berdiri organisasi kepemudaan yang dalam setiap kegiatannya tidak hanya hanya yang beragama Islam dilibatkan, tetapi semua pemuda dari agama apapun di sekitar pesantren mereka ikut bergabung dan aktif mengikuti kegiatan. Organisasi tersebut lahir dari inisiatif Pengasuh Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali terdahulu yang kemudian dilanjutkan oleh pengasuh sekarang Kiai Sa'dullah Yazid.<sup>25</sup>

Organisasi tersebut bernama Ikatan Pemuda Nurul Jadid (IPNJ), organisasi ini menjadi wadah para pemuda yang memiliki nilai-nilai khas kepesantrenan, menjadi pelopor kebhinnekaan dan kerukunan antar umat beragama di Bali. Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, Kiai Sa'dullah Yazid mengatakan bahwa, pesantren yang beliau asuh akan

---

<sup>25</sup> Rofiqi, wawanacara, Buleleng 18 April 2019

terus berkomitmen untuk membangun organisasi IPNJ dengan melandaskan pada keragaman SDM di dalamnya, hal ini menurut beliau untuk ikut serta menjaga keharmonisan yang sudah dibangun cukup lama.<sup>26</sup>

Ada pelbagai kegiatan yang dilakukan untuk menjaga komitmen Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali dalam menjaga keragaman SDM. Sebagaimana disampaikan Saifuddin, ada festival budaya dan pelatihan kepemimpinan yang melibatkan pemuda lintas Agama yang diprakarsai IPNJ.<sup>27</sup>

Menurut Pengasuh Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali, Kiai Sa'dullah Yazid, Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali tidak hanya menjadi pusat dakwah dan pendidikan, tetapi juga harus aktif dan memperhatikan dan mengoptimalkan kemampuan para pemuda dalam bidang kepemimpinan dan perubahan sosial. Sehingga, keberadaan organisasi IPNJ menjadi penting. Menurutnya organisasi ini harus menjadi pelopor dalam merawat kebhinnekaan dan menjaga kerukunan antar umat beragama terutama di Pulau Bali.<sup>28</sup>

Pada tahun 2018 Kemenpora RI mengadakan kegiatan seminar tentang kebhinnekaan selama tiga hari yang melibatkan pemuda lintas agama sebanyak 300 orang di Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali. Seminar diadakan di pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari keberadaan IPNJ yang konsen dalam menjaga nilai toleransi beragama di Bali.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Kiai Sa'dullah Yazid, wawancara, Buleleng 19 April 2019

<sup>27</sup> Saifuddin, wawancara, Buleleng 17 April 2019

<sup>28</sup> Kiai Sa'dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 17 April 2019

<sup>29</sup> Dokumen Kegiatan IPNJ

Apa yang dilakukan oleh PP BBI dan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali tersebut, merupakan *manifestasi* ajaran agama Islam yang cukup moderat atau *inklusif* terhadap nilai keberagaman yang ada di Indonesia. Sebagaimana dikatakan oleh Nasri Kurnialoh dan Sri Suharti bahwa, Islam yang moderat atau *inklusif* dan toleran tidak mengesampingkan agama, tetapi justru meluhurkannya. Islam menjadi landasan etis bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Keyakinan terhadap Islam Indonesia yang moderat, toleran, dan anti diskriminasi itulah yang memungkinkan umat Islam Indonesia berkontribusi secara optimal dalam pelbagai proses penyelenggaraan negara dan kehidupan kebangsaan pada umumnya. Dengan konsep *rahmatan lil alamin* bisa menjadi pelindung dan pengikat berbagai agama dan keyakinan dalam bingkai kebhinnekaan.<sup>30</sup>

Fakta di atas, terkait adanya SDM beda agama di PP BBI dan keterlibatan SDM beda agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali merupakan sebuah keberanian dan contoh yang baik di tengah kehidupan berbangsa yang beberapa waktu terakhir disibukkan dengan adanya polarisasi dan intoleransi di tengah masyarakat. Hasil survey dari The Wahid Foundation menyebutkan, bahwa potensi intoleransi terhadap kelompok yang tidak disukai berada pada posisi mayoritas. Yaitu muslimin dan muslimat bersikap intoleran terhadap kelompok yang tidak disukai sebanyak 57,1 persen, angka ini mengalami peningkatan dari *survey* yang

---

<sup>30</sup> Nasri Kurnialoh dan Sri Suharti, Pendidikan Islam Berbasis Inklusifisme dalam Kehidupan Multikultur. *Jurnal Penelitian*, Vol. 10, No. 1, Februari 2016



sama pada tahun 2006 dengan angka 51,0 persen.<sup>31</sup> Fakta ini cukup mengkhawatirkan jika dibiarkan terus berlarut-larut sehingga dibutuhkan usaha semua pihak melalui kampanye atau sosialisasi nilai-nilai ke-Islaman yang moderat utamanya kalangan pesantren. Pesantren sebagai lembaga yang tidak hanya menjadi pusat ke-Islaman akan tetapi juga menjadi lokomotif perubahan di masyarakat dengan kepemimpinan kiai di dalamnya harus ambil bagian dalam kampanye atau sosialisasi nilai-nilai ke-Islaman yang moderat.

Kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di pondok pesantren merupakan sebuah tantangan dari tugas lain kiai yang juga memiliki tugas mengayomi jamaahnya di berbagai daerah lain. Kiai di pondok pesantren merupakan pemimpin tertinggi sekaligus sebagai pemilik dari pesantren. Kiai merupakan salah satu elemen yang harus ada di antara lima komponen pondok pesantren.<sup>32</sup>

Di antara lima komponen yang harus ada di pondok pesantren, kiai sosok yang paling penting di pesantren, karena kiai mayoritas merupakan pendiri. Sehingga, perjalanan pesantren maju dan mundurnya melekat pada pribadi kiai. Berdasarkan asal penyebutan kiai ada tiga penyebutan yang saling berbeda. Pertama gelar untuk benda-benda keramat, misalnya, “Kiai Garuda Kencana” digunakan untuk menghormati Kereta Emas di Keraton Yogyakarta. Kedua, merupakan gelar yang diperuntukkan bagi orang yang sudah berusia lanjut sebagai sebuah penghormatan. Ketiga, gelar yang

---

<sup>31</sup> Wahidfoundation.org diakses pada 20 Januari 2019

<sup>32</sup> Peraturan Menteri Agama RI Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam

disematkan oleh masyarakat terhadap sosok yang memiliki keahlian mumpuni dan mendalam dalam masalah ke-Islaman atau sosok yang memiliki dan sebagai pengasuh pesantren yang mengampu materi kagamaan yang bersumber dari kitab klasik terhadap santrinya, selain sebutan kiai sering disebut ulama.<sup>33</sup>

Kiai di pesantren memiliki peran ganda sebagai pengasuh dan sekaligus pemilik pesantren. Posisi demikian tidak jauh berbeda dengan kedudukan para bangsawan feodal secara kultural di Jawa yang biasa disebut *kanjeng*, kiai oleh mayoritas masyarakat diyakini memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh orang lain.<sup>34</sup> Kondisi demikian menyebabkan di tengah masyarakat beredar tentang kemampuan dan magis dari sosok kiai.

Sukanto dalam Abd. Halim Soebahar, mengungkapkan bahwa di pesantren kiai memiliki posisi cukup strategis sebagai pemimpin puncak atau posisi elite pesantren, kiai memiliki kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) mutlak yang memiliki sifat determinan dalam segala aspek.<sup>35</sup> Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila kiai memiliki pengaruh yang sangat besar dan kuat dihadapan para santrinya dan semua pihak yang memiliki hubungan dengan kiai.

Seseorang akan disebut pemimpin manakala mempunyai kemampuan untuk mengetahui dan memahami perilaku orang lain, kecakapan yang jarang

---

<sup>33</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta :LP3ES, 2015, hal, 93.

<sup>34</sup> Abd. Halim, Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKIS. 2013, hal 65

<sup>35</sup> Abd. Halim, Soebahar,.....68-69

dimiliki orang lain. Ketika berkaitan dengan aktifitas mobilisasi massa, maka akan tersemat panggilan pemimpin massa. Jika terkait dengan institusi dinas, maka disebut jabatan kedinasan. Sama halnya dengan panggilan kiai disematkan untuk pimpinan pondok pesantren, meskipun ada sebagian kiai yang tidak memiliki pesantren.<sup>3625</sup>

Esensi dari keberadaan kiai di pondok pesantren pada wilayah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku yang ditunjukkan masing-masing individu dan dapat memberikan pengaruh untuk orang lain, pola interaksi, kerja-sama, pengorganisasian serta penilaian masalah pengaruh.<sup>37</sup> Sebagaimana dikemukakan Tannenbaum, Weshler & Massarik dalam Wahjosumidjo, bahwa “*leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication proces, toward the attainment of a specified goal or goals*”.<sup>38</sup> Kepemimpinan adalah aktifitas untuk memberi pengaruh dari satu individu ke individu yang lain, serta aktifitas pengarahan kepada bawahan dalam rangka menyelesaikan tugas seperti yang tertera dalam rencana dan tujuan institusi.<sup>39</sup>

Griffin dalam Eni Tisnawati Sule, mengklasifikasi kepemimpinan terhadap dua konsep. Pertama kepemimpinan adalah proses, kedua kepemimpinan merupakan atribut. Pertama, kepemimpinan sebagai proses, pemimpin memiliki fokus terkait pekerjaan yang akan diselesaikan atau dilakukan pemimpin serta proses untuk memberikan motivasi dan memberi

<sup>36</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999, hal, 19.

<sup>37</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010. hal, 17.

<sup>38</sup> Wahjosumidjo.....,17

<sup>39</sup> Eni Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2010. hal. 255

pengaruh terhadap bawahannya untuk terlaksananya tujuan organisasi secara baik, membangun budaya organisasi yang baik, atau budaya produktif. Sementara, kepemimpinan sebagai sebuah atribut adalah sekumpulan ciri yang harus ada dan dimiliki setiap pemimpin.<sup>40</sup>

Dalam Islam kepemimpinan merupakan sesuatu yang harus dijalani oleh setiap orang dalam lingkup dan tingkatan yang berbeda-beda pada masing-masing individu. Islam memandang kepemimpinan dengan dua harapan atau tuntutan sosial mendasar yang dikenakan kepada si pemimpin. *Pertama*, kemampuan yang diperkirakan terdapat padanya untuk memimpin ke arah tercapainya situasi yang diinginkan oleh komunitasnya. *Kedua*, Kemungkinan bobot fungsinya dalam mempertahankan eksistensi komunitas. Dalam konteks pemenuhan tuntutan sosial itu, pemimpin harus menyadari adanya pertanggungjawaban transendental, yang menghendaki keterluluhan pribadi dalam keharusan moral agama.<sup>41</sup>

Tanggung jawab atau prinsip akuntabilitas kepemimpinan dalam Islam, hendaknya diletakkan dalam tugas (*muamalah*) kehidupan dan pengabdian (*ibadah*) setiap manusia sebagai khalifah di bumi-Nya, Sebagaimana firman Allah dalam Surat *Al-A'raf* ayat 129 berikut;

قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ  
عَدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٢٩﴾

<sup>40</sup> Eni Tisnawati Sule.....,255

<sup>41</sup> Abdullah, Taqufiq, Pola Kepemimpinan Islam di Indonesia: Tinjauan Umum, *Jakarta : Prisma. No. 6/Tahun XI, LP3ES, 1982 h. 56*

*Artinya: Kaum Musa berkata: "Kami Telah ditindas (oleh Fir'aun) sebelum kamu datang kepada kami dan sesudah kamu datang. Musa menjawab: "Mudah-mudahan Allah membinasakan musuhmu dan menjadikan kamu khalifah di bumi(Nya), Maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu. (Q.S. Al-A'raf (7) : 129)*

Selain ayat ini dalam hadis Nabi Muhammad Saw, menyatakan bahwa setiap individu laki-laki dan perempuan adalah pemimpin:

**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (رواه البخاري ومسلم)**

*Artinya: "kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."<sup>42</sup>*

Hadis di atas, menunjukkan bahwa setiap individu memiliki potensi menjadi pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban terhadap sesuatu yang dipimpin. Kaitannya dalam kepemimpinan kiai di pondok pesantren adalah bagaimana kiai dalam mengelola perjalanan pesantren yang harus bertanggungjawab secara penuh terhadap semua pihak di pesantren yang dipimpinnya. Yang mana setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt.

Dalam kepemimpinan Islam terdapat prinsip dasar penting sebagai landasan sebagai berikut. 1). Hikmah, setiap anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan diajak melalui hikmah untuk kesuksesan tujuan organisasi. 2). *Qudwah*, pemimpin lebih dominan dalam memberikan sebuah

---

<sup>42</sup> Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al – Hadis Nabawiyyah wa-al hikam*, Indonesia: Maktabah Samilah, 1948, hal, 130.

contoh atau *uswah* terhadap orang yang dipimpin. 3). Ikatan hati, saling mendoakan dengan sepenuh hati agar tercapai kesuksesan bersama-sama. 4). Keadilan, dalam menjalankan organisasi hal ini sangat penting bagi seorang pemimpin, dalam situasi dan kondisi apapun seorang pemimpin tidak boleh berebuat tidak adil terhadap satu pihak atau golongan tertentu dalam organisasi.<sup>43</sup>

Empat hal di atas, harus menjadi prinsip kepemimpinan kiai dalam memimpin pesantren. Selain pelbagai hal lain yang harus diperhatikan kiai dalam memimpin pesantren. Misalnya kiai dalam menjaga keragaman SDM di pondok pesantren wajib memiliki kriteria khusus supaya bisa melaksanakan apa yang menjadi keinginannya. Kriteria khusus seorang pemimpin sejati yakni, pertama pengaruh, pemimpin adalah sosok yang memiliki orang yang mendukungnya yang berperan dalam membesarkan nama pemimpinnya. Pengaruh yang dimiliki ini menjadikan orang lain tunduk dan mengikuti setiap yang dikatakan oleh pemimpin. Kedua kekuasaan/*power*, pemimpin biasanya diikuti para pengikutnya karena mempunyai kekuasaan untuk membuat pengikutnya menghargai eksistensinya. Jika tidak memiliki sebuah kekuasaan, maka seorang pemimpin tidak bisa memiliki bawahan yang ingin menjadi pendukung.

*Power* yang dimiliki pemimpin membuat pihak lain sangat bergantung terhadap sesuatu yang dimiliki sosok pemimpin. Hubungan ini menjadi

---

<sup>43</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, Jogjakarta : Ar-Ruuz, 2013, hal, 233-235.

hubungan *simbiosis-mutualisme*, di mana kedua belah pihak memiliki kebutuhan yang saling menguntungkan. Ketiga wewenang atau otoritas, adalah sebuah hak yang diberikan kepada pemimpin dalam rangka menetapkan sebuah keputusan untuk melaksanakan kebijakan. Wewenang bisa dialihkan kepada karyawan oleh pemimpin manakala pemimpin memiliki keyakinan bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dengan tanggungjawab tinggi. Dalam posisi ini pemimpin tidak campur tangan dalam pelaksanaannya. Keempat pengikut, pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan atau *power* dan otoritas tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin manakala tidak mempunyai pengikut yang berada di belakangnya yang selalu mendukung terhadap apa saja dikatakan oleh pemimpin.<sup>44</sup>

Kiai memiliki hak penuh dalam menentukan perjalanan sebuah pondok pesantren yang tidak bisa di tolak oleh bawahannya.<sup>45</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan kiai di pondok pesantren sangat identik dengan gejala *gestalt* yakni keseluruhan lebih besar dari bagian-bagiannya, mengingat yang tampak di luar masih terdapat keunikan-keunikan lain yang tidak tampak.<sup>46</sup> Oleh karena itu kepemimpinan kiai di pondok pesantren sangat fleksibel tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kiai atau pengasuh.

Selain itu, kiai harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Ada dua hal mengapa komunikasi yang efektif menjadi penting untuk kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren. Pertama, komunikasi merupakan

<sup>44</sup> Vietzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003, hal, 21

<sup>45</sup> Dalam tradisi pesantren tidak ada jawaban lain selain “iya” bagi santri atau orang yang ada di pondok pesantren untuk setiap perintah dari Kiai

<sup>46</sup> Khusnurridlo, Dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta : Diva Pustaka, 2008, hal, 24

proses pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian manajemen. Kedua, komunikasi adalah aktifitas yang menyita bagian besar waktu pemimpin.<sup>47</sup>

Kemampuan komunikasi yang baik wajib dimiliki oleh kiai sebagai pemimpin di pesantren. Kiai harus bisa melakukan komunikasi yang baik dalam rangka menyampaikan pesan agama bagi masyarakat yang menjadi jamaahnya dan masyarakat yang ada di sekitar pesantren berdiri. Sebagaimana firman Allah Q.S. An-Nahl/16:125 berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.(Q.S. An-Nahl/16:125)<sup>14</sup>

Ayat ini dipahami oleh ulama untuk menjelaskan tiga macam metode dakwah yang harus disesuaikan dengan sasaran dakwah, dalam penelitian ini diartikan sebagai komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi sumber daya manusia beda agama. Terhadap cendekiawan yang memiliki pengetahuan tinggi diperintahkan menyampaikan dakwah dengan *hikmah*, yakni berdialog dengan kata-kata bijak sesuai dengan tingkat kepandaian mereka. Terhadap kaum awam, diperintahkan menerapkan *mau'izhah*, yakni memberikan nasihat dan perumpamaan yang menyentuh jiwa sesuai dengan

<sup>47</sup> James A.f. Stoner, Manajemen Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1986, hal-115-116



taraf pengetahuan mereka yang sederhana. Sedang terhadap *Ahl al-Kitab* dan penganut agama-agama lain yang diperintahkan adalah *jidat/perdebatan dengan cara yang terbaik* yaitu dengan logika dan retorika yang halus, lepas dari kekerasan dan umpatan.

Pengelolaan SDM di setiap pondok pesantren secara penuh menjadi tanggungjawab kiai sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren. Menurut Bratton dan Gold dalam Wukir, manajemen sumber daya manusia sebuah proses manajemen yang khusus mengelola personalia dalam sebuah organisasi.<sup>48</sup> Dalam pengertian lain dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, serta kontrol mulai pengadaan, pengembangan kapasitas, memberi kompensasi, menyatukan serta merawat SDM dan melakukan pemutusan hubungan kerja supaya tujuan individu, institusi serta masyarakat bisa dicapai.<sup>49</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang erat kaitannya dengan pengelolaan SDM yang baik untuk mencapai tujuan dari organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia sangat disadari betul yang dikelola adalah manusia bukan mesin, maka dalam mengelola tidak bisa dihindari adalah motivasi di masing-masing individu dalam organisasi. Pengelolaan SDM menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi. Karena, organisasi yang dapat terus maju adalah organisasi yang bisa mengelola SDM dengan baik, begitupun sebaliknya

---

<sup>48</sup> Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013. Hal, 50

<sup>49</sup> Heidjrachman Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE, 2013, hal, 5.

banyak organisasi hancur karena ketidak mampuan mengelola SDM dalam organisasi.<sup>50</sup> Dapat disimpulkan dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia di atas walaupun dalam banyak pengertian terkait manajemen sumber daya manusia ada sedikit perbedaan, namun ada persamaan yang digunakan oleh para ahli dalam mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, yaitu terkait pengelolaan atau penggunaan SDM di sebuah organisasi.

Sekadar mempertegas ketika membahas pondok pesantren, yang muncul di pikiran setiap individu adalah pondok pesantren merupakan pendidikan *ke-Islaman*, yang barang tentu semua orang yang terlibat di dalamnya beragama Islam. Namun, di dua pondok pesantren yang akan menjadi kajian dalam penelitian ini, memiliki keragaman SDM berupa keragaman agama yang dianut merupakan keunikan yang menjadi dasar penelitian ini dilakukan di dua pondok pesantren tersebut. Keberadaan SDM beda agama menjadi alasan subjektif penelitian ini dilakukan di dua pondok pesantren tersebut, karena di antara keragaman yang lain memiliki tingkat sensitifitas yang rendah dibanding masalah perbedaan agama yang tingkat sensitifitasnya cukup tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini menjadi penting untuk mengurai dan menjelaskan bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM. Hal ini, merupakan sesuatu yang unik, baru dan khas yang bisa menjadi contoh bagi pondok pesantren dan lembaga

---

<sup>50</sup> Wukir.....,49

lainnya di Indonesia.

## **B. Fokus Penelitian**

Untuk menghindari pembahasan yang tidak terarah dengan baik, dalam penelitian ini akan di batasi dengan beberapa pertanyaan dalam fokus penelitian berikut ini;

1. Bagaimana otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda agama di PP BBI dan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali ?
2. Bagaimana otoritas dan *power* kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali?
3. Bagaimana komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini ada beberapa tujuan yang ingin dicapai antara lain adalah;

1. Mendeskripsikan otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali
2. Mendeskripsikan otoritas dan *power* kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali
3. Mendeskripsikan komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan dan manfaat secara teoritis dan praktis berupa ilmu dalam bidang kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya

terkait dengan kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di Pondok Pesantren. beberapa manfaat penelitian ini sebagaimana berikut;

1. Bagi Peneliti, yaitu: (a) Sarana untuk mengamalkan ilmu dan pengalaman belajar yang telah didapat; (b) Sarana meningkatkan dan mengembangkan kapasitas keilmuan dan pengetahuan yang telah didapat di jenjang perkuliahan; dan (c) Merupakan usaha untuk melatih diri dalam memecahkan permasalahan yang ada secara kritis, obyektif dan ilmiah khususnya tentang kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali.
2. Bagi Pascasarjana IAIN Jember, yaitu: (a) sebagai bahan kajian atau rujukan untuk pengembangan keilmuan selanjutnya, khususnya terkait dengan kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM dan (b) sebagai karya ilmiah Disertasi yang dapat dijadikan bahan referensi.
3. Bagi pesantren yaitu: (a) dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan kepemimpinan dalam menjaga keragaman SDM; dan (b) dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam penerapan kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di lembaga pendidikan khususnya Pondok Pesantren ke arah yang lebih baik di masa depan.

## E. Definisi Istilah

Dalam rangka menghindari kesalah pahaman antara penulis dan pembaca dalam penelitian ini, penulis memberikan penjelasan secara definitif terkait beberapa kata kunci yang menjadi tujuan dari penulis dalam judul penelitian yaitu:

### 1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan kiai adalah aktifitas mempengaruhi dan mengarahkan setiap individu di pondok pesantren demi terlaksananya tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan kiai dalam penelitian ini adalah proses kiai menunjukkan otoritas, *power* dan pola komunikasi dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM di PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali

### 2. Keragaman

Keragaman merupakan karakteristik penting dari manusia yang memiliki pengaruh terhadap nilai, serta kesempatan, dan persepsi setiap individu kepada dirinya dan kepada orang lain. Keragaman dalam penelitian ini adalah keragaman agama pada sumber daya manusia di PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali yang terdiri dari Agama Hindu dan Islam.

### 3. Sumber Daya Manusia

SDM untuk di PP BBI adalah guru yang beragama Hindu dan beberapa individu yang direkrut untuk membantu perjalanan pesantren yang beragama Hindu.

SDM untuk yang di Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali adalah pemuda dan masyarakat yang beragama Hindu sekitar Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali yang terlibat langsung dengan kegiatan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali.

Dengan demikian, maksud judul penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali yang terkait dengan adanya SDM beda agama. Menjaga komitmen dan kompetensi sumber daya manusia untuk kinerja lembaga.

#### **F. Sistematik Penulisan**

Sistematika penulisan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Dalam disertasi ini penulis uraikan sebagaimana berikut:

**BAB I** Pendahuluan. Bab ini menyajikan terkait konteks penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan.

**BAB II** Kajian Pustaka. Bab ini mendeskripsikan tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian, perencanaan dan pembuatan sitem yang meliputi: penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konsep penelitian.

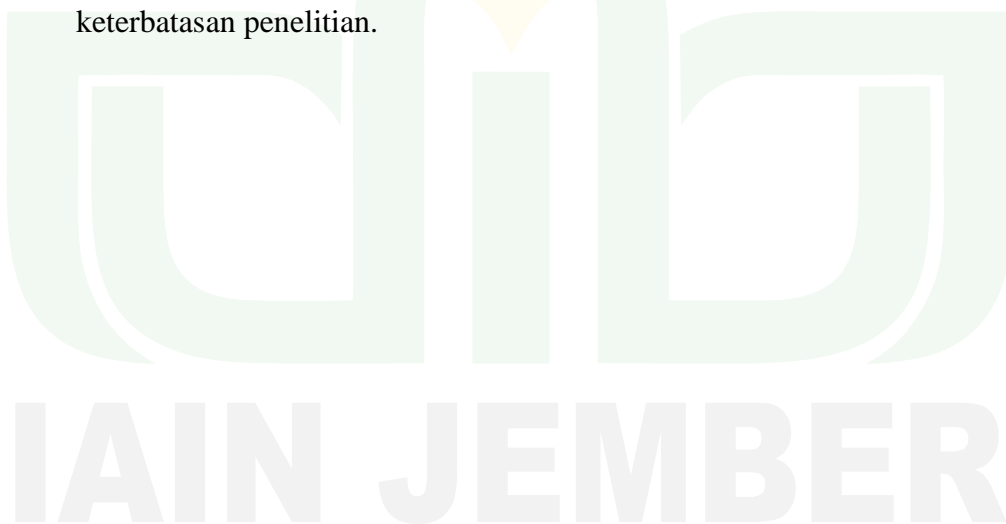
**BAB III** Metode Penelitian. Metode penelitian mengemukakan metode penelitian yang digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data dan tahapan-tahapan dalam penelitian.

**BAB IV** Paparan Data Hasil Penelitian. Bab ini penulis memaparkan

hasil penelitian dan kemudian penulis menganalisis data hasil penelitian secara mendalam, sistematis yang menyangkut hal-hal yang terkait dengan fokus penelitian.

BAB V Pembahasan. Bab ini penulis membahas satu-persatu secara mendetail dan sistematis dari hasil penelitian di lapangan sesuai fokus penelitian. a. Bagaimana otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda Agama di PP BBI dan Pondok Pesantren Jurul Jadid Buleleng Bali. b. Bagaimana otoritas dan *power* kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda Agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali. c. Bagaimana komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda Agama di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali.

BAB VI Penutup. Bab ini berisi kesimpulan, saran, rekomendasi dan keterbatasan penelitian.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

1. **Haya**, “Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Bina Insani Tabanan),”<sup>51</sup>

Ada tiga fokus dalam Penelitian ini sebagaimana berikut; Bagaimana tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan non-muslim di Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani?, Bagaimana strategi kiai dalam menangani konflik horizontal kepada warga pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani?, Menemukan resolusi konflik pesantren dan masyarakat di Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani?

Teori yang digunakan penelitian ini, teori kepemimpinan dan gaya manajemen konflik (*gaya vertikal asertiveness* dan *gaya horizontal konflik*). Ada lima hal yang ada dalam manajemen konflik meliputi, kompetisi, menghindar, kompromi, kolaborasi serta akomodasi. Dalam penelitian ini tergambar temuan seperti berikut; kepemimpinan resolusi konflik adalah tindakan koersif, strategi preventif dan resolusi konflik antara pesantren dengan masyarakat. Unsur-unsur kepemimpinan resolusi konflik terdiri dari tindakan kiai kuratif, strategi kiai preventif dan resolusi konflik. Aspek kepemimpinan resolusi konflik mencakup

---

<sup>51</sup> Haya, *Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren Dengan Masyarakat Studi Multi Situs Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Bina Insani Tabanan*. (Disertasi Program Studi MPI IAIN Jember, 2018.)



bimbingan kiai, prakarsa kiai, toleransi, agen perdamaian, pemberian akses, membangun jejaring, dan spiritualitas.

2. **Mark Van Vugt, Christopher R. Von Rueden,**<sup>52</sup> dalam jurnal *The Leadership Quarterly*, menyatakan bahwa bidang lain yang menjanjikan untuk pendekatan evolusi adalah peningkatan digitalisasi kepemimpinan di tempat kerja yang meningkat jarak sosial. Sebagai pemimpin dan pengikut, semakin menemukan diri mereka di tempat yang berbeda dan bahkan waktu yang berbeda zona (seperti di perusahaan operasi multinasional) pertanyaannya adalah seberapa efektif bentuk kepemimpinan yang jauh dalam memotivasi dan mengajar pekerja. Seperti manusia telah berevolusi untuk dipengaruhi terutama oleh interaksi tatap muka, kurangnya kontak fisik langsung dapat membatasi upaya pengaruh kepemimpinan jarak jauh (melalui email, Skype atau SMS). Ini kemudian menunjukkan bahwa teknologi baru untuk jarak jauh bentuk kepemimpinan perlu lebih baik memasukkan isyarat wajah (seperti oleh meningkatkan isyarat tatapan mata saat menggunakan konferensi video) untuk menjadi instrumen.
3. **M. Rezaul Islam, Haris Abd Wahab, Laying ak Anggum**<sup>53</sup> menyatakan bahwa pertimbangan individual adalah faktor yang menggambarkan peran pemimpin sebagai mentor bagi pengikutnya. Ini

---

<sup>52</sup> Mark Van Vugt, Christopher R. von Rueden, From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership, *The Leadership Quarterly* Volume 31, Issue 2 April 2020 Article 101404, 6

<sup>53</sup> M. Rezaul Islam, Haris Abd Wahab b, Laying ak Anggum, The influence of leadership quality towards community cohesion in Iban community in Malaysia, *Heliyon* Volume 6, Issue 2 February 2020 Article e03370, 6

adalah sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin dengan memberikan contoh perilaku etis yang tinggi, menjadi bangga, dan menambah kepercayaan dan rasa hormat seseorang. Pemimpin ini juga memiliki karakteristik karisma seorang pemimpin yang berusaha mengembangkan kekuatan simbolis yang besar untuk mempengaruhi pengikutnya.

4. **Mardiyah**, “Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Modern Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang”.<sup>54</sup> Penelitian ini menemukan sebuah bangunan budaya organisasi dari tiga pondok pesantren tersebut antara lain; sejarah yang cukup panjang, rata-rata lebih dari 80 tahun yang bisa disebut *organizational saga*. Nilai menjadi dasar perilaku pesantren. Tradisi keilmuan yang nampak dari ketiga pondok pesantren tersebut memiliki ciri khas yang berbeda. PM Gontor dengan *Bilingual* (Arab dan Inggris). PP Lirboyo dengan kajian kitab klasik, sehingga kedua PP tersebut tetap kokoh dalam memelihara budaya organisasi. Sementara PP Tebuireng di awal berdirinya memiliki ke khas-an al-Quran dan Hadist, namun pada perkembangannya melakukan eksperimentasi dan diversifikasi pendidikan, yang akhirnya standar keilmuannya mengikuti standar UN.

---

<sup>54</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Modern Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*, Disertasi UIN Malang, 2012.

5. **Ahmad Patoni**, “Peran Kiai Pesantren Dalam Partai Politik”<sup>55</sup> Penelitian ini mengungkap peranan dan luasnya pengaruh kiai dalam transformasi masyarakat. Tidak hanya dalam lembaga pendidikan di pesantren dan sosial budaya, tetapi dalam hal politik praktis sekalipun menjadi bagian dari kiprah kiai yang tidak hanya menjadi penggerak pendidikan pesantren, tetapi bisa menjadi aktor politik, pendukung utama calon tertentu juga memberi restu yang bersifat partisan.
6. **Imron Arifin**, “Kepemimpinan Kiai di Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur”<sup>56</sup> Penelitian ini menemukan adanya pergeseran pola kepemimpinan kiai dari individual centris ke kolektif partisipatif rasional. Pergeseran ini merupakan semakin merosotnya kapasitas keilmuan kiai dalam penguasaan kitab kuning. Kepemimpinan kiai masih menjadi nilai ideal yang selalu dipegang oleh santri.
7. **Abd. Halim Soebahar**, “*Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*”<sup>57</sup> Penelitian ini mengkaji secara luas tradisi kepesantrenan mulai dari sisi pancasila pesantren sampai tradisi peralihan estafet kepemimpinan kiai dan pesantren menjawab tuntutan perubahan. Proses memodernisasi pesantren yang diteliti sesungguhnya didasarkan pada budaya *tawassuth* yang dikembangkan oleh kiai-kiai dan keturunannya, sehingga mereka dalam proses pengembangan pesantren (memodernisasi) selalu menganalisis

<sup>55</sup>Ahmad Patoni, *Peran Kiai Pesantren Dalam Partai Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007

<sup>56</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai di Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur*, Malang: Kalimasada Press, 1993

<sup>57</sup>Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKIS, 2013.

tuntutan dan perubahan zaman. Sehingga cocok budaya *tawassuth* menjadi nilai penggeraknya.

8. **Angela M. Jones**, “*The Fragile Balance of Power and Leadership*”,<sup>58</sup> ada dua hal yang disoroti dalam artikel ini, masalah kepemimpinan serta kekuasaan yang efektif. Dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kekuasaan yang efektif harus bisa di kolaborasikan. Keduanya saling membutuhkan, jika diumpamakan kekuasaan adalah alat, kepemimpinan adalah kemampuan.
9. **Hiroko Horikoshi**. “*Kiai dalam Perubahan Sosial*”<sup>59</sup> di penelitian ini tentang kiai Yusuf Tajri, dijelaskan bahwa kiai bukan hanya sebagai penyaring budaya (*cultural broker*) akan tetapi kiai berperan aktif dalam perubahan sosial. Bahkan, pelopor perubahan adalah kiai (*agent of change*), dengan pola yang ditawarkan kepada masyarakat sesuai kebutuhan masyarakat yang dipimpinnya. Dengan peran sosial kiai yang berkembang adalah bagian tradisi, budaya dan perilaku para pemimpin untuk mempertahankan hak hidup komunitasnya dengan tempaan spirit keagamaan yang tinggi.
10. **Mujammil Qomar** “*Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*”<sup>60</sup> Hasil riset ini, menunjukkan pergeseran kepemimpinan kiai dari individual ke kolektif. Memiliki konsekwensi yang cukup signifikan, yakni menguatnya partisipasi ustaz dan santri,

<sup>58</sup>Angela M. Jones, *The Fragile Balance of Power and Leadership*, *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 9 Issue 2, 2016.

<sup>59</sup>Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1987

<sup>60</sup>Mujammil Qamar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 1996.

sementara kiai kehilangan beberapa kewenangan serta kewenangan yang dimiliki oleh kiai semakin melemah. Pergeseran kepemimpinan kiai di pesantren membawa angin demokrasi ke dunia pendidikan pesantren.

11. **Mastuhu** “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian*

*Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*”<sup>61</sup>Riset ini,

menunjukkan beberapa hasil terkait pola kepemimpinan kiai antara lain;

Pola kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Annuqoyah Madura, bersifat

*paternalistik-free rein leadership (laissez fair)*. Pola kepemimpinan kiai di

PP Salafiyah Syafi'iyah Sukerjo Situbondo adalah kharismatik, otoriter-

paternalistik. Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Blok Agung

Banyuangi, adalah *paternalistik otoriter*, dan *laissez fair*. Pola

kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang

adalah *otokratis-partisipatif*. Pola kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren

Paciran Tuban adalah kombinasi antara otoriter, paternalistik dan

birokratif. Terakhir pola kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Gontor

Ponorogo, adalah kharismatik dan rasional.

12. **Clifford Geertz** “*Abangan, Santri dan Priyai dalam Masyarakat Jawa*”

Peran kiai dalam penelitian ini, adalah penyaring budaya (*cultural*

*broker*), fungsinya menyampaikan pelbagai informasi baru yang

dianggap baik serta mengeliminasi informasi yang dianggap kurang baik.

Temuan Geertz dipahami peran relasi kiai hanya sebagai makelar budaya.

Sehingga, manakala peran itu macet, arus informasi yang masuk cepat

<sup>61</sup>Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994

tidak mungkin lagi disaring oleh kiai. Maka dalam keadaan tertentu kiai akan kehilangan peranan dalam perubahan sosial, akibat kurangnya kreativitas kiai, pada gilirannya terjadi ketegangan atau kesenjangan budaya (*culture lag*) antara kiai dan masyarakat.<sup>62</sup>

13. **Mahfudz Siddiq**, "*Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren*", Ada dua lokasi pesantren dalam penelitian ini, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan Pesantren Nurul Jadid Paiton tahun 2016. Hasil penelitian ini adalah: a) pola kepemimpinan kiai adalah individual berbasis yayasan, dengan menjaga dan mempertahankan keturunan (*dzurriyah*)-(*leader is born*), b) pergeseran pola kepemimpinan dalam mengembangkan lembaga pesantren dengan mempertahankan pola dzuriyahnya langsung, pola dzuriyah langsung dan terdekat, dan c) dampak pergeseran pola kepemimpinan pada pengembangan pesantren antara lain pola perilaku kepemimpinan yang lebih terbuka menerima nilai-nilai perubahan, perkembangan kualitas sumber daya manusia berupa penguasaan ilmu agama (*tafaquh fiddien*) dan ilmu umum, dan out put pesantren memasuki lembaga agama dan pelayanan masyarakat.<sup>63</sup>

14. **Charis Syaifudin**, "*Hubungan Kiai dengan Masyarakat*" Hasil penelitian ini menyatakan bahwa masyarakat hampir selalu mengikut sertakan peran kiai dalam kehidupannya. Baik dalam hal pendidikan ekonomi dan politik. Kiai dianggap memiliki keahlian yang dapat

<sup>62</sup>Clifford Geertz, *Abangan, Santri Priyai dalam Masyarakat Jawa*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1983.

<sup>63</sup>Mahfudz Sidiq, *Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren*, Malang: UIN Malik Ibrahim, 2015

membawa dampak positif bagi masyarakat.<sup>64</sup>

15. **Zamakhshari Dhofier**, “*Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*”<sup>65</sup> Penelitian ini menjelaskan akar dan sejarah awal berdirinya pesantren, sistem dan metode pengajaran dan penjelasan tentang elemen-elemen pesantren. Beliau juga memberi porsi penelitiannya tentang pandangan hidup kiai, termasuk jaringan intelektual dan geneologi kiai-kiai di pulau Jawa. Hanya saja, pembahasan tentang pandangan hidup kiai dan jaringan intelektual serta geneologi kiai-kiai yang ditulisnya hanya yang terfokus pada pondok pesantren model salaf, serta Pesantren Tebuireng, Pesantren Tegal Sari dan Pesantren Lirboyo sebagai objek sentral penelitiannya.

16. **Babun Suharto**, “*Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*”<sup>66</sup> Penelitian ini, dilaksanakan di tiga pesantren, di Pondok Pesantren Raudhatul Ulum Jember, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dan Pondok Pesantren Blok Agung Banyuwangi. Temuan dalam tiga lokasi ini memperlihatkan bagaimana mindset kiai dalam merespon perubahan studi serta cara pandang kiai dalam pengembangan dunia pesantren sangat menentukan maju tidaknya sebuah pesantren, sebagaimana respon dan ikhtiar yang dilakukan tiga pesantren. Karena kiai memiliki respon yang positif terhadap perubahan, maka berimplikasi pada ketahanan pesantren

<sup>64</sup>Charis Syaifudin, *Hubungan Kiai dan Masyarakat*, Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013.

<sup>65</sup>Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2015.

<sup>66</sup>Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*, Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group, 2018.

di tengah arus modernisasi yang ditandai dengan percepatan akses informasi dan teknologi. Tiga pesantren ini, mencerminkan pesantren yang responsive terhadap perubahan dan perkembangan zaman.

17. **Zainal Arifin**, “*Kepemimpinan Kiai dalam Ideologisasi Pemikiran Santri di Pesantren Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta*”<sup>67</sup> Penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kiai di Pesantren-pesantren Salafiyah Mlangi didasarkan atas teori kekuasaan atau pengaruh yang dikembangkan oleh Max Weber, yakni tradisional, kharismatik serta rasional. Strategi yang digunakan untuk proses ideologisasi pemikiran para santri dengan menyelenggarakan pengkajian kitab klasik dari *salafus sholeh Ahlussunnah wal jamaah an-Nahdliyah*, penguatan alumni, melestarikan tradisi pesantren Salafiyah seperti pelaksanaan *Bahtsul Masa'il* dan *Tafaqquh fiddin*. Melakukan pengkaderan dengan cara mengikutsertakan santri pada organisasi NU. Kiai memiliki fanatisme yang kuat dalam melakukan ideologisasi pemikiran santri terutama dalam masalah pemikiran keagamaan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan kiai yang tradisional serta karismatik. Dengan pola demikian santri tidak memiliki pemikiran yang jumud yang lepas dari dikotomi ilmu antara ilmu agama dan sains serta memiliki pengetahuan Islam yang baik dengan kajian kitab-kitab Islam kontemporer yang disebabkan adanya pengaruh kepemimpinan rasional.

<sup>67</sup>Zainal Arifin, *Kepemimpinan Kiai dalam Ideologisasi Pemikiran Santri di Pesantren Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta*, *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* Vol 9, No 2 2015



18. **Liridon Veliu1,at al**,“*The Influence Of Leadership Styles On Employee’s Performance*”<sup>68</sup> Gaya kepemimpinan adalah faktor paling umum yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan termasuk komitmen organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan organisasi dalam persaingan pasar. Penekanannya adalah bagaimana manajer dalam organisasi dapat memperoleh gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Studi ini telah menguji gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Makalah ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

19. **Faqih Affandi M**, “*Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi’ar Leles*”<sup>69</sup> Dalam pendidikan pesantren pola kepemimpinan kiai cukup esensial. Pola kepemimpinan kiai sangat menentukan hidup dan matinya sebuah pesantren. Sehingga kepemimpinan kiai dalam pendidikan pesantren bisa dan diharapkan menjadi inspirator dalam pembelajaran yang dinamis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai sangat

<sup>68</sup>Liridon Veliu1,at al, *The Influence Of Leadership Styles On Employee’s Performance*, *Vadyba Journal of Management No 2, ISSN 1648-7974, 2017*

<sup>69</sup>Faqih Affandi M, *Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi’ar Leles*, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut ISSN: 1907-932X*

menentukan maju tidaknya pendidikan pesantren. Ada beberapa hal yang bisa menunjang keberhasilan kepemimpinan kiai dalam pendidikan pesantren antara lain, pemimpin yang kredibel, pemimpin objektif, etika sebagaimana yang dicontohkan Rasulullah Saw, pemimpin responsif.

20. **M. Walid1**, “*Kepemimpinan Spritual Kharismatik Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodir*”.<sup>70</sup> Pada penelitian ini, menemukan keunikan-keunikan dari Kepemimpinan Kiai Ach. Muzakki Syah, Kiai Muzakki berhasil eksis mempengaruhi santri serta masyarakat luas dengan modal kepemimpinan spiritual kharismatik. Bukti dari pengaruh yang dimiliki oleh Kiai Muzakki Syah bisa dilihat dari perkembangan jumlah santuri yang dari tahun ke tahun mengalami lonjakan yang sampai di angka 4000-an santri. Sementara, untuk pengaruh yang beliau tularkan di luar pondok pesantren bisa ditelusuri dan dilihat dari besarnya jamaah manaqib yang datang dari sejumlah daerah di Indonesia.

21. **Muslichan Noor**, “*Gaya Kepemimpinan Kiai*”<sup>71</sup> Penelitian ini, menemukan tentang sebuah keyakinan dari masyarakat yang menyakini keberadaan kiai bisa mengakar kuat di masyarakat manakala membawa berkah bagi mereka. Penelitian ini, menitik beratkan pada struktur dari kepemimpinan kiai dalam pesantren yang memiliki kesinambungan berkat adanya jaring-jaring sosial terikat dengan pesantren. Misalnya,

<sup>70</sup>M. Walid1, *Kepemimpinan Spritual Kharismatik Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri*, *JURNAL FALASIFA*. Vol. 2 No. 2 September 2011

<sup>71</sup>Muslichan Noor, *Gaya Kepemimpinan Kiai*, *Jurnal Kependidikan*, Vol, 7, No, 1 Mei 2019

jaringan genealogis, jaringan ideologis, jaringan intelektual, jaringan teologis dan jaringan spiritual.

22. **Jan R. Jonassen**, “*Effects Of Multi-Team Leadership On Collaboration And Integration In Subsea Operations*”<sup>72</sup> Artikel ini memiliki kontribusi

pada pemahaman tentang kepemimpinan sebagai hal yang terlalu kompleks untuk dijelaskan sebagai strategi dan perilaku satu orang. Para pemimpin ini bekerja bersama untuk memfasilitasi dan berkontribusi pada fleksibilitas dan adaptasi sehingga memulai kolaborasi antara tim dan individu melalui proses interaksi. Model kepemimpinan yang unik ini memungkinkan dan menghasilkan keterbukaan, transparansi, dan praktik nilai-nilai dasar seperti rasa hormat dan saling membantu. Pola pikir kebersamaan dikembangkan melalui seperangkat komunikasi kolektif.

Dengan model mental bersama, ada peluang lebih baik untuk menciptakan aliran kerja kolektif. Keterbukaan dan jarak yang pendek antara pemimpin dan bawahan juga mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menemukan kesalahan dan memperbaikinya lebih awal dari yang mungkin dilakukan. Tantangannya adalah seperti biasa baik individu maupun organisasi: Kemampuan untuk bekerja sama menuju pencapaian tujuan. Artikel ini, memperkenalkan elemen untuk membangun fondasi keberhasilan memimpin tim yang kompleks.

---

<sup>72</sup>Jan R. Jonassen, *Effects Of Multi-Team Leadership On Collaboration And Integration In Subsea Operations*, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 Iss. 1, 2015

Dari hasil penelitian di atas, ada perbedaan yang cukup signifikan dengan rencana penelitian ini. Karena di antara jurnal dan hasil penelitian tersebut, belum ada yang fokus terhadap bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di Pondok Pesantren. Kemudian, dalam penelitian ini memiliki fokus yang berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu di lokasi yang sama, penelitian ini memiliki fokus bagaimana otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama serta komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama. Dengan demikian, *orisinalitas* penelitian ini masih sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kepemimpinan Kiai**

Kepemimpinan merupakan keterampilan serta seni individu untuk menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk mempengaruhi orang lain, supaya melakukan kegiatan atau aktifitas tertentu berdasarkan tujuan yang diinginkan. Paling tidak ada tiga kriteria penting pemimpin yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu;<sup>73</sup> pertama, legalitas normatif, hal ini menyangkut rencana atau undang-undang atau konstitusi di sebuah negara, kedua, pengakuan yang dilakukan masyarakat dan pengikutnya tentang visibilitas pemimpin, ketiga, hubungan idealisme kepemimpinan yang ditunjang struktur yang berada di luar wewenangnya, seperti kepemimpinan kiai di pondok pesantren yang memiliki legitimasi kuat dari

---

<sup>73</sup>Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, Hal, 162-163

masyarakat. Sehingga, kiai memiliki kedudukan atau posisi elit di tengah masyarakat. Sebutan kiai berasal dari bahasa Jawa bukan dari kosa-kata Arab, sebutan kiai mempunyai makna yang agung, dikeramatkan serta dituahkan, pelbagai benda seperti keris dan benda keramat lainnya juga disebut kiai, sebutan kiai disematkan juga kepada laki-laki yang sudah lanjut usia dan memiliki kearifan sikap dan perilaku serta cukup dihormati.<sup>74</sup>

Posisi kiai di pondok pesantren merupakan unsur penting, jika membahas berbagai hal yang terkait pesantren tidak bisa menapikan keberadaan kiai di dalamnya. Kiai memiliki tugas ganda dalam perjalanan sebuah pesantren, selain tugas menyusun kurikulum dan menciptakan sebuah sistem evaluasi, juga memiliki tugas membimbing serta menata kehidupan seluruh sumber daya manusia di pesantren dan umat yang memposisikan kiai sebagai tokoh masyarakat.<sup>75</sup> Gelar kiai tidak didapatkan melalui melalui pendidikan formal, melainkan pemberian dari masyarakat.<sup>76</sup>

Aktifitas mempengaruhi dan mengarahkan setiap individu di pondok pesantren merupakan bentuk kepemimpinan kiai untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya. Proses memberi pengaruh terhadap setiap individu di pesantren dan masyarakat sekitar pesantren merupakan inti dari kepemimpinan kiai. Kepemimpinan kiai merupakan contoh ideal kepemimpinan pendidikan.

<sup>74</sup>Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, ter. Butche B. Sundojo, Jakarta; Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat-P3M, 1986, hal 130-131

<sup>75</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan kiai dalam perubahan manajemen Pondok Pesantren*, Yogyakarta: CV Aditya Media, hal, 47.

<sup>76</sup> Ronald Alan Lukens Bull, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, Yogyakarta: Gema Media, 2004, hal, 88.

Untuk memahami dan membaca konsep kepemimpinan ini secara mendalam, peneliti mencoba menggunakan konsep kepemimpinan dari Atmosudirjo,<sup>77</sup> yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai berikut; 1). Kepemimpinan merupakan kepribadian yang ditunjukkan oleh seseorang, yang oleh orang menjadi contoh serta diikuti. Sederhananya, kepribadian yang menimbulkan pengaruh tertentu atau wibawa. 2). "Kepemimpinan merupakan aktifitas yang menjadi sebab aktifitas seseorang untuk merubah cara pandang serta sikap, baik mental maupun fisik setiap individu yang memiliki hubungan secara organisasi formal maupun organisasi informal..3). "Kepemimpinan merupakan instrumen atau sarana untuk membuat setiap individu dan kelompok yang ada dalam organisasi bisa diajak untuk melakukan kerja-sama dan berupaya taat dengan semua peraturan yang sudah ditetapkan untuk menghasilkan sesuatu yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari beberapa definisi di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, sebagai sarana meyakinkan individu yang dipimpin supaya mereka bisa menaati dan melaksanakan tugas yang telah diberikan secara suka-rela, semangat dan tidak merasa terpaksa. Hal demikian, bisa dilihat dari kepemimpinan kiai di pesantren, yang mana kiai memiliki kriteria-kriteria seperti yang telah dibahas di atas.

Menurut Suprayogo, dalam Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

---

<sup>77</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Remaja Rosdakarya*, Bandung : 2004, hal, 25-26.

Dasar, kiai dibagi dalam lima macam kategori; 1). Kiai Ulama, kiai yang konsentrasi atau memiliki fokus dalam dunia ilmu pengetahuan; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab. 2).Kiai memiliki keahlian tertentu di suatu disiplin ilmu pengetahuan Islam. Sehingga, pesantren yang didirikan dan dipinpinnya dinamai sesuai keahliannya. Misalnya Pondok Pesantren Al-Qur'an. 3). Kiai karismatik, kiai yang mendapatkan pengaruh ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya. 4). Kiai Dai keliling, kiai dalam kategori ini lebih banyak menyampaikan ilmunya melalui mimbar-mimbar ceramah sebagai cara berinteraksi dengan masyarakat umum. Dan ini menjadi perhatiannya secara khusus. 5). Kiai pergerakan,Kiai dalam kategori ini, memiliki kedalaman ilmu dan skill yang sangat luar biasa, serta memiliki peran yang bagus di masyarakat maupun di organisasi yang didirikan.<sup>78</sup>

Secara umum sebutan kiai di Indonesia untuk gelar para pendiri dan pemimpin pesantren, yang memberikan seluruh hidupnya untuk di jalan Allah Swt dengan cara menyebar dan mendalami segala ajarannya melalui kegiatan pendidikan. Gelar kiai cukup erat dengan tradisi pesantren, kiai disematkan bagi alim ulama kelompok tradisional.<sup>79</sup>Peran kiai selain menjadi pimpinan pesantren berperan pula sebagai *da'i* atau *muballigh* yang mendakwahkan ajaran Islam melalui beragam saluran, bisa dengan lembaga formal seperti pesantren dan madrasah maupun non-formal, misalnya di Masjid, pengajian di masyarakat, kiai dalam mengembangkan pesantren

<sup>78</sup>Guntur Cahaya Kesuma, Pesantren dan Kepmimpinan kiai, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar Volume 1 Nomor 1 Juni 2014 p-ISSN 2355-192*, 109

<sup>79</sup>Rusman Pausin,.....,41

memiliki cara-cara khusus karena berbagai peran yang dimiliki, seperti sebagai *da'i* atau *muballigh* serta posisinya di tengah masyarakat yang dijadikan panutan.

Kiai memiliki keistimewaan yang menyebabkan kiai diperlakukan di luar yang semestinya oleh sebagian masyarakat. Masyarakat Indonesia, terutama kalangan tradisionalis memandang kiai tidak hanya sebagai sosok yang memiliki keluasan dalam masalah ke-Islaman, akan tetapi lebih dari itu. Kiai diasosiasikan sebagai sosok sakti tempat meminta bantuan masyarakat. Misalnya, bantuan yang terkait dengan bahaya perampokan serta kejahatan lainnya yang dianggap cukup mengancam, selain itu banyak kiai diposisikan oleh masyarakat sebagai tabib yang bisa membantu penyembuhan manakala ada salah satu anggota keluarga dari masyarakat sakit. Tidak berhenti pada persoalan di atas, kiai oleh masyarakat di sekitar pesantren dianggap sebagai sosok yang memiliki posisi yang sangat dekat dengan Tuhan. Asumsi demikian kiai dipandang mampu menjadi perantara serta penyejuk hati yang resah karena dirundung pelbagai persoalan hidup.<sup>80</sup>

Kebijaksanaan dan kearifan yang dimiliki kiai menyebabkan masyarakat berkeyakinan atas kemampuan yang dimiliki kiai dapat menjernihkan pelbagai persoalan, dengan demikian maka hal ini yang menentukan maju tidaknya sebuah pesantren, karena kiai juga berfungsi sebagai manajer, selain pendiri dan pemilik.<sup>81</sup>

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam kiai tidak hanya

<sup>80</sup>Nasarudin Umar, *Rethinking Pesantren*, Jakarta: Elex Media Komputindo Kompas, , 2014, hal, 44

<sup>81</sup>Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKIS, hal, vii



sekadar merancang pendidikan pesantren meliputi kurikulum, tata tertib, sistem evaluasi sekaligus pemimpin pelaksanaan proses belajar mengajar, akan tetapi pimpinan untuk tata kelola pesantren serta masyarakat.<sup>82</sup> Sebagaimana disampaikan Horikoshi, kiai merupakan patron masyarakat Muslim, bentuk tingkah laku kiai saat berhadapan langsung dengan masyarakat bersifat *paternalisme*. Dengan posisi kiai yang menjadi figur dan sosok yang melindungi dan mengayomi masyarakat dalam perjuangan *amar ma'ruf nahi munkar*. Sementara, Ziemek mendiskripsikan kiai sebagai pemimpin pesantren yang ahli menentukan karakter dari pesantren yang dipimpinnya melalui kecakapan dan pancaran kepribadiannya.<sup>83</sup>

Tholhah Hasan, menggambarkan kepemimpinan kiai dengan empat macam sisi. 1). Pemimpin masyarakat (*community leader*). 2). pemimpin keilmuan (*intellectual leader*). 3). pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) kiai memimpin kegiatan peribadatan sebagai *mursyid thariqah*. 4). pemimpin administratif, kiai memiliki peran sebagai penanggungjawab unit-unit lembaga pendidikan di pesantren dan unit-unit kemasyarakatan lainnya.<sup>84</sup>

Dari berbagai hal di atas, yang menyangkut pengertian dan fungsi dari kepemimpinan kiai dapat disimpulkan sebutan atau gelar kiai merupakan hubungan kerohanian serta dikeramatkan. Dalam hubungan ini menitikberatkan pada kemuliaan dan pengakuan yang disematkan terhadap

<sup>82</sup>Iyas Arif Purwanto dan Achmad Muhammad, Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos kerja Santri, *Jurnal MD. Edisi Juli-Desember, 2015, 229-243*

<sup>83</sup>Manfred Ziemek,....., 138.

<sup>84</sup>Tholhah Hasan, dalam Pengantar Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada, 1993, hal, xii.

ulama di masing-masing masyarakat Nusantara. hal Ini, menjelaskan secara gamblang bahwa gelar Kiai adalah tanda kehormatan dalam stratifikasi sosial bukan gelar akademik yang diupayakan pada jenjang pendidikan formal.

## 2. Kepemimpinan Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam Islam secara umum dasarnya sudah kuat. Kepemimpinan Islam lahir tidak hanya oleh nilai *transendental*, akan tetapi sudah dipraktekkan berabad-abad lalu oleh Nabi Muhammad Saw dan para sahabat. al-Qur'an dan al-Hadis pijakan kuat dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang oleh banyak kalangan dikagumi dan diakui.<sup>85</sup>

Masalah kepemimpinan dengan keberadaan manusia pertama kali memiliki kesamaan usia. Dalam Islam, al-Qur'an jauh sebelum diciptakannya Adam AS sebagai manusia pertama di dunia telah membicarakan tentang kepemimpinan. Sebagaimana tersurat dalam dialog *metafisis* antara Tuhan dengan para Malaikat untuk menciptakan khalifah atau pemimpin yang berperan mengatur dan mengelola ekosistem bumi dan seluruh isinya, sebagaimana firman Allah Swt.

فِيهَا يُفْسِدُ مَنْ فِيهَا أَتَجْعَلُ قَالَُوا خَلِيفَةً الْأَرْضِ فِي جَاعِلُ إِنِّي لِلْمَلَائِكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَإِذْ تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالَ لَكَ وَنُقَدِّسُ مُحَمَّدِكْ نُسَبِّحُ وَنَحْنُ الدِّمَاءُ وَيَسْفِكُ

Artinya: Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para

<sup>85</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta :Ar-Ruzz Media, 2017, hal 77.

Malaikat:”Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi,”mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memujimu dan mensucikanmu?”Allah berfirman:”Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS Al-Baqarah (2):30)

Istilah khalifah pada ayat di atas mengisyaratkan kaitan yang sangat erat dengan istilah kepemimpinan. Persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah Swt. Kepemimpinan juga secara tegas telah disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW dalam sabdanya sebagai berikut;

Artinya: setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya.<sup>86</sup>

al-Qur’an menggunakan terminologi pemimpin dalam pelbagai istilah sebagai berikut:

a. *Khalifah*

*Khalifah* dari akar kata *khaf*, *lam* dan *fa* yang mengandung tiga unsur makna yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Akar kata di atas ditemukan dalam al-Qur’an dua macam bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja pertama ialah *khalafa-yakhlifu* yang dipergunakan untuk arti “mengganti” dan bentuk kata kerja kedua

<sup>86</sup>Shaheh al Bokhari dari Ibnu Umar ra No. 893, 2409, 2558, 2751, 5188, 5200 dan shaheh Muslim dari Ibnu Umar ra No, 4724. HR. Tirmizdi: bab al jihad. HR. Abud Dawud, bab al-imitat dan HR. Ahmad, bab al-iman. Lihat al Maktabah Syamilah, Bahsun fi Nushus.

adalah *istakhlafa yastakhlifu* yang merujuk pada makna “menjadikan”.<sup>87</sup>

*Khalafa* dengan arti mengganti merujuk pada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan dalam kepemimpinan di periode yang akan datang. Konsep ini juga berkonotasi fungsional, artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.<sup>88</sup>

Secara umum makna khalifah berdasarkan uraian di atas, memiliki arti bahwa pengertian terhadap kepemimpinan secara universal baik manusia yang memimpin dirinya secara individu, memimpin organisasi atau kelompok maupun kepemimpinan secara menyeluruh.

b. *Ulu al-Amri*

*Ulu al-amri* terdiri dari dua kata yaitu *ulu* yang berarti pemilik dan *al-amri* berarti urusan atau perkara atau perintah. Jika digabung menjadi satu, maka artinya pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Kekuasaan bisa bermakna imam dan *ahl al-bait*, bisa juga bermakna para penyeru kebaikan dan pencegah kemungkarannya, bisa juga bermakna *fuqahā* dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah Swt.<sup>89</sup>

*Al-amr* sendiri *masdar* dari kata kerja *amara- ya'muru*, artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

<sup>87</sup>Al-Qur'an menggunakan bentuk kata kerja *istakhlafa yastakhlifu* dengan berbagai derivasinya pada lima ayat, yaitu QS: al-Nur, 55, al an'am, 133, Hud, 57, dan al-a'raf, 129, selain itu menggunakan kata kerja *khalafa-yakhlifu* dengan berbagai derivasinya di banyak ayat. Lihat Muhammad Fuad Abd. Al-Baqi, *Al-Mu'jam al-Mufahras li al-fadz al-Qur'an al karim* (Beirut: Dar al-Fikr, Cet. IV, 1997), 302-306

<sup>88</sup>Abd. Mu'in Salim, *Konsepsi Kekuatan Politik dalam al-Qur'an*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004, hal, 144.

<sup>89</sup>Al-Raghib al-Ashfahani, *Mufradat Al-Fadz AL-Qur'an*, Damsyiq: Dar al Qalam, 1992, hal, 90

Dengan demikian term *ulu al- amri* bisa diartikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.<sup>90</sup> Dengan Istilah *ulu al- amri* sebagai pemegang kekuasaan tentu saja tidak bisa dilepaskan dengan kepemimpinan yang memiliki dimensi perintah dan kekuasaan.

### c. *Imam*

Kata *imam* terdiri dari kata *hamzah* dan *mim*. Kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya ialah "pokok", "tempat kembali", "jamaah", "waktu" dan "maksud".<sup>91</sup> Dalam al-Qur'an kata *imam* terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* sebanyak 5 kali, yang bermakna "Nabi", "pedoman", "kitab/buku", "jalan lurus dan "pemimpin".<sup>92</sup> Kata *imam* memiliki makna *terminologi* Islam, karena yang dimaksud dengan *imam* adalah khalifah dan pemimpin kaum muslimin.<sup>93</sup> Para ulama mendefinisikan kata *imam* itu seorang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah Saw itu adalah imamnya para imam, khalifah itu imamnya rakyat, al-Qur'an itu imamnya kaum muslimin.<sup>94</sup>

<sup>90</sup> Abd Muin Salim, ..., 231

<sup>91</sup> Abi- al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu jam Maqayis al-Lughah*, t.tp: Dar al-Fikr, SEI 1989, hal, 21.

<sup>92</sup> Said Agil Husain Al Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* Jakarta: Ciputat Press, 2002, hal, 197-199.

<sup>93</sup> Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam, Terj. Umar Mujtahid*, Jakarta: Ummul Qura, 2016, hal 43.

<sup>94</sup> Abdullah Ad-Dumaiji, ..., 28

Berdasarkan uraian tentang terma *imam* di atas, maka aspek kepemimpinan terletak pada pemaknaan sesuatu yang dapat diikuti dan juga mampu tampil untuk memecahkan segala persoalan. Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tetapi juga bisa berupa kitab suci yang bisa diikuti dan dipedomani ide dan gagasannya.

d. *Al- Malik*

*Al-Mālik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam* dan *kaf* yang memiliki arti "kuat" dan "sehat". Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malakayamliku*, artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al-Milik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya *al-Malik* ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan politik pemerintahan.<sup>95</sup>

Kata *al-Malik* yang dinisbatkan kepada Allah Swt dimaknai sebagai yang memimpin dan menguasai alam semesta. Kata ini biasanya diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan "raja" yang berarti orang yang memiliki kekuasaan. Dia yang memiliki otoritas untuk membuat perintah dan juga larangan yang harus ditaati. Term ini tentu saja sangat terkait dengan kepemimpinan dalam konteks pemerintahan di suatu negara. Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa istilah yang digunakan al-Qur'an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khalīfah*, *ūlu al-amr*, *imām* dan *mālik*. Adapun penafsiran para ulama terhadap ayat-ayat

<sup>95</sup>Abi Al Husai Ahmad Ibn Faris Zakariya, Mu'jam..., 351

kepemimpinan sangat bergantung dengan latar belakang mufassir, metode dan corak yang digunakan. Namun demikian, pada prinsipnya inti dari term-term kepemimpinan di atas mengandung substansi persamaan pada ranah menuntun ke arah mencapai tujuan bersama yang diridhai Allah swt. Al-Qur'an mengarahkan kepemimpinan pada prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang berlandaskan keadilan, *amar ma'ruf* dan *nahyu munkar* yang harus diterjemahkan dalam perilaku kepemimpinan.

### 3. Kepemimpinan

Ada sekian tokoh memiliki kebiasaan mengartikan kepemimpinan didasari oleh pendapat pribadinya serta sisi-sisi penting dalam anggapan mereka.<sup>96</sup> Kepemimpinan adalah sifat serta perilaku yang nampak pada individu, dan dapat memberikan pengaruh bagi orang lain, pola interaksi, kerja-sama, pengorganisasian posisi serta penilaian yang terkait dengan pengaruh.<sup>97</sup> Kepemimpinan merupakan aktifitas pemberian sebuah pengaruh pada orang lain serta aktifitas pengarahan kepada agar melaksanakan dan menuntaskan tugas yang menjadi tujuan organisasi.<sup>98</sup>

Griffin dalam Eni Tisnawati Sule, membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, kepemimpinan sebagai sebuah proses dan kepemimpinan sebagai sebuah atribut. Pertama, kepemimpinan sebagai sebuah proses hanya fokus terhadap sesuatu yang dilakukan pemimpin, dimulai dari proses memotivasi serta memberikan pengaruh kepada

<sup>96</sup>Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1981, hal. 2-5.

<sup>97</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010, hal, 17.

<sup>98</sup> Eni Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2010., hal. 255.

bawahannya, yang memiliki tujuan terlaksananya rencana dan tujuan institusi secara baik untuk membangun budaya organisasi produktif. Kedua, kepemimpinan sebagai atribut merupakan sekumpulan ciri-ciri yang harus ada dan wajib ada dalam diri pemimpin.<sup>99</sup>

Perbedaan definisi kepemimpinan mengasumsikan adanya sifat umum yang ada kemiripan tentang pengertian kepemimpinan antara lain: peristiwa di tiap golongan ada interaksi individu dengan satu, dua orang atau lebih. Setiap aktifitas mempengaruhi, pengaruh dilakukan dengan sengaja oleh pemimpin dalam rangka mempengaruhi bawahan. Selain kesamaan asumsi, ada perbedaan yang memiliki sifat umum di antaranya adalah; individu memanfaatkan pengaruh, dalam rangka usaha mempengaruhi dengan pelbagai pilihan cara yang diterapkan.

#### **4. Pendekatan Kepemimpinan**

Selain masalah definisi, penting juga membicarakan masalah pendekatan kepemimpinan. Hal ini, untuk menjawab berbagai pertanyaan mengenai bagaimana kepemimpinan mempunyai perbedaan kepemimpinan sebagai proses dan kepemimpinan sebagai sebuah sifat, bagaimana kepemimpinan memiliki perbedaan antara yang ditetapkan dengan kepemimpinan yang lahir secara alamiah, bagaimana tentang kekuasaan serta pemaksaan. Pendekatan kepemimpinan memiliki tiga model antara lain; *traits model*, *behavioral model* dan *contingency model*.

---

<sup>99</sup> Eni Tisnawati Sule.....,255



### a. *Traits Model*

Pendekatan model sifat (*trait*) menyatakan bahwa individu tertentu mempunyai kualitas alamiah khusus yang menyebabkannya menjadi sosok pemimpin. Hal ini, akhirnya memberikan perbedaan antara yang memiliki kualitas alamiah dengan orang yang tidak memiliki sifat demikian atau yang bukan pemimpin. Pelbagai sifat alamiah untuk membaca pemimpin mencakup faktor fisik misalnya, tinggi *body*, ciri-ciri kepribadian individu serta pelbagai sifat lainnya. Misalnya, kecerdasan dan percaya diri. Pendekatan sifat membuat kepemimpinan menjadi serangkaian materi atau kumpulan materi yang ada dalam individu yang memiliki tingkatan berbeda-beda setiap individu. Hal ini, memperkuat tentang sifat yang berada dalam individu tertentu yang kemudian memberi batasan kepemimpinan “hanya” untuk individu yang dipercaya mempunyai sifat khusus yang dimiliki sejak kelahirannya.<sup>100</sup>

### b. Pendekatan Keprilakuan (*Behavior Approach*)

Dalam Pendekatan ini kepemimpinan bisa dipelajari dari pelbagai pola tingkah laku pemimpin bukan sifat-sifatnya. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku yang ditampilkan pemimpin yang khas di setiap kegiatan mempengaruhi bawahannya atau pengikutnya. Perilaku yang ditunjukkan dalam pendekatan ini, perilaku pemimpin berorientasi pada tugas organisasi serta yang berhubungan dengan bawahan. Studi ini memiliki penekanan pandangan kepada dua sisi perilaku kepemimpinan

<sup>100</sup>Peter G. Northouse, *Leadership, Theory and Practice*, California : Sage Publications, Inc, 2013, hal, 7

yakni: fungsi kepemimpinan serta gaya kepemimpinan. Ada pelbagai teori kepemimpinan yang masuk dalam kategori pendekatan berperilaku:

#### 1. Studi Kepemimpinan *Ohio State*

Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio Pada tahun 1945, memiliki serangkaian penemuan tentang kepemimpinan. Dalam temuannya menyatakan bahwa kepemimpinan individu tergantung sejauh manapemimpin melaksanakan atau mewujudkan peran yang dimiliki untuk menugaskan beberapa hal untuk dilaksanakan oleh bawahannya. Kemudian, sejauh mana pemimpin memperhatikan individu yang dipimpinya. Peneliti dalam studi ini, berupaya melakukan identifikasi sisi-sisi independen pemimpin. pertama mengawali dengan lebih dari seribu sisi, kemudian disempitkan ke dalam dua kategori yang secara hakiki membahas perilaku kepemimpinan yang tergambar dalam perilaku bawahan. Peneliti dalam studi ohio menyebut kedua sisi ini sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) serta pertimbangan (*considerations*). Seperti yang disampaikan Robbins (2009), terkait dua sisi perilaku kepemimpinan berikut: a). Struktur *prakarsa*, didasarkan pada kemampuan pemimpin melakukan penetapan serta menyusun fungsi bawahannya untuk mengusahakan tercapainya sasaran. Hal ini, meliputi perilaku mengatur kerja, kerja sama. Dalam struktur prakarsa pemimpin memiliki dimensi tinggi serta digambarkan sebagai sosok

yang memberi tugas anggota kelompok dengan tanggungjawab tertentu, b). pertimbangan ditampilkan sekuat apa sosok memiliki hubungan pekerjaan dengan memiliki rasa saling percaya, saling menghargai masukan bawahan, serta memikirkan dan memperhatikan psikologinya. Pemimpin menampilkan kepedulian akan kenyamanan, tentang kesejahteraan, status bawahan serta kepuasan bawahannya. Kepemimpinan dalam pertimbangan adalah sosok yang digambarkan sebagai sosok yang bisa membantu persoalan yang dihadapi bawahan, misalnya pemimpin bersikap ramah mudah didekati serta memperlakukan seluruh SDM secara adil.

Teori yang dikemukakan Robbins ini, memiliki poin tertentu yakni, standar atau kriteria teori berikut: a). struktur prakarsa memiliki orientasi tugas, dari perilaku kerja serta standar kerja juga target masalah waktu. b). pertimbangan memiliki orientasi hubungan yang di antaranya adalah saling percaya, memberi kenyamanan, bersikap ramah dan berperilaku adil sertasiap untuk selalu menolong bawahan.

## 2. Studi Kepemimpinan Michigan

Hampir di waktu bersamaan dengan studi yang dilakukan oleh Universitas Ohio, Kantor Riset Angkatan Laut yang bekerja sama dengan Pusat Riset Survey Universitas Michigan melakukan penelitian. tujuan penelitian ini, untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok sertamaslah kepuasan tenaga kerja yang didapat dari partisipasi mereka. Dalam penelitian ini, menemukan ada

dua sisi perilaku kepemimpinan, a). pemimpin yang memiliki orientasi terhadap karyawan, dan b). pemimpin yang memiliki kecenderungan ke masalah produksi. Robbins (2009) menyatakan, pemimpin yang memiliki orientasi terhadap karyawan memberi penekanan terkait hubungan antar pribadi. Secara pribadi mereka memiliki minat terhadap kebutuhan bawahannya serta bisa menerima adanya perbedaan individu di antara individu lainnya. Sementara pemimpin yang memiliki orientasi produksi perilaku sebaliknya, mereka memiliki kecenderungan menekan pada aspek teknis atas pekerjaan tertentu, yang menjadi fokus utamanya hasil dari penyelesaian tugas yang dilakukan oleh anggota kelompok yang menjadi alat demi mencapai hasil akhir.

Penelitian Michigan ini, memiliki titik berat kepada pemimpin terkait orientasi mereka kepada karyawan. Pemimpin jenis ini, dihubungkan dengan persoalan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Sementara pemimpin yang memiliki orientasi pada produksi memiliki kecenderungan yang dihubungkan dengan penurunan produktivitas kerja dan kepuasan kerja.

Dari temuan penelitian studi Michigan tersebut, Usman (2009), menjelaskan pemimpin yang memiliki orientasi kepada bawahan akan melakukan usaha menjaga hubungan dengan pekerja serta beranggapan setiap pekerja adalah sosok penting, dengan perilaku demikian pemimpin memperhatikan minat pekerja, diterima

keberadaannya serta memenuhi kebutuhan pekerja. Sementara pemimpin yang memiliki orientasi kepada produksi memberi penekanan tentang pentingnya produksi beserta aspek teknik dalam bekerja.

### 3. Teori X, Y dan Z

Teori X dan Y merupakan teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X memiliki asumsi bahwa: pada dasarnya manusia tidak senang bekerja, jika memungkinkan menghindari pekerjaan; dengan ketidaksukaan itu, mayoritas manusia mesti dipaksa, diawasi, dilakukan pengancaman melalui hukuman agar ada usaha yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi. Umumnya setiap manusia memiliki kecenderungan untuk diarahkan serta memiliki keinginan untuk menghindari setiap tanggung jawab yang diberikan, tidak ambisius serta berharap memiliki tingkat keamanan dari segalanya. Sementara Teori Y mengasumsikan organisasi mulai mengadopsi *value* yang manusiawi yang memperlakukan sederajat serta murah hati kepada pekerja. Perubahan asumsi ini, melahirkan asumsi lain tentang manusia. Dengan demikian, teori Y adalah bekerja seperti bermain, tenaga fisik serta mental saat bekerja seperti bermain atau istirahat, pengawasan eksternal beserta ancaman berupa hukuman, bukan satu-satunya metode membangkitkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, Komitmen pada sasaran merupakan fungsi penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja,

pekerja pada dasarnya senang belajar dalam kondisi yang tepat akan mencari tanggungjawab, Kapasitas dalam melakukan mimpi yang tinggi, kecerdasan dan kreativitas untuk menjadi solusi persoalan organisasi secara umum, kehidupan industrial modern pelbagai potensi dan kecerdasan pekerja sedikit yang dimanfaatkan. Berikutnya, dalam pendekatan teori Z, adalah adaptasi model integratif atau lebih familiar dengan sebutan gabungan perilaku organisasi yang dikenalkan oleh William Ouchi dalam Newstrom (1997), ada contoh yang dimunculkan untuk memperlihatkan bahwa perilaku para manajer wajib sejalan dengan atmosfer dalam lingkungan organisasi. Ciri-ciri teori Z yakni, pegawai seumur hidup serta jenjang karier tidak dispesialisasikan, tanggungjawab masing-masing individu, memiliki perhatian yang utuh terhadap pekerja dan sistem pengendalian mutu kurang terlalu formal, pembuatan keputusan atas dasar kesepakatan atau konsensus, terakhir laju promosi lambat.<sup>101</sup>

Atas dasar konsep serta hasil penelitiannya, efektif tidaknya kepemimpinan memiliki ketergantungan terhadap sejauh mana pemimpin bisa menerapkan dan melakukan orientasi dari kepemimpinannya.

### c. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini, lebih familiar dengan sebutan pendekatan *contingency*, atas dasar pendapat yang menyatakan bahwa kepemimpinan

<sup>101</sup>Chandra Wijaya, *Dasar-Dasar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing. 2016, hal, 62-67.

efektif tergantung dari sejumlah faktor. Kepemimpinan yang efektif tidak bisa untuk semua situasi atau keadaan. Menurut Fiedler, ada tiga kriteria situasi, yaitu hubungan antara pemimpin dengan pekerja, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler meyakini kesuksesan dari pemimpin ada pada pilihan dari gaya kepemimpinannya. Ada beberapa ahli yang mencoba menciptakan model kepemimpinan yang didasarkan pada situasi atau kontingensi, misalnya: kontingensi temuan dari Fred Fiedler dan Hersey Blanchard.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Demi terwujudnya fungsi dari kepemimpinan secara komprehensif, kepemimpinan dalam konteks ilmu pengetahuan akan terlihat sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik berbeda-beda dan bisa dipelajari dari berbagai gaya kepemimpinan pemimpin di Dunia. Berbagai gaya kepemimpinan yang ada adalah pondasi untuk membahas berbagai gaya kepemimpinan. Membahas gaya kepemimpinan ada tiga pokok yang bisa dipelajari di antaranya adalah;<sup>102</sup>

**Pertama,** gaya kepemimpinan yang hanya mengedepankan pelaksanaan tugas institusi yang efisien serta efektif. Pemimpin dalam gaya kepemimpinan model ini, hanya memiliki keinginan serta perhatiannya pada terlaksananya tugas organisasi, tidak mengharapkan adanya gangguan orang lain. Situasi ini, menampilkan sosok pemimpin yang selalu menuntut bawahannya memiliki kesamaan dengan dirinya. Pemimpin teguh hati dan

<sup>102</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006, hal,83-84.

yakin manakala semua bawahan melaksanakan dan mengerjakan tugas seperti yang dilakukan pribadi pemimpin, maka hasil yang diperoleh sama dengan yang diinginkannya atau tujuan organisasi.

**Kedua**, gaya kepemimpinan ini mengedepankan kerja-sama yang menjadi kepentingan. Pemimpin memiliki fokus pada kemampuan SDM di lembaganya dalam rangka kerja-sama, saat melaksanakan kewajiban masing-masing SDM dalam organisasi. Pemimpin memiliki perhatian yang cenderung terarah pada terciptanya kerja sama, tetapi gaya kepemimpinan ini memiliki kelemahan dalam hal hasil kerja.

**Ketiga**, gaya kepemimpinan ini memiliki keinginan yang bisa dicapai adalah cirinya. Keinginan pemimpin yang selalu berusaha melaksanakan keinginan kelompok atau organisasi serta memiliki keinginan besar untuk semua SDM di organisasi memiliki prestasi. Ukuran prestasi dan pencapaian gaya kepemimpinan ini, terletak pada produk atau hasil yang sudah dicapai. Gaya dan teknik yang digunakan pemimpin tidak penting dibahas dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, dengan cara apapun pelaksanaan dari setiap kegiatan tidak menjadi perhatian pimpinan, bagi pemimpin dalam gaya ini ukuran keberhasilan bukan prosesnya akan tetapi hasilnya. Kondisi seperti di atas, jika dalam organisasi tidak ada yang bisa melaksanakan pekerjaan yang ada akan dicarikan dari luar organisasi meskipun harus membayar lebih mahal.

Dari gaya kepemimpinan yang dijelaskan di atas, pelaksanaannya tidak terpisah, satu dengan gaya lainnya mempunyai hubungan yang saling mengisi



dengan erat serta saling menunjang meskipun ada beberapa titik tertentu yang memiliki perbedaan.

Hersey Blanchard mengklasifikasi empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):<sup>103</sup> 1) *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin mengawasi secara ketat dan memberikan petunjuk spesifik bagaimana menyelesaikan tugas. Kepemimpinan ini, tepat digunakan terhadap bawahan yang memiliki kinerja rendah akan tetapi memiliki komitmen. 2) *Coaching Style* (melatih). Pemimpin memberikan dorongan melalui dua arah komunikasi serta membangun rasa percaya diri dan memberikan motivasi terhadap karyawan, di waktu yang sama sosok pemimpin wajib memiliki kepedulian serta melaksanakan pengontrolan terkait keputusan-keputusan serta permintaan saran dari bawahan juga memberikan dukungan untuk kemajuan. 3). *Supporting Style* (mendukung). Pemimpin dengan bawahannya menjalin komunikasi (*sharing*) dan memberikan *supportive* dalam porsi lebih banyak diberikan ketimbang *directive* terlebih bagi bawahan yang memiliki komitmen tidak terlalu baik. Pemimpin gaya ini, banyak memfasilitasi serta mendukung upaya yang dilakukan bawahan menuju arah penyelesaian tugas mereka. 4). *Delegating Style* (mendelegasikan), kepemimpinan model ini cocok diterapkan oleh pemimpin yang memiliki bawahan yang siap untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas khusus, pemimpin memberikan perhatian penuh serta motivasi, dan lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan-keputusan, dan tanggung jawab kepada bawahannya.

<sup>103</sup>Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, A *Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter, UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003, hal, 42.

Beberapa literatur menjelaskan bahwa terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang merupakan rumusan dari praktek kepemimpinan dunia sebagaimana penjelasan berikut;

**a. Kepemimpinan Tradisional**

Kepemimpinan tradisional adalah kepemimpinan bersifat turun temurun berupa otoritas pada diri seseorang serta memperoleh kepercayaan penuh masyarakat. Hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya, atas dasar legitimasi pada seseorang yang memperolehnya karena kesucian tradisi tertentu.<sup>104</sup> Corak hubungan yang ditampilkan antara pemimpin dengan pengikutnya (*follower*), ditunjukkan dalam ketaatan serta kepatuhan dan tanpa banyak pertanyaan kritis (*reserve*) terkait sebuah peraturan (biasanya tidak terkodifikasi) atau tidak terstruktur. Kepemimpinan ini sifatnya turun temurun, hubungan pribadi yang kuat dan lebih menonjol sifat kekeluargaannya. Ketaatan dan kepatuhan merupakan wujud dari sifat yang menandai hubungan di antara pemimpin dan pengikutnya. Setiap pernyataan dari pemimpin dalam kepemimpinan tradisional menjadi hukum yang wajib ditaati oleh semua orang dalam organisasi, karena pemimpin tradisional dipandang sebagai pemilik organisasi.

---

<sup>104</sup>George P Hansen, *Max Weber, Charisma, and the disenchantment of the world* (chapter 8), PA: Xlibris, 2001, hal, 2-3.

## b. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan yang menitik beratkan akan adanya kekuasaan sebagai alat mempengaruhi dan untuk menekan pengikutnya (*follower*).<sup>105</sup> Kekuasaan merupakan pusat pemimpin membuat keputusan-keputusan dalam organisasi secara otoritarian. Otoritas yang dimiliki dijadikan alat mempengaruhi bawahannya. Bagi pemimpin otoriter, raja merupakan hukum, oleh karena itu, kata-kata yang dilontarkan merupakan ketetapan yang wajib dipatuhi.

Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang cukup rumit pada pekerja, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintangkannya. Jika tidak, maka jika tidak pengikut akan dikenakan hukuman yang berat. Selain itu pemimpin berwenang penuh serta bertanggungjawab organisasi secara total.

Kepemimpinan otoriter memiliki stigma negatif karena atas dasar ancaman serta hukuman. Mereka membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota organisasi. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal istilah musyawarah mufakat, sehingga perintah atasan merupakan instruksi yang harus dipatuhi oleh bawahan (*follower*).<sup>106</sup> Ciri-ciri kepemimpinan otoriter sebagaimana berikut:

1. Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin
2. Satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan
3. Unsur *subjectivitas* terhadap bawahan sangat tinggi

<sup>105</sup>Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work*, Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi, Jakarta: Erlangga, 1985, hal, 164.

<sup>106</sup>L.E, Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business (1st)*. Jakarta: Salemba Empat, 2007 Hal 15

4. Tidak memperdulikan masukan dari para pengikut
5. Mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus menerus.<sup>107</sup>

**c. Kepemimpinan Kharismatik**

Dalam kepemimpinan ini, kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang secara pribadi yang menjadi dasar kepemimpinannya..<sup>108</sup> Dalam KBBI, kharismatik memiliki arti sifat kharisma, kata kharisma diartikan sebagai situasi atau bakat yang ada hubungannya dengan kemampuan luar biasa pada diri seseorang dalam membangkitkan pemujaan serta rasa kagum masyarakat pada dirinya. Dengan pengertian ini, kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan menggerakkan pihak lain dengan cara mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan-keistimewaandari sifat kepribadian pemimpin.<sup>109</sup>

Gary Yulk mengungkapkan bahwa kepemimpinan kharismatik sebagaimana berikut; *“Indicator of Charisma. Evidence of charismatic leadership is provided by the leader-follower relationship. As in the earlier theory by house (1977), a charismatic leader has profound and unusual effects on followers. Followers perceive that the leader’s beliefs are correct, they willingly oobey the leader, they feel affection toward the leader, they are emotionally involved in the mission of the group or organization, they have hiigh performance goals and they believe that they can contribute to the succes of the mission. Attribution of extraordinary*

<sup>107</sup>R. B, Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007,hal, 21.

<sup>108</sup>Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis.....*, 25

<sup>109</sup>Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif*Yogyakarta: Gadjah MadaUniversity Press, 2004, hal, 103.

*ability to the leader is likely, but in contrast to the theory by Conger and Kanungo (1987) it is not considered a necessary condition for charismatic leadership”.*<sup>110</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut unsur-unsur kepemimpinan kharismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinannya tanpa *reserve* pengikut mengasihi dan menyayangi pemimpinnya, kesadaran mematuhi perintah, dan ada keterlibatan emosional pengikut, dan meningkatkan performa lembaga. Tipe tersebut menegaskan kharisma diterapkan pada mutu tertentu, serta kepribadian seseorang. Oleh karenanya, berbeda dengan orang biasa dan dibutuhkan sebagai sosok yang diberikan anugerah kekuasaan yang adil duniawi, luar biasa, sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal tertentu.<sup>111</sup>

#### **d. Kepemimpinan Demokratik**

Kepemimpinan demokratik merupakan *frase* dari dua konsep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktek kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut digunakan pendekatan holistik dan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin baik input, proses maupun out-putnya. Integralistik adalah kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

<sup>110</sup> Gary Yukl, *Organizational Behaviour.....*, 244

<sup>111</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press, 1964, hal, 358.

Terry dalam Baharudin dan Umiarso, mengartikan kepemimpinan demokratis sebagai sesuatu yang berasal dari dan oleh, untuk organisasi. Dalam kepemimpinan ini, fokus pada adanya rasa kebersamaan kuat antara pemimpin dengan bawahannya. Bawahan dilihat sebagai satu-kesatuan, bawahan terlibat secara aktif serta bersama-sama dalam melaksanakan peroses-proses perencanaan, penempatan, pelaksanaan serta evaluasi. Sosok yang terlibat dalam kepemimpinan ini, dinilai sebagai entitas fitrah yang positif.<sup>112</sup>

e. **Kepemimpinan *Laissez Faire***

kepemimpinan ini, memberi kebebasan bagi pengurus, misalnya, kebebasan membuat keputusan dan program-program untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. Keputusan dan pelaksanaan program diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Point dari kepemimpinan *Laissez Faire* pada sisi menghargai eksistensi manusia yang pada dasarnya makhluk yang bebas serta mempunyai potensi dalam menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan secara mandiri.<sup>113</sup>

Praktek kepemimpinan ini memiliki perbedaan yang mencolok dari kepemimpinan otoriter yang deterministik dan mengontrol segala perilaku anggota. Sifat dominan kepemimpinan ini adalah sifat kompromi, yaitu; mau menerima perilaku maupun capaian organisasi apa adanya. Pemimpin merupakan simbolisasi kebersamaan dan kedewasaan dari *leadership* dan *followership*. Dia tidak menonjolkan diri sebagai sosok yang kuasa dan

<sup>112</sup>Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, Malang: Ar-Ruz Media, 2012, hal, 56.

<sup>113</sup>Nawawi.....,168

serba memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

**f. Kepemimpinan Paternalistik**

Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang menampilkan sosok pemimpin yang diwarnai oleh sifat kebapakan, artinya memiliki perilaku kepemimpinan yang melindungi serta mengayomi, dan tidak segan menolong bawahan yang dipimpinnya.<sup>114</sup> Pemimpin paternalistik banyak dijumpai pada masyarakat tradisional yang umumnya di masyarakat agraris. Ada pelbagai faktor yang menyebabkan popularitas pemimpin paternalistik seperti, kuatnya sebuah ikatan *primordial*, *extended family system*, masyarakat komunalistik serta adanya peran adat istiadat yang kuat di kehidupan masyarakat, masih memungkinkan adanya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan masyarakat lainnya.<sup>115</sup>

**g. Kepemimpinan Situasional**

Dalam kepemimpinan ini, memiliki titik tekan terkait keberadaan pemimpin yang hanya cocok menjadi pemimpin pada kondisi tertentu, yang belum tentu cocok menjadi pemimpin pada kondisi lainnya. As-Suaidan menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional ini, yang terbaik serta terbukti berhasil dalam kehidupan nyata.<sup>116</sup>

<sup>114</sup>Nawawi, ,,,,164

<sup>115</sup>Siagian, *Teori dan Praktek*...34

<sup>116</sup>As-Suaidan, *Kepemimpinan, Teori dan Praktek*, hal, 127

#### **h. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang memiliki ciri pemimpin yang bisa menginspirasi bawahannya untuk bertindak di atas kepentingan pribadinya untuk kebaikan organisasi serta memiliki dampak luar biasa pada pengikutnya. Gary Yukl menjelaskan kepemimpinan ini mempunyai pengaruh yang ideal, memiliki pertimbangan, individual serta motivasi inspirasional, dan bisa menstimulus intelektual. Prilaku ideal dalam kepemimpinan ini merupakan prilaku yang melahirkan emosi serta identifikasi kuat dari pengikut kepada pemimpin. Dukungan berupa, dorongan, dan memberi pelatihan untuk pengikut. Motivasi inspirasional, meliputi proses penyampaian visi-misi menarik yang menggunakan simbol dalam fokus upaya dari pengikut serta menciptakan model prilaku tepat. Stimulasi intelektual, meliputi perilaku untuk meningkatkan kesadaran bawahannya terhadap masalah yang memengaruhi pola pikir pengikut saat melihat persoalan dari perspektif lain.<sup>117</sup>

#### **i. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan ini, merupakan kepemimpinan yang memberi bimbingan atau memberi motivasi pengikutnya (*follower*) ke arah tujuan yang telah ditetapkan secara jelas peran serta persyaratan tugas.<sup>118</sup> Kepemimpinan ini memperaktekkan hubungan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kepemimpinan transaksional atas dasar sebuah sistem timbal-balik atau transaksi yang saling menguntungkan

<sup>117</sup>Gary Yukl, *Leadership*,...305

<sup>118</sup>Robbin, *Organizational Behaviour*,...141



(*mutual system of reinforcement*), pemimpin paham atas kebutuhan pokok pengikutnya kemudian pemimpin bisa melakukan penyelesaian atas cara kerja pengikutnya.<sup>119</sup>

#### **j. Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan ini, mempunyai pengaruh motivasional pada pengikutnya dengan kuat.<sup>120</sup> Para peneliti dalam temuannya, mengungkapkan kepemimpinan ini dapat mencapai yang lebih tinggi karena kemampuannya berdampak terhadap para pengikutnya untuk termotivasi dan puas.<sup>121</sup> Poin kepemimpinan ini, pada spiritualitas yang dimiliki pemimpin yang kemudian menjadi episentrum perubahan nilai, sikap serta perilaku individu.

#### **k. Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan ini, tipe pemimpin yang bisa menginspirasi pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka serta mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi luar biasa. Dari kepemimpinan ini, ada aspek utama pada penekanan pembangunan pengikut. Yukl, menyatakan pelbagai pedoman kepemimpinan transformatif. Yaitu; visi dan misi disampaikan secara jelas serta menarik, memberi penjelasan bagaimana visi tersebut bisa dipercaya, memilih tindakan rahasia serta optimis, menunjukkan keyakinan kepada pengikut,

<sup>119</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadershi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal 75

<sup>120</sup>Lois W. Fry, Sean T, Hannah, Michael Noel, and Fred O, Walumbha “*impact of spiritual Leadership on Unit Performance*” *The Leadership Quarterly*, edisi 02 no, 002, USA, 2011, hal, 266-267.

<sup>121</sup>Lois W. Fry, Laura L, Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006, hal, 16-18.

dalam bertindak menggunakan cara-cara dramatis serta simbolis dalam menekankan nilai-nilai penting, dalam memimpin dilakukan dengan memberikan contoh, membagi serta memberikan pelbagai kewenangan pada orang lain dalam upaya mencapai visi-misi.<sup>122</sup>

Dari tiga gaya kepemimpinan yang dipisah kemudian menjadi sebelas perilaku sesuatu yang masih teoritis, alasannya sulit ditemukan dalam pelaksanaannya saling mengisi serta menunjang di antara pelbagai gaya kepemimpinan di atas. Kepemimpinan efektif dan efisien sulit terwujud jika menggunakan hanya salah-satu gaya kepemimpinan secara murni. Oleh karenanya, diperlukan kolaborasi tipe kepemimpinan untuk mengimpletasikan tujuan institusi bergantung kondisi yang sedang dihadapi pemimpin.

## 6. Prilaku Kepemimpinan

Pemimpin di sebuah organisasi wajib memiliki kriteria khusus yang terkait dengan perilaku seorang pemimpin sejati antara lain; pengaruh, kekuasaan/*power*, wewenang atau otoritas dan pengikut.<sup>123</sup> Pertama, pengaruh, pemimpin merupakan sosok yang mempunyai orang-orang yang selalu mendukungnya dan memiliki peran membesarkan sosok dan nama pemimpinnya. Pengaruh yang dimiliki ini membuat orang lain tunduk dan mengikuti setiap yang dikatakan oleh pemimpin.

<sup>122</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo, . 2010, hal, 316.

<sup>123</sup>Vietzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003, hal, 21

Kedua, kekuasaan/*power*, pemimpin biasanya diikuti para pengikutnya karena mempunyai kekuasaan dan bisa membuat pengikutnya menghargai eksistensi pemimpin. Tanpa kekuasaan seorang pemimpin tidak akan memiliki orang yang mau menjadi pendukung pemimpin tersebut. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin menyebabkan orang lain bergantung kepada sesuatu yang dimiliki pemimpin. keterkaitan ini, adalah hubungan yang saling menguntungkan atau *simbiosis mutualisme*.

Ketiga, wewenang atau otoritas, adalah hak yang diterima pemimpin untuk menetapkan keputusan-keputusan dalam rangka melaksanakan sebuah kebijakan. Manakala pemimpin memiliki keyakinan bawahannya bisa melaksanakan tugas dengan tanggungjawab tinggi wewenang bisa dialihkan. Dalam kondisi ini, tidak ada campur tangan pemimpin dalam pelaksanaannya. Keempat pengikut, bisa dikatakan pemimpin manakala memiliki pengaruh, kekuasaan atau *power* dan otoritas serta mempunyai pengikut yang berada di belakangnya yang selalu mendukung terhadap segala hal yang dikatakannya.

kekuasaan dan otoritas banyak digunakan dalam cara yang berbeda-beda oleh ahli. Sehingga, beredar banyak konsep yang akhirnya membingungkan. Dalam rangka untuk memutus kebingungan yang terjadi, wajib meninjau ulang interpretasi arti kekuasaan serta otoritas.<sup>124</sup>

Konsep kekuasaan adalah sesuatu yang penting dalam rangka untuk memahami bagaimana individu dan individu bisa saling memberikan pengaruh di sebuah organisasi. Kekuasaan merupakan kapasitas satu pihak

---

<sup>124</sup>Gary A. Yukl.....,172-173

(agen) dalam rangka memberi pengaruh orang lain (target). Pengaruh agen kepada orang lain sebagai target atau kepada berbagai orang target. Terkadang kondisi ini, memperlihatkan potensi pengaruh atas pelbagai kejadian serta sikap dan perilaku. Kadangkala agen adalah kelompok tidak hanya individu. Kekuasaan sesuatu yang tidak terlalu absolut, oleh karenanya ada batasan di antara agen dan target. Agen memiliki pengaruh lebih besar pada target dibandingkan yang dimiliki pada agen. Dengan demikian, ada pelbagai jenis kekuasaan, dan satu agen bisa memiliki lebih banyak jenis kekuasaan dibanding agen lain.

Otoritas melibatkan hak, prerogatif serta kewajiban dan tugas yang berhubungan dengan struktur dalam organisasi dan sistem sosial. Otoritas yang dimiliki pemimpin meliputi hak membuat keputusan khusus dalam organisasi. Pemimpin dengan wewenang yang dimiliki terutama wewenang langsung terhadap target, memiliki hak membuat permintaan yang konsisten dengan otoritas yang dimilikinya, orang yang menjadi target berkewajiban mematuhi. Misalnya, pemimpin pada umumnya mempunyai hak yang sah membuat aturan kerja serta memberikan tugas-tugas terhadap bawahannya. Dalam pengendalian agen memiliki otoritas untuk berbagai hal, seperti keuangan, sumber daya manusia, peralatan serta material, pengendalian ini adalah sumber-sumber kekuasaan lainnya.

Dalam bahasa Indonesia ada beberapa arti atau terjemahan untuk kata *authority* yaitu; kekuasaan, kewibawaan, kewenangan. Kekuasaan (*power*) lebih mendekati unsur paksaan sehingga biasanya dalam arti fisik. Karen

adanya pengangkatan secara yuridis. Kewibawaan berhubungan dengan segi religiutas sebagai manifestasi dari keperibadian atau perilaku seseorang. Kewenangan/otoritas adalah hal yang muncul karena adanya tanggungjawab. Kewenangan dapat mempergunakan kekuasaan agar wewenang seseorang ditaati orang lain, sebaiknya diikuti dengan kewibawaan.<sup>125</sup>

Terry dalam Siagian, menyatakan bahwa otoritas kekuasaan sah untuk melakukan perintah atau untuk menyuruh pihak lain bertindak. Sementara, Chester I. Bernard dalam Siagian, menjelaskan bahwa otoritas merupakan ciri-ciri komunikasi di sebuah organisasi formal yang memiliki konsekuensi pemimpin diterima oleh anggota-anggota organisasi, sebagai perintah untuk pengikut untuk bertindak. Yaitu, perintah untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan atau apa saja yang dilarang untuk dilaksanakan sepanjang masih ada keterkaitan dengan perjalanan organisasi.<sup>126</sup>

Jadi otoritas atau wewenang merupakan hak untuk memerintah pihak lain untuk melakukan atau tidak mengerjakan apapun, dalam rangka menyelesaikan tujuan yang diinginkan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Wewenang merupakan hal pokok untuk pekerjaan managerial. Ketika tidak memiliki wewenang, seluruh tujuan organisasi tidak bisa tercapai karena pemimpin tidak bisa memerintah pihak lain agar bertindak dan mengerjakan sesuatu yang digariskan.<sup>127</sup>

Selanjutnya, berhasil tidaknya usaha memberi pengaruh sangat tergantung pada tingkatannya. Agen berhasil mencapai efek yang

<sup>125</sup> Siagian, *Manajemen Suatu Pengantar*, Bandung: Penerbit Alumni, 1977, hal, 48

<sup>126</sup> Siagian.....,49

<sup>127</sup> Koontz Harold & O'Donnel Cyrl, *Principles of Management, Terj.* Jakarta, 1966, hal, 80

diinginkan sesuai harapan dari target atau mendapatkan pengaruh lebih rendah dari yang diinginkan. Ada pelbagai hasil yang bisa dicapai dalam usaha memberi pengaruh yakni, komitmen, kepatuhan dan perlawanan.<sup>128</sup>

**Pertama**, Komitmen, merupakan hasil ketika target secara internal setuju atas keputusan dan permintaan agen serta mendukung penuh untuk melakukan sesuatu yang menjadi permintaan atau pelaksanaan keputusan efektif. Bagi tugas yang lebih kompleks serta sulit, komitmen pada umumnya hasil paling berhasil menurut persepektif agen yang telah berupaya memberi pengaruh.

**Kedua**, Kepatuhan, mengungkapkan terkait hasil dalam kondisi target bersedia melaksanakan sesuatu yang diinginkan agen, tetapi atas dasar rasa apatis ketimbang antusiasme serta sekadar memberikan sedikit dukungan. Agen bisa memberi pengaruh terhadap perilaku target akan tetapi tidak pada sikap target. Target tidak yakin akan keputusan atau cara yang digunakan merupakan jalan terbaik dilakukan atau efektif dalam rangka tercapainya tujuan. Dalam kondisi tugas sulit, kepatuhan merupakan hasil yang kurang berhasil, dengan melakukan perbandingan dengan komitmen. Tetapi tugas rutin serta sederhana memungkinkan kepatuhan yang dibutuhkan agen demi tercapainya tujuan tugas.

**Ketiga**, Perlawan, mengungkapkan kondisi target yang menentang permintaan, tidak kurang tertarik, mereka secara aktif berupaya tidak menjalankan dan cenderung menghindari. Respon dari seorang target seperti

---

<sup>128</sup>Gary A. Yukl.....,173-174

berikut; pertama, beralasan tentang tidak dapat dilaksanakan permintaan, kedua, ada upaya mendekati agen untuk mengubah dan menbatalkan perminta, ketiga, orang memiliki yang otoritas diminta untuk mengesampingkan pelbagai permintaan dari agen, keempat, berharap agen melupakan permintaan dengan cara menunda pekerjaan, kelima, menyabotase sambil berpura-pura menaati, keenam, permintaan agen ditolak.

Para ahli di bidang manajemen mengartikan pengaruh, kekuasaan dan wewenang ke bermacam pendekatan tapi tidak ada kesepatan di dalamnya.<sup>129</sup> Pengaruh sebagai sebuah tindakan langsung maupun tidak langsung mengakibatkan perubahan perilaku dan sikap individu maupun kelompok. Pemimpin dapat memanfaatkan pengaruh yang dimiliki untuk menggenjot serta memperbaiki moral pekerja, pengaruh memiliki dampak yang cukup besar, karena perubahan yang terjadi tidak hanya sebatas perubahan perilaku, akan tetapi menyangkut perubahan sikap pekerja.

Kekuasaan merupakan kemampuan agen untuk memberi pengaruh, memiliki kekuasaan menjadi sebab agen bisa merubah perilaku serta sikap pekerja. Individu yang lebih mudah memiliki power dalam memberikan pengaruh terhadap kelompok kerja jika pemimpin tersebut merupakan sosok yang populer. Wewenang merupakan jenis kekuasaan yang disematkan atas dasar adanya pengakuan tentang keabsahan dalam memberikan pengaruh terhadap individu atau golongan.

---

<sup>129</sup>James A.f. Stoner dan Charles Wankel, Manajemen, New Jersey, 1986, hal, 430-434.

Berikutnya terkait pelbagai sumber kekuasaan, kekuasaan yang dimiliki pemimpin didapatkan tidak sekadar dari posisi individu dalam institusi, sebagaimana yang diperkenalkan oleh John French dan Bertram Riven tentang adanya lima sumber kekuasaan.<sup>130</sup> Lima sumber kekuasaan dimaksud bisa terjadi di setiap tingkatan sebagaimana berikut;

Kekuasaan imbalan (*reward power*) didasarkan pada satu orang (pemberi pengaruh-*Influencer*) yang memiliki kemampuan untuk memberi imbalan kepada orang lain yang dipengaruhi untuk melaksanakan suatu perintah atau memenuhi permintaan lain. Satu contoh adalah kekuasaan seorang atasan untuk memberi pekerjaan pada bawahannya. Makin besar kekuasaan imbalan pemberi perintah, makin besar pula daya tarik pekerjaan itu di mata penerima pengaruh (*Imfluencee*).

Kekuasaan paksaan (*Coercive power*) yang didasarkan pada kemampuan memberi pengaruh untuk menghukum penerima pengaruh kalau tidak memenuhi permintaan merupakan sisi negatif dari kekuasaan imbalan. Hukuman dapat berupa kehilangan kemudahan atau bahkan kehilangan pekerjaan sama sekali. Kekuasaan paksaan biasanya digunakan untuk mempertahankan standart minimum prestasi atau kepatuhan bawahan.

Kekuasaan sah (*legitimate power*) yang berhubungan dengan istilah kita wewenang, terjadi manakala bawahan atau yang menerima pengaruh mengakui bahwa pemberi pengaruh memiliki “hak” atau secara sah berhak memberi

---

<sup>130</sup>James A.F. Stoner dan Charles Wankel.....,430-434.



pengaruh, dalam batas-batas tertentu. Ini berarti juga bahwa penerima pengaruh mempunyai kewajiban untuk mengakui kekuasaan ini.

Kekuasaan ahli (*expert power*) didasarkan pada pendapat atau kepercayaan bahwa pemberi pengaruh mempunyai keahlian atau pengetahuan yang relevan yang tidak dimiliki oleh penerima pengaruh. Kekuasaan referensi (*referent power*) yang dapat dimiliki seseorang atau kelompok didasarkan pada keinginan penerima pengaruh untuk meniru pemberi pengaruh. Sebagai contoh, pemimpin yang populer dan teliti akan mempunyai kekuasaan referensi bila bawahannya terdorong untuk meniru kebiasaan kerjanya.

Semua yang dijelaskan di atas adalah sumber kekuasaan potensial saja, sebenarnya ada banyak cara seseorang mempengaruhi orang lain. Memiliki sebagian atau seluruh kekuasaan itu tidak menjamin kemungkinan untuk mempengaruhi orang dalam cara tertentu. Sebagai contoh kita memperoleh hormat dan kekaguman sebagai ahli dalam bidang kita, tetapi kita mungkin tak bisa mempengaruhi mereka untuk menjadi lebih kreatif dalam pekerjaannya atau bahkan untuk bekerja tepat pada waktunya. Jadi, peranan penerima pengaruh dalam menerima atau menolak pengaruh yang diupayakan tersebut, tetap menjadi kuncinya.

## **7. Pola Komunikasi Pemimpin**

Komunikasi pemimpin yang efektif penting dimiliki, ada dua alasan yang mendasari. Pertama, komunikasi adalah proses-proses implementasi dari fungsi perencanaan, penempatan, serta cara kepemimpinan melakukan

pengendalian manajemen organisasi. Kedua, karena komunikasi merupakan kegiatan yang cukup banyak menyita waktu pemimpin.<sup>131</sup>

Proses komunikasi bagi pemimpin dilakukan untuk melaksanakan tanggungjawab dan tugas pemimpin. Berbagai informasi yang beredar wajib dikomunikasikan terhadap pemimpin. Sehingga, pemimpin mendapat support informasi sebagai acuan dalam proses perencanaan. Rencana merupakan sesuatu yang harus dikomunikasikan kepada pihak lain untuk diimplementasikan. Untuk melakukan penempatan (pengorganisasian) dibutuhkan komunikasi dengan pihak lain terkait penempatan tenaga kerja. Agar tujuan kelompok tercapai mengharuskan pemimpin melakukan komunikasi terhadap bawahan. Beberapa hal yang penting diperhatikan saat pengendalian adalah bentuk komunikasi lisan, tertulis semakin meningkat. Fungsi manajemen bisa dilakukan Pemimpin dengan cara interaksi serta berkomunikasi dengan pihak lain. Ini menunjukkan fungsi dasar manajemen adalah komunikasi.

#### a. Komunikasi

Menurut Jones dan George dalam Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, komunikasi adalah membagi informasi di antara dua orang atau lebih bagi individu-individu atau kelompok untuk menemukan pemahaman bersama.<sup>132</sup> Sementara Robbin dan Coulter mendefinisikan komunikasi “*Communication is the transfer and understanding of meaning. Note the emphasis on the transfer of meaning. If information*

<sup>131</sup>James A.f. Stoner, Manajemen Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1986, hal-115-116

<sup>132</sup>Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition*, New York : McGraw- Hill Education, 2016, hal, 477

*or ideas have not been conveyed, communication hasn't taken place.*<sup>133</sup> Komunikasi merupakan perpindahan dan mengalihkan makna, perhatian penekanan pada perpindahan makna, jika informasi belum disampaikan yang berupa ide-ide artinya belum terjadi.<sup>134</sup>

Selanjutnya Fred Luthan menjelaskan bahwa pengiriman informasi yang memiliki makna tertentu adalah komunikasi . untuk berhubungan dengan orang lain menggunakan Komunikasi, tranfer dan pemahaman makna merupakan bagian dari komunikasi.<sup>135</sup> Penggunaan simbol untuk menyampaikan makna informasi merupakan aktifitas komunikasi, pemahaman terhadap sesuatu yang tersembunyi atau makna yang tersembunyi serta simbol-simbol yang ada pada budaya merupakan arti dari komunikasi yang memberikan arti pada proses komunikasi yang dapat dilihat.<sup>136</sup>

Uchayana mendefinisikan komunikasi sebagai proses transfer pikiran serta perasaan komunikator terhadap komunikan, pelbagai hal yang disampaikan komunikator berupa gagasan, informasi, pendapat, ideserta berbagai hal yang muncul dari benaknya. Semenantara perasaan meliputi keyakinan komunikator, kepastian, rasa ragu, rasa khawatir, emosi, rasa berani, semangat dan segala hal yang muncul dari hati.<sup>137</sup> Robert L Daft

<sup>133</sup>Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management, 14th Editio*, London : Pearson Education, 2018, hal, 489

<sup>134</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management Tenth Edition, edisi terj. Manajemen Edisi ke Sepuluh Jilid* Jakarta: Erlangga, 2010, hal, 77

<sup>135</sup>Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Edisi 12* Jakarta: Salemba empat, 2008, hal,5

<sup>136</sup>Fred Luthan, *Perilaku Organisa Edisi sepuluh, edisi terj*, Jakarta : Penerbit Andi, Hal,372

<sup>137</sup>Mansur Hidayat, Model Komunikasi Kiai dengan Santri di Pesantren, *Jurnal Komunikasi. Vol.2 No 6. Januari 2016*, 386

menyebut, komunikasi sebagai proses berbagi dan pemahaman info, ide, pesan, sikap antara *sender* dan *reciever*. Tidak sekedar berbicara atau menulis.<sup>138</sup>

Dari pelbagai pengertian komunikasi di atas, bisa diambil benang merahnya bahwa komunikasi merupakan aktifitas transfer berita ide dari komunikator ke komunikan. Bentuk pesan dalam komunikasi bisa berupa perintah, permohonan, pertanyaan serta pernyataan lainnya. Selain itu, komunikasi memiliki makna penyampaian informasi antar manusia dalam bentuk interaksi.

#### b. Fungsi Komunikasi

Ada beberapa fungsi komunikasi menurut Robbins di antaranya meliputi:<sup>139</sup>

##### 1. Fungsi Kendali

Setiap organisasi memiliki ciri dan panduan formal dalam mengendalikan perilaku anggotanya untuk dipatuhi, dan komunikasi merupakan alat untuk pengendalian tersebut.

##### 2. Fungsi Motivasi

Komunikasi menjadi pendorong dalam perkembangan motivasi anggotanya. Dengan motivasi ini bisa menjelaskan kepada karyawan tentang pelbagai hal yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam rangka memperbaiki kinerja jika memiliki kinerja di bawah standar.

##### 3. Fungsi Pengungkapan Emosional

<sup>138</sup>Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen (New Era Management) Buku 2*. Jakarta, 2011, hal, 418.

<sup>139</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge,.....,5-6

Sebagai sumber interaksi sosial, karyawan melakukan komunikasi secara fundamental dimana anggota-anggota memperlihatkan rasa kecewa serta perasaan puas, karena itu, komunikasi adalah menyiarkan ungkapan emosional perasaan untuk memenuhi kebutuhan sosial.

#### 4. Fungsi Informasi

Untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data untuk menilai pilihan-pilihan alternatif komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu atau kelompok. Dengan fungsi komunikasi dalam kehidupan manusia, memberikan peluang untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan.

#### c. Proses Komunikasi

Penyampaian dan penerimaan informasi atau berita merupakan aktifitas komunikasi. Ketika informasi tidak disampaikan secara benar informasi maka tidak akan terjadi komunikasi. Dalam aktifitas komunikasi, kadang-kadang ada *block* (penghalang) serta *filters* (penyaring) komunikasi. Ada upaya yang dilakukan oleh komunikator memberi kode berita ke dalam suatu bentuk yang dianggapnya paling tepat dan baik, sementara penerima berusaha untuk memahami kode tersebut (*decoding*).

Mark E. Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1)

S=*Source* (Sumber); (2) M=*Message* (Pesan); (3) C=*Channel* (Saluran/Media), dan (4) R=*Receiver* (Penerima).<sup>140</sup>

Ada delapan unsur yang utama dalam proses komunikasi yang dibutuhkan untuk menyampaikan pesan dari komunikator ke komunikan yaitu;<sup>141</sup>

### 1. Pengirim (*sender*)

Pengirim (*sender*), sumber (*source*) merupakan sosok yang memiliki ide yang akan disampaikan dalam rangka memulai komunikasi. Di sebuah institusi sumber memiliki kebutuhan dan keinginan untuk menyampaikan gagasan, pemikiran, informasi, kepada pihak lain. Yang bertindak sebagai komunikator tidak selalu pemimpin tertinggi dalam organisasi, tetapi bisa juga karyawan.

### 2. Penyandian (*encoding*)

*Encoding* proses interpretasi terhadap informasi yang berupa serangkaian simbol simbol. *Encoding* aktifitas merubah informasi terhadap pelbagai simbol-simbol verbal dan nonverbal, proses penyandian ini dilaksanakan pengirim.

### 3. Pesan (*message*)

Pesan merupakan sesuatu yang akan diberikan oleh komunikator kepada komunikan. Bentuk pesan memiliki banyak bentuk, bisa berupa ucapan, tulisan serta bentuk nonverbal, misalnya; gerak tubuh, raut muka.

<sup>140</sup>Mark. E. Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston. Allyn and Bacon, 1996, hal, 223.

<sup>141</sup>Stephan P. Robbin & Timothy A. Judge....., 6

#### 4. Saluran (*channel*)

Merupakan alat atau media yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan ke komunikan. *Channel* untuk menyampaikan pesan merupakan cermin komunikator terhadap media atau saluran distribusi. Untuk jenis komunikasi lisan disampaikan dengan pelbagai platform media, seperti: telepon, aplikasi Media Sosial WA, FB dan lain-lain, orang atau video dan tape recorder. Dengan menggunakan komunikasi lisan berita secara cepat mendapatkan umpan balik.

#### 5. Penerjemahan sandi (*Decoding*)

Proses ini merupakan aktifitas menafsirkan pesan menjadi informasi penting. Dalam fase ini, banyak hal yang mendasari, misalnya; latar belakang kebudayaan, proses pendidikan, lingkungan dan praduga. Ada pelbagai kemungkinan yang bisa terjadi, sebuah berita yang berasal dari sumber, ketika ditafsirkan oleh penerima, akan ada pengertian yang sangat jauh berbeda dengan pesan yang diinginkan komunikator.

#### 6. Penerima (*Receiver*)

*Receiver* (penerima) individu yang mendapatkan pesan untuk ditanggapi. Komunikan adalah pihak yang sangat penting dalam aktifitas komunikasi. Komunikasi penting, bisa gagal karena komunikan tidak pernah menerima pesan.

#### 7. Penafsiran

Aktifitas penafsiran merupakan kegiatan penerjemahan berbagai simbol dan sandi pesan dari komunikator. Sebagai proses penafsiran pesan dilakukan oleh komunikan.

#### 8. Umpan balik

Umpan balik (*feedback*) adalah respon dari komunikan terhadap pelbagai informasi yang telah disampaikan oleh komunikator. Umpan balik bisa terjadi dalam komunikasi dua arah. Umpan balik yang didapat oleh komunikator sebagai bahan melakukan evaluasi dan tolak ukur saat ingin menentukan, apakah pesan diterima serta menghasilkan respon sesuai yang diinginkan.

Umpan balik diartikan pula sebagai aktifitas komunikasi yang berupa reaksi terhadap informasi yang diberikan komunikator. Saat berita diterima dan diinterpretasi penerima, penerima sesegera mungkin menyampaikan berita balasan. Jadi, dalam komunikasi adalah komunikasi terus menerus dan kesinambungan dan tidak pernah berakhir. Ketika ada yang menyampaikan pesan, komunikator langsung melakukan tanggapan kepada pengirim atau orang lain.

#### d. Komunikasi Efektif Pemimpin

Ada empat faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi pemimpin dalam sebuah organisasi. Yaitu, 1.) saluran komunikasi formal, 2). struktur organisasi. 3). spesialisasi jabatan. 4) kepemilikan informasi.<sup>142</sup> Untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi Pemimpin

<sup>142</sup>Hani T. Handoko, *Manajemen Edisi 2*. Jogjakarta: BPFE UGM, 2009, hal, 277-278.



ada tiga hal yang dibutuhkan pemimpin. *Pertama*, kemampuan komunikasi yang tepat dan baik harus dimiliki oleh pemimpin dan semua SDM di dalamnya, banyak orang yang membutuhkan pengertian mendalam tentang isu komunikasi sehingga komunikasi disebut bukan komunikasi yang indah.

*Kedua*, iklim dan budaya sangat mendukung kesuksesan dalam melakukan komunikasi efektif dalam organisasi, lebih detail lagi iklim yang dibutuhkan berupa kejujuran, keterbukaan, praktik komunikasi serta tanggungjawab.

*Ketiga*, perhatian harus diutamakan dalam komunikasi, hal ini, harus diupayakan oleh semua pihak, pemimpin dan staff pekerja. Berbagai hal yang wajib diperhatikan secara seksama pemimpin dalam organisasi. Yaitu, sebagai pengirim pesan harus memiliki kemampuan dalam komunikasi (*sender*),<sup>143</sup> pesan harus jelas serta lengkap (*send clear and complete messages*), pemimpin wajib belajar menyampaikan pesan secara lengkap dan jelas. Dengan pesan yang jelas memudahkan penerima pesan paham akan isi pesan dan menjadi konsensus bersama.

Manajer harus menggunakan penyandian pesan dan simbol yang dapat dimengerti (*encode messages in symbols the receiver understands*). Manajer perlu menghargai ketika mereka menyandikan pesan mereka harus menggunakan simbol atau bahasa yang dipahami agar penerima pesan dapat cepat memahami apa yang disampaikan. Pilih

<sup>143</sup>Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition*, McGraw-Hill Education. New York, 2016, hal, 495.

medium sesuai dengan pesan (*select a medium appropriate for the message*). Manajer dapat memilih dari berbagai media komunikasi, termasuk media komunikasi tatap muka (*face to face*), surat tertulis, memo, buletin, percakapan telepon, email, pesan suara, faks dan konferensi video. Ketika memilih diantara media-media ini manajer perlu mempertimbangkan tingkat kekayaan informasi yang dibutuhkan, kendala waktu, dan kebutuhan akan kertas atau jejak elektronik. Pilih medium monitor penerima (*select a medium the receiver monitors*). Faktor lain yang perlu dipertimbangkan manajer ketika memilih media komunikasi adalah apakah media itu salah satu yang sering digunakan oleh penerima dalam berkomunikasi.

Menghindari *filtering* dan *distorsi* informasi (*avoid filtering and information distortion*). Pemfilteran terjadi saat komunikator mengira penerima pesan akan paham informasi yang disampaikan tanpa mengirim pesan secara utuh, sehingga ada pesan yang ditahan untuk tidak disampaikan. Distorsi informasi terjadi ketika makna pesan berubah sebagai pesan melewati serangkaian pengirim dan penerima.

Mekanisme umpan balik dalam pesan (*include a feedback mechanism in messages*). Karena umpan balik sangat penting untuk komunikasi yang efektif, manajer harus membangun mekanisme umpan balik ke dalam pesan yang mereka kirim. Mereka harus memasukkan permintaan untuk umpan balik atau menunjukkan kapan dan bagaimana

mereka akan menindak lanjuti pesan untuk memastikan itu diterima dan dipahami.

Menyediakan informasi akurat (*provide accurate information*). Rumor adalah informasi tidak resmi yang menarik bagi anggota organisasi tetapi tanpa sumber yang dapat diidentifikasi. Rumor menyebar dengan cepat begitu mereka mulai, dan biasanya mereka menyangkut topik yang menurut anggota organisasi penting, menarik, atau lucu. Namun, rumor dapat menyesatkan dan dapat membahayakan karyawan individu dan organisasi mereka ketika mereka salah.

pelbagai hal wajib diperhatikan oleh manajer atau pemimpin organisasi dalam kemampuan berkomunikasi sebagai penerima pesan yang efektif (*receiver*). Diantaranya; memberikan perhatian (*pay attention*), memposisikan diri jadi pendengar yang baik (*be a good listener*) dan menjadi empatik (*be empathetic*).<sup>144</sup>

## **8. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada banyak istilah yang sama atau hampir sama, yang ditemui terkait definisi manajemen sumber daya manusia, di antaranya adalah beberapa istilah yang fokus atau penekanan yang agak berbeda seperti manajemen sumber daya insani, manajemen modal insani, manajemen personalia, administrasi personalia atau manajemen tenaga kerja dan manajemen kepegawaian.

---

<sup>144</sup>Gareth R. Jones and Jennifer M. George,....., 497

Sikula menjelaskan mengenai administrasi personalia sebagai aktifitas penarikan, seleksi, pengorganisasian, indoktrinasi serta pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan organisasi yang diperuntukkan dan dilakukan dalam organisasi.<sup>145</sup> Dalam pengertian ini memiliki titik tekan terhadap proses staf (*penempatan*) SDM di institusi.

Flippo mengartikan, MSDM proses yang dimulai perencanaan, penempatan, memberi arahan serta kontrol terhadap fungsi pengadaan, pengembangan kapasitas, kompensasi, integrasi, memelihara dan PHK supaya tujuan individu, masyarakat dan organisasi bisa tercapai dengan baik..<sup>146</sup> Pengertian ini, memberi kesimpulan adanya dua fungsi manajemen personalia atau MSDM. Pertama fungsi manajerial dan, kedua operasional. fungsi manajerial meliputi empat fase mulai perencanaan hingga pengawasan. Sementara, sisanya masuk pada kategori fungsi operasional.

Mondy dan Noe mengartikan MSDM (*human resource management*) sebagai aktifitas mendayagunakan SDM dalam rangka tercapainya rencana dan tujuan organisasi..<sup>147</sup> Ivancevich menjelaskan, MSDM merupakan pendayagunaan manusia secara efektif organisasi di mana organisasi memberi fasilitas demi terwujudnya tujuan individu maupun organisasi.<sup>148</sup>

Dengan demikian, dari beberapa definisi terkait MSDM hampir

<sup>145</sup>Sikula. A.F, *Personel Administration and human resource management*, New York: John Wiley & Son 1982, hal, 5.

<sup>146</sup>Flippo, E. B. *Personal Management*, Singapore: McGraw-Hill Book, Co. 1986, hal 4

<sup>147</sup>Mondy, R. W., & Noe, R. M., *Human Resource Management*, Massachusetts, Inch, 2005, hal, 3

<sup>148</sup>Ivancevich, J. M. *Human Resource Management*, New York: McGraw Hill, 2007, hal 6.

semuanya memberi catatan penting bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, dan mengembangkan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan dan dicita-citakan. Dalam bahasa sederhana MSDM adalah cara untuk membantu organisasi menjalankan segala hal yang telah diupayakan.

#### **b. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, ada fungsi operasional yang meliputi; perencanaan SDM, rekrutmen serta seleksi, pengembangan kapasitas SDM, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan industrial serta penelitian SDM.<sup>149</sup>

Fungsi MSDM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Perencanaan SDM adalah aktifitas dan proses yang sistematis untuk mengkaji mengkaji kebutuhan dan ketersediaan SDM dengan jumlah serta kualitas yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Sederhananya, perencanaan SDM sistem yang bisa menjamin tersedianya SDM yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan di masa mendatang.
2. Rekrutmen dan Seleksi aktifitas yang melahirkan SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini menarik perhatian calon karyawan untuk datang melamar pekerjaan.

<sup>149</sup>Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2014, hal, 8-10.

3. Pengembangan SDM merupakan fase untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh pekerja secara sistematis melalui pelbagai kegiatan. Misalnya, program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Fase ini adalah fase utama dalam MSDM karena mempunyai cakupan cukup besar yang bisa mencakup kebutuhan pengembangan kapasitas kompetensi SDM.<sup>150</sup>

Pengembangan SDM menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management* meliputi lima langkah yang harus dijalani yaitu<sup>151</sup>

a. *Needs Analysis* (Analisis Kebutuhan)

Mengidentifikasi keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon peserta yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang spesifik dan terukur serta tujuan kinerja berdasarkan kekurangan yang ada

b. *Instructional Design* (Merencanakan Instruksi)

Menentukan, menyusun, dan membuat isi dari program pelatihan, termasuk buku, latihan dan aktivitas. Dalam tahap ini kemungkinan menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan dibantu dengan komputer.

<sup>150</sup>Chandra Wijaya, *Dasar-Dasar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing, 2016, hal, 167-169.

<sup>151</sup>Dessler, Gary, *Human Resource Management*. New Jersey. Prentice-Hall. 2003, hal, 249

c. *Validation*(Validasi)

Menyajikan program pelatihan yang sudah disusun kepada beberapa peserta pelatihan yang dapat mewakili, untuk menghindari terjadinya kesalahan.

d. *Implement*(Impelementasi)

Memberikan program pelatihan kepada karyawan yang ditargetkan.

e. *Evaluation*(Evaluasi)

Evaluasi dan tindak lanjut dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

4. Kompensasi terkait dengan imbalan atau balasan yang diterima seseorang sebagai kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan bagi karyawan bisa berbentuk gaji atau upah, insentif, bagi hasil, tunjangan dan pelayanan.
5. Kesehatan dan Keselamatan meliputi;memberi perlindungan terhadap tenaga kerja, misalnya resiko cedera dalam kecelakaan kerja. kesehatan kerja erat kaitannya dengan terwujudnya kesehatan fisik yang tidak ada penyakitnya dan masalah kesehatan mental pekerja.
6. Hubungan Industrial merupakan keterkaitan yang tidak bisa dihindari antara pekerja, pengusaha dan pemerintah karena memiliki keterkaitan proses produksi barang dan jasa.
7. Penelitian SDM adalah usaha yang dilakukan secara sistematis dengan kaidah akademik tentang persoalan SDM di sebuah organisasi yang memiliki tujuan memaksimalkan potensi yang ada dalam rangka

mencapai berbagai tujuan individu dan organisasi.

### c. Membangun Komitmen SDM

Ada sekian variable yang menentukan komitmen SDM terhadap organisasi. Variable tersebut meliputi personal dan organisasi. Misalnya faktor umur, perasaan positif dan negatif saat keluar masuk sebuah organisasi (disposisi), tanggungjawab, interaksi antara pekerja dan atasan, kenyamanan yang dirasakan terkait keadilan dan kesempatan yang sama bagi pekerja dari pemimpin.

Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi".<sup>152</sup>

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut<sup>153</sup>. Komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi..<sup>154</sup>

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan

<sup>152</sup> Allen, N. J. & J. P. Meyer. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*.. Califotnia: Sage Publications, 1997, hal, 143

<sup>153</sup> Robbins, S. P. dan T. A. Judge. *Organizational Behaviour*. Boston : Pearson Education Inc. 2013, hal, 100.

<sup>154</sup> Mathis, R. dan W. Jackson. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka, 2013, hal, 122



keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut<sup>155</sup>. Komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.”<sup>156</sup>

Keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan lembaga pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen”<sup>157</sup>.

Secara konseptual, ada tiga hal yang jadi penanda komitmen organisasional : 1). Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, 3). Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Sunarto mendefinisikan<sup>158</sup>, “Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari : (1) penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan (2) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan (3) kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi”. “Selanjutnya, tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat

<sup>155</sup> Robbins, S. P. dan T. A. Judge.....100

<sup>156</sup> Mathis, R. dan W. Jackson.. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka, 2013, hal, 122

<sup>157</sup> Mathis, R. dan W. Jackson,.....122

<sup>158</sup> Sunarto. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta : AMUS, 2005, hal, 17.

mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut (Allen dan meyer). Allen dan Meyer, juga menentukan beberapa indikator yang dapat menjadi ukuran dari komitmen organisasional yaitu : Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja.

Selanjutnya indikator dari komitmen kontinuitas terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Kemudian indikator komitmen normatif adalah pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.<sup>159</sup>

Secara spesifik Luthans mendefinisikan komitmen organisasional sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi; (2) kemauan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi; (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.<sup>160</sup>

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan atau SDM terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraan yang terus menerus.

---

<sup>159</sup> Amirul Akbar, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 47 No.2 Juni 2017, 33*

<sup>160</sup> Luthans, F, *Organizational Behavior (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill. 2011, hal, 147

Menurut Meyer and Allen dalam Luthans<sup>161</sup> menyatakan bahwa komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan ikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka menginginkannya (*want to*).

Sedangkan komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi baik materi maupun non materi adalah adanya kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.<sup>162</sup>

Luthans mengemukakan bahwa sikap komitmen organisasional ditentukan oleh beberapa faktor personal (seperti umur, masa jabatan di organisasi, pencocokan karir, dll)<sup>163</sup> serta variabel-variabel organisasional (*job design, values, support, keadilan prosedural, dan gaya kepemimpinan dari seorang supervisor*). Bahkan faktor *non-organisasional*, seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan sebuah organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikutnya..

Dessler dalam Luthans, menyarankan pedoman untuk

---

<sup>161</sup> Luthans, F,... 148

<sup>162</sup> Rufina Dian, Francisca Hermawan, Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan Untuk Pindah, *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, Volume 17, Nomor 2, Agustus 2013, 47*

<sup>163</sup> Luthans, F,...147

meningkatkan komitmen organisasi karyawan, antara lain:<sup>164</sup>

1. *Commit to people-first values*. Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan (*put it in writing*), bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri yang memberikan teladan (*hire right-kind managers*), bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu, sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak hanya berbicara (*walk the talk*).
2. Menjelaskan dan mengkomunikasikan misi Anda. Menjelaskan misi dan ideologi; membuatnya menjadi karismatik, menggunakan nilai-nilai yang berbasis praktik perekrutan, menekankan nilai-nilai yang berbasis orientasi dan pelatihan, membangun suatu tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasional. Memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang disampaikan secara menyeluruh; menjalin komunikasi dua arah.
4. *Create a sense of community*. Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan; *share and share alike*; Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi; mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin (*get together*).

---

<sup>164</sup> Luthans, F.,...148

5. Mendukung pengembangan karyawan. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing (*commit to actualizing*); *provide first-year job challenge*; memperkaya dan memberdayakan; jika ada lowongan jabatan, kesempatan pertama sebaiknya diberikan kepada pihak intern perusahaan (*promote from within*); menyediakan kegiatan yang berhubungan dengan perkembangan; memberikan rasa aman bagi karyawan tanpa jaminan.

Steers dalam Chandra Wijaya menjelaskan, komitmen sebagai keterikatan seseorang dengan sikap positif terhadap organisasi. Adanya perasaan menyatu, terikat dan loyal yang ditunjukkan setiap individu kepada organisasi merupakan komitmen. Ada berbagai kondisi yang menyebabkan individu memiliki komitmen organisasi, diawali dari keseharian seseorang saat memahami kondisi organisasi, dari aktifitas memahami kondisi organisasi tersebut melahirkan sebuah proses mental yang kuat, yang bisa menggairahkan semangat berorganisasi dan melakukan upaya dengan penuh ketekunan dan konsisten. Kondisi ini, lahir dari kepedulian yang tinggi dalam rangka melaksanakan perubahan signifikan pada kondisi fisik dan non fisik.<sup>165</sup>

SDM merupakan ujung tombak dalam organisasi, kesuksesan organisasi tidak bisa dilepaskan dari keberadaannya. Dengan kondisi ini, komitmen yang dimiliki SDM sangat menentukan tercapainya tujuan yang

---

<sup>165</sup>ChandraWijaya,....169-171.

telah ditentukan sebelumnya, dengan komitmen yang dimiliki SDM melahirkan keyakinan untuk menerima tujuan yang sudah ditetapkan lembaga untuk dikerjakan SDM.

#### d. Membangun Kompetensi

Kompetensi dalam istilah Inggris adalah *competency*, yang berarti menguasai pengetahuan, memiliki keterampilan serta sikap yang ditunjukkan dengan perilaku kerja setelah mencapai atau menyelesaikan suatu program pendidikan.<sup>166</sup> Echols dan Shadly menyatakan kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan individu serta perilaku dan sikap yang ditunjukkan yang wajib dimiliki demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Melalui pendidikan, pelatihan serta belajar mandiri kompetensi bisa didapat dan penting juga memanfaatkan sumber belajar yang tersedia.<sup>167</sup>

Stephen P. Becker dan Jack Gordom dalam Bernawi Munthe, mengemukakan unsur dan elemen kompetensi, meliputi:<sup>168</sup>

1. Pengetahuan (*Knowledge*), merupakan sebuah kesadaran kognitif. Misalnya, kemampuan seseorang untuk melakukan penyuluhan, identifikasi dalam proses pembelajaran.
2. Pengertian (*understanding*), merupakan kedalaman kognitif. Misalnya, setiap prang yang akan melaksanakan sebuah kegiatan wajib paham terhadap situasi yang terjadi di lapangan, supaya dapat mengadakan

<sup>166</sup>J.B Situmorang dan Winarno, *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*, Klaten: Macanan Jaya Cemerlang, 2008, hal, 17.

<sup>167</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek*, Jakarta: kencana, 2012, hal, 27

<sup>168</sup>Bernawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2009, hal, 29

serta melaksanakan kegiatan dengan efektif dan bagus.

3. Keterampilan (*skill*), adalah keahlian seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan tanggungjawab menyelesaikan.
4. Nilai (*value*), merupakan sebuah norma yang ,menjadi keyakinan psikologis yang sudah ada dalam pikiran bawah sadar setiap individu.
5. Minat (*interest*), suatu kondisi yang memberikan dorongan bagi setiap individu untuk melakukan kegiatan lanjutan.

#### e. Membangun Keragaman SDM

Untuk membangun keragaman diperlukan keberanian untuk memaksimalkan pelbagai keunggulan dari potensi keragaman. Hal ini, dilakukan dengan cara meminimalisir pelbagai hambatan potensial. Misalnya, prasangka serta dugaan yang menyebabkan fungsi dari keragaman tenaga kerja terganggu. Tindakan wajib demikian dapat mengurangi halangan keragaman yang lebih mencolok, mencampurkan SDM yang beragam dalam satu komunitas yang berdekatan dan berkembang membutuhkan beberapa langkah. Berdasarkan hasil riset, terdapat lima aktifitas sukarela organisasi menjadi inti dari program membangun keragaman SDM sebagaimana berikut;<sup>169</sup>

1. Adanya kepemimpinan yang kuat, biasanya pemimpin yang kuat sangat menghargai sebab-sebab terjadinya keragaman, pemimpin yang kuat ini biasanya ada pada lembaga yang memiliki reputasi baik dalam mengatur keragaman SDM. Kepemimpinan kuat di sini, menjadi

<sup>169</sup>Gary Dessler, *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice-Hall, 2003, hal, 62-63

contoh siapapun yang terlibat dalam sebuah institusi untuk bertindak.

2. Menilai situasi. Lembaga harus melakukan penilaian keadaan dengan memperhatikan manajemen keragaman. Hasil sebuah studi menemukan bahwa perangkat yang paling umum digunakan untuk mengukur keragaman termasuk kesempatan yang setara dalam mendapatkan pekerjaan dan matriks retensi, survey perilaku karyawan, evaluasi manajemen dan kelompok yang menjadi fokus.
3. Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman. Ada ahli berpendapat bahwa ada hal yang paling utama dipakaidalam mengatur keragaman ialah pelatihan dan pendidikan pekerja. Meskipun ada sebagian yang berpendapat bahwa generalisasi pelatihan keragaman seperti bekerja dengan orang lain sesungguhnya memiliki konsekwensi merugikan, sebagai contoh, dengan mengurangi perhatian khusus peserta pada keterkaitan ras.
4. Mengubah budaya dan sistem manajemen. Program pendidikan idealnya, mengintegrasipelbagai langkah pencapayannyasecara nyata di sistem kultur serta manajemen di mana organisasi cukup dinamis. Contohnya, mengubah prosedur penilaian prestasi yang menekankan agar para penyelia sejak saat itu dinilai sebagian berdasarkan keberhasilan mereka mengurangi konflik antar kelompok.
5. Melakukan evaluasi kegiatan keragaman. Contoh, apakah survey terhadap perilaku SDM hari ini, memperlihatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik terkait persoalan keragaman.



Dengan demikian dalam upaya menjaga program-program yang terkait dengan keragaman SDM, pemimpin tidak boleh mengabaikan hal-hal yang pasti. Misalnya, terkait dengan adanya potensi perbedaan dalam segala hal yang berpotensi mengganggu aktifitas organisasi. Sehingga pemimpin dituntut untuk bisa melakukan langkah-langkah nyata dalam meredam dan meminimalisir potensi konflik yang akan terjadi dengan keberadaan SDM yang beragam tersebut.

Beberapa pemimpin mencoba mendorong dan membangun keragaman melalui kegiatan yang berupa langkah konkrit serta menyetujui secara sukarela. Dalam situasi ini, pemimpin berupaya untuk menambah dan merekrut pekerja serta mempromosikannya jika berasal dari kelompok minoritas. Tujuannya, dalam rangka memberi keadilan serta kesempatan yang sepadan bagi semua SDM yang beragam tersebut.

Ada beberapa langkah dalam tindakan menyetujui sebagaimana berikut;<sup>170</sup> adanya kebijakan tertulis terkait dengan persoalan kesetaraan pekerjaan yang menunjukkan pemimpin memberikan kesempatan kerja yang sama memiliki kesamaan dengan yang diutarakan berupa pernyataan yang berkomitmen untuk tindakan menyetujui. Hal ini memperlihatkan wewenang pemimpin puncak dengan kewajiban mengarahkan dan melaksanakan program. Memiliki komitmen terhadap tindakan menyetujui dengan menyebarluaskan kebijakan terkait kesetaraan pekerja. Survey mendatangkan tenaga kerja minoritas untuk mengetahui klasifikasi

---

<sup>170</sup>Gary Dessler,....65-66

pekerjaan. Mengembangkan tujuan dan rencana waktu pelaksanaan. Melaksanakan pengembangan dalam melaksanakan program spesifik demi tercapainya tujuan. Melakukan penilaian internal dengan sistem pelaporan yang bisa mengawasi serta mengevaluasi adanya perubahan ke arah yang lebih baik dari setiap indikator program. Mencari dukungan sebanyak mungkin dari pelbagai pihak baik dari dalam maupun dari luar komunitas untuk tindakan menyetujui.

Ada banyak hal yang bisa dilakukan pemimpin dalam rangka memberi apresiasi dan menjaga toleransi dalam kondisi yang SDM yang berbeda-beda atau keragaman, sebagaimana berikut:<sup>171</sup>

1. Harus melakukan penetapan contoh yang ditampilkan oleh perilaku pemimpin dalam rangka mengapresiasi keragaman.
2. Memberikan dorongan adanya rasa hormat terhadap setiap perbedaan pada masing-masing individu
3. Keyakinan dan tradisi berbeda harus disosialisasikan secara *massif* untuk memberi pemahaman terkait hal tersebut bagi semua SDM.
4. Memberikan penjelasan terkait manfaat keragaman bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan.
5. Melakukan dorongan atau memotivasi serta mendukung individu untuk berupaya mensosialisasikan toleransi keragaman.
6. Menghindari penggunaan stereotipe dalam menggambarkan orang lain.
7. Melakukan identifikasi untuk wanita atau minoritas terkait masalah bias

<sup>171</sup>Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj, Budi Supriyanto, New Jersey: Prentice-Hall, 2001, hal, 500-501

keyakinan serta harapan.

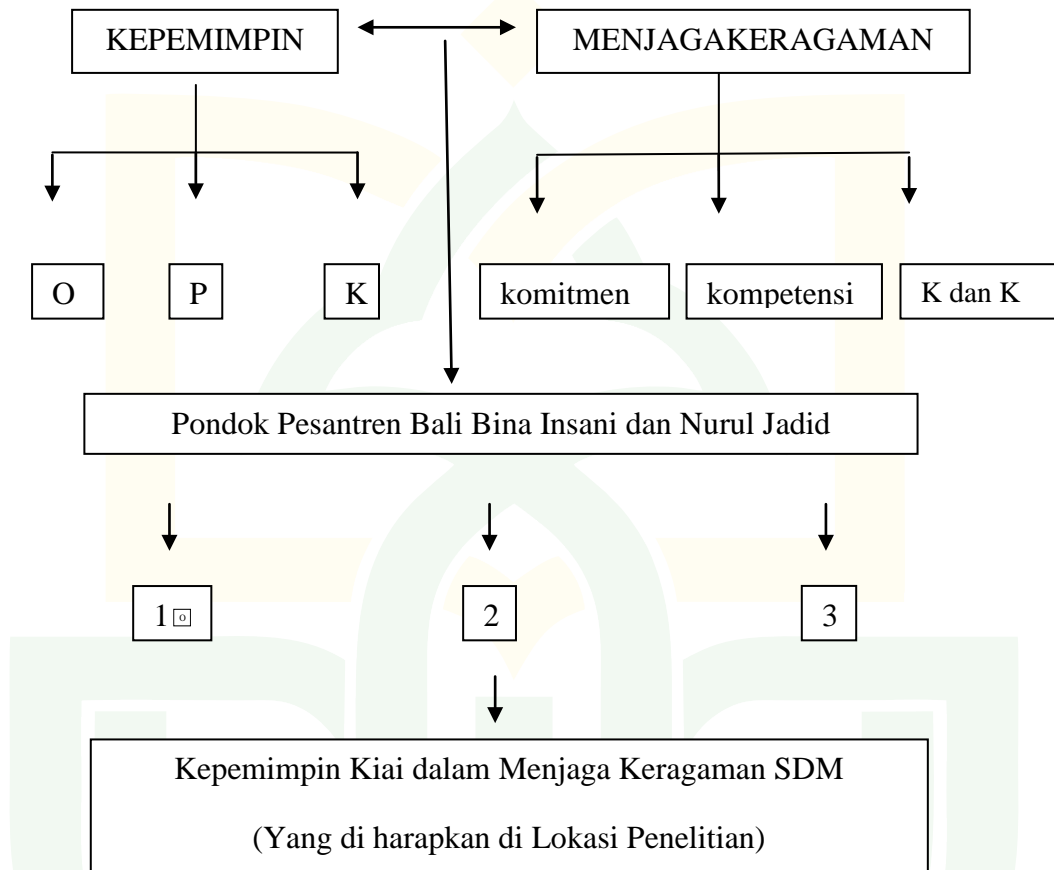
8. Menantang setiap individu yang selalu menggunakan komentar dengan nada prasangka.
9. Mengutarakan dengan lantang untuk melakukan perotes terhadap perlakuan tidak adil yang didasari prasangka.
10. Disiplin dan konsisten dalam menghentikan gangguan yang sering terjadi pada wanita kalangan minoritas.

Pelbagai hal di atas, merupakan tanggungjawab pemimpin dalam menjalankan manajemen keragaman. Pemimpin harus memiliki strategi dan langkah strategis untuk membantu menghilangkan diskriminasi serta memberikan kesempatan yang sama dalam seleksi dan promosi pekerja dan dalam merawat keberdaannya. Setiap pemimpin bisa melaksanakan banyak hal untuk menciptakan toleransi untuk menghargai eksistensi dan memberi apresiasi keragaman di organisasi yang dipimpinnya.

IAIN JEMBER

## 9. Kerangka Konseptual Penelitian

### KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENJAGA KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI TABANAN DAN PONDOK PESANTREN NURUL JADID BULELENG BALI



IAIN JEMBER

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif jenis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan kualitatif cara untuk mengeksplorasi serta untuk melakukan pemahaman terhadap makna, yang dalam banyak keyakinan sebagian individu dan kelompok berawal dari masalah sosial atau masalah kemanusiaan.<sup>172</sup> Proses penelitian dengan pendekatan *kualitatif* melibatkan pelbagai upaya penting. Misalnya, melontarkan pelbagai butir pertanyaan serta prosedur, dan mengumpulkan sebanyak mungkin data spesifik dari para partisipan yang ditemui, serta melakukan analisis data melalui pola induktif, dari tema yang umum kemudian melakukan penafsiran makna terhadap data yang di dapat di lapangan.

Jenis deskriptif merupakan penelitian yang mempunyai tujuan menampilkan utuh serta mendalam terkait realitas sosial serta pelbagai kejadian yang ada di masyarakat terutama yang menjadi subyek penelitian. Sehingga, ada gambaran yang cukup jelas ciri, karakter serta sifat dan pola dari kejadian yang terjadi.<sup>173</sup> Dalam penelitian ini, strategi kualitatif fenomenologi yang dipilih.

Strategi *fenomenologi* adalah sebuah pola penelitian yang mana penulis mendata tentang hakikat pengalaman individu terkait kejadian atau

---

<sup>172</sup> John. W. Creswell, *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches) Third Edition*, California. @SAGE Publications, 2009, hal, 4

<sup>173</sup> Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, Jakarta. Prenada Media Group, 2014, hal, 47

fenomena tertentu.<sup>174</sup> dalam proses ini, penulis mengesampingkan dahulu pengalaman pribadi dari penulis supaya bisa mengerti dari pengalaman yang dialami partisipan yang menjadi obyek penelitian. Fenomena yang di deskripsikan atau digambarkan secara utuh di penelitian ini, ialah kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM di PP BBI Tabanan Bali dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, meliputi menjaga komitmen dan kompetensi serta komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Ada dua lokasi yang dijadikan lokasi penelitian yaitu, PP BBI Kabupaten Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Kabupaten Buleleng Bali. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa dua Pondok Pesantren ini memiliki keunikan dalam menjaga keragaman SDM. Keragaman SDM yang ada tersebut tidak bisa lepas dari kepemimpinan kiai sebagai pemimpin tertinggi di PP BBI Tabanan dan Nurul Jadid Buleleng Bali.

#### **C. Kehadiran Penulis**

Penulis menjadi instrumen kunci dalam penelitian ini. Pendekatan kualitatif memposisikan penulis sebagai pihak yang bisa melakukan *interpretatif*, penulis terlibat dalam pengalaman yang berkesinambungan secara kontinu dengan semua partisipan.<sup>175</sup> Sehingga, penulis mempunyai kewajiban untuk membuat perencanaan, pelaksana pengumpul data,

---

<sup>174</sup> John W. Creswell.....,21-22

<sup>175</sup> John W. Creswell....., 264

menganalisis, melakukan penafsiran terhadap data yang didapat di lapangan serta berposisi sebagai pelapor dari hasil-hasil dan temuan penelitian yang dilakukan. Di samping itu juga, bertugas mengidentifikasi bias-bias, nilai-nilai serta latar belakang pribadinya, seperti jenis kelamin, *history*, budaya dan strata sosial yang dapat membangun penafsiran penulis selama melakukan penelitian.

Manusia dalam penelitian kualitatif memiliki posisi kunci. Hal ini, didasarkan pada pelbagai hal yang terkait dengan aktifitas penelitian yang masih belum memiliki kepastian bentuk. Seperti, persoalan penelitian, fokus penelitian, pelbagai prosedur penelitian serta hasil penelitian yang diharapkan penulis, belum terencana secara gamblang dengan pasti sebelumnya.

Semua hal masih wajib dikembangkan sepanjang penulis melakukan penelitian. Pada masa-masa penelitian, penulis yang berposisi sebagai instrumen utama menjadi satu-satunya pihak yang bisa mencapainya. Kehadiran penulis dapat memberi kemudahan untuk menggali dan mencari data sebanyak mungkin.

#### **D. Subjek Penelitian**

Langkah yang harus dilakukan oleh penulis setelah menentukan lokasi penelitian dan mendapatkan persetujuan adalah menjelaskan subjek penelitian.<sup>176</sup> Penulis di penelitian ini berperan menjadi subjek penelitian beserta para pelaku sasaran pengamatan. Pada fase ini penulis berperan

---

<sup>176</sup> Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reability And Validity In Qualitative Research*, vol, 1, Beverly Hills: Sage Publications Inc, 1986, hal 9

sebagai penyusun rencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data dan melakukan penyusunan laporan dari hasil penelitian.

Meleong menyatakan bahwa subjek penelitian adalah individu-individu yang dimanfaatkan secara maksimal dalam rangka memberikan informasi yang terkait dengan situasi dan kondisi lokasi penelitian. sehingga yang dipilih adalah individu yang memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait tema penelitian.<sup>177</sup> Individu yang dipilih menjadi subjek penelitian wajib sukarela menjadi tim penelitian meskipun sifatnya informal. Sebagai anggota tim subjek penelitian dengan sukarela memberikan informasi seputar objek penelitian dari sudut pandang orang dalam.

Dengan keterangan di atas, subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pelaku yang merupakan setiap individu yang menjadi sasaran pengamatan atau informan dalam penelitian ini. Subjek penelitian dalam penelitian ini, adalah pengasuh pesantren, pengurus pesantren, serta beberapa sumber daya manusia yang telah dipilih sesuai kebutuhan penelitian dan beberapa informan lain di PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. secara lebih lengkap daftara nama beserta jabatan dari para subjek penelitian ditulis oleh penulis sebagaimana tabel di bawah ini.

---

<sup>177</sup> Lexy. J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung. Remaja Rosdakarya, 2001, hal. 132



**Tabel 3.1**  
**Subjek Penelitian di PP BBI**

No	Nama	Keterangan
1	KH. Kt. Imaduddin Djamal	Pengasuh
2	Ust. Yuli Saiful Bahri	Kabiro Pendidikan
3	Ust. Usbaini	Sekretaris Pesantren
4	Ida Lailatul Qoyumah	Kepala MA BBI
5	Ana Muhtadin	Pengurus Pesantren
6	Andika Supriatman	Mudir Pesantren
7	Desak Made Sri Wulandari	Guru Hindu
8	Made Swardani	Guru Hindu
9	Wayan Arta	Keamanan Pesantren
10	Windra Dusak	Guru Hindu

**Tabel 3.2**  
**Subjek Penelitian di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali**

No	Nama	Keterangan
1	K. Sa'dullah Yazid	Pengasuh Pesantren
2	Ust. Rofiqi	Kepala Pesantren
3	Ustazah Kafiyatun	Pengurus Pesantren
4	Ustazah Enda Laila	Kepala Banom
5	Hizbullah Huda	Pengurus Pesantren

6	Supriono	Ketua IPNJ
7	Karim Abraham	Tokoh Pemuda
8	Muh. Malik Jakfar	Pengurus Pesantren
9	Saifuddin	Tokoh Pemuda

### E. Sumber Data

Sumber data didefinisikan sebagai pelbagai hal atau individu di mana lokasi penelitian yang ditempati penulis untuk melakukan pengamatan serta wawancara dan membaca data.<sup>178</sup> Ada dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu;

#### 1. Data Primer

Adapun data primer dalam penelitian ini, hasil wawancara kepada Pengasuh PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali, Pengurus Pesantren, Dewan Guru dan semua pihak yang dapat memberikan keterangan sesuai tema penelitian. Kemudian, data terkumpul yang diolah penulis sampai menghasilkan sesuatu untuk disajikan.

#### 2. Data Sekunder

Penelitian ini memiliki data sekunder yang berasal dari dokumentasi, berupa arsip, notulen rapat, buku catatan atau laporan dan beberapa penelitian terdahulu di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali. Kemudian data yang terkumpul diolah oleh penulis sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

<sup>178</sup> Suharisimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta..Rineka Cipta., 1993, hal, 116.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif *random sampling* tidak terlalu dibutuhkan. Pemilihan secara acak partisipan dan lokasi penelitian biasanya dijumpai pada metode penelitian lainnya. Dalam melakukan pembahasan terkait partisipan serta lokasi penelitian, mencakup empat aspek yaitu: lokasi penelitian (*setting*), pihak mana yang akan diobservasi serta akan diwawancarai (aktor), kejadian yang dialami aktor akan dijadikan topik wawancara dan observasi (partisipan) serta seluruh proses atau sifat kejadian yang dialami aktor dalam sebuah *setting* penelitian.<sup>179</sup>

Instrumen penelitian ini, ketika pengumpulan melalui pengamatan, wawancara serta studi dokumentasi.

### 1. Observasi

Observasi teknik mencari data dengan pola mengamati secara seksama setiap peristiwa serta melakukan pencatatan yang sistematis terkait fenomena yang sedang diteliti.<sup>180</sup> Observasi memiliki tujuan memperoleh data dari sebuah peristiwa di lokasi penelitian. Sehingga, paham atau pembuktian terhadap data yang didapatkan sebelumnya.

Penelitian ini, menggunakan observasi non-partisipan yang dilakukan untuk memperoleh gambaran secara utuh bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM dengan cara mengamati perilaku individu melalui aktifitas-aktifitas yang dilakukan di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali.

<sup>179</sup> John. W. Creswell.....,267

<sup>180</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologii Penelitian Research II*. Yogyakarta. Andi Offset., 1990, hal. 136.

## 2. Wawancara,

Wawancara merupakan tanya jawab yang bertujuan untuk memperoleh suatu informasi dari hasil tanya-jawab.<sup>181</sup> Wawancara bisa dilaksanakan dengan tatap muka antara penulis dengan partisipan atau menggunakan media komunikasi seperti telpon, WA dan alat komunikasi lainnya.

Penelitian ini, menggunakan jenis wawancara terstruktur untuk mendapatkan informasi yang cukup terkait kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM dengan cara wawancara kepada partisipan, seperti, kiai, pengurus pesantren, guru dan partisipan lainnya.

Wawancara digunakan untuk memperoleh jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan tentang kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM dengan cara melakukan wawancara dengan subjek penelitian di PP BBI dan Nurul Jadid Buleleng Bali.

## 3. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh pelbagai data meliputi catatan-catatan, transkrip rapat, laporan, majalah dan prasasti.<sup>182</sup> Berdasarkan pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data melalui dokumentasi pola pengumpulan data untuk meneliti pelbagai catatan yang memiliki keterkaitan terhadap peristiwa di lokasi penelitian. Seperti catatan rapat, surat-surat edaran, dan beberapa dokumen yang diterbitkan oleh PP BBI Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali.

---

<sup>181</sup> Lexy. J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung. Remaja Rosdakarya, 2001, hal. 135.

<sup>182</sup> Suharsimi Arikunto.....,188.

## G. Analisis Data

Sebelum terjun ke lokasi penelitian, analisis data penelitian kualitatif sudah dilakukan dan saat di lokasi penelitian serta ketika selesai di lokasi penelitian.<sup>183</sup> Analisis data aktifitas untuk mengatur data dan mengorganisasi pola, kategori serta uraian dasar.<sup>184</sup>

Menurut Patton,<sup>185</sup> analisis data merupakan aktifitas mengatur urutan data ke sebuah pola, kategori-kategori serta satuan-satuan-satuan uraian dasar. Patton membedakan analisis data dengan aktifitas penafsiran. yakni memberikan makna mendalam kepada analisis dan memberi penjelasan atas pola uraian dan mencari adanya hubungan di antara dimensi uraian.

Penelitian ini, menggunakan pendekatan induktif saat membuat penarikan kesimpulan, karena analisis data yang berasal dari metodologi penelitian kualitatif. Penulis memulai dari fakta, informasi serta data di lapangan dalam membangun teori, penulis memulai dari kondisi atau persoalan atas dasar pengalaman nyata dan memiliki sifat khusus yang kemudian dirumuskan ke dalam suatu model serta konsep-konsep, kategori-kategori, prinsip serta pengertian yang memiliki sifat umum.

Sebelum melaksanakan analisis data, penulis melakukan pengolahan dengan ringkas, jelas, memiliki sistem yang bersumber dari hasil pengamatan, wawancara dan rekaman serta dari data lainnya. Seluruh data

<sup>183</sup> Sugiono, *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung . Alfabeta, 2010., hal, 336.

<sup>184</sup> Patton Michael Quinn. *Qualitative Evaluation and Research Method*. Newbury Park. Sage Publication. 1990., hal. 54.

<sup>185</sup> Patton Michael Quinn....., 54

yang diperoleh dengan cara di atas, kemudian dilakukan penafsiran serta dianalisis dengan cara induktif. Kevalidan data didapatkan melalui analisis data yang didasarkan data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang dikerjakan secara kontiniu sejak penulis melaksanakan aktifitas penelitian. Seperti yang disampaikan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono,<sup>186</sup> selama proses penelitian berlangsung analisis data dilakukan.

Dalam penelitian ini, juga memanfaatkan metode *deskriptif eksploratif*, yakni menampilkan status keadaan atau kejadian yang terjadi.<sup>187</sup> Penelitian ini berusaha untuk memahami pelbagai hal yang memiliki keterkaitan dengan keadaan sesuatu serta berusaha mencari penyelesaian dari masalah pada fokus penelitian serta melakukan analisis data yang diperoleh di lokasi penelitian. Lebih detail terkkait analisis data dalam penelitian ini, sebagaimana berikut:

Analisis data dalam penelitian yang dilaksanakan di PP BBI Tabanan dan Nurul Jadid Buleleng Bali, yang dilakukan persiapan dari sebelum turun ke lokasi penelitian, pengamatan awal serta lanjutan selama proses penelitian dan ketika aktifitas penulisan selesai. Data-data utama di penelitian ini, diperoleh melalui wawancara, pengamatan serta studi dokumen. Analisis data dilaksanakan melalui cara mengatur data yang didapatkan kemudian dijabarkan ke dalam unit-unit dan kategori-kategori dengan cara sistematis serta melakukan analisis data penting, melakukan penyusunan dan menampilkan data yang sesuai dengan persoalan atau tema penelitian

---

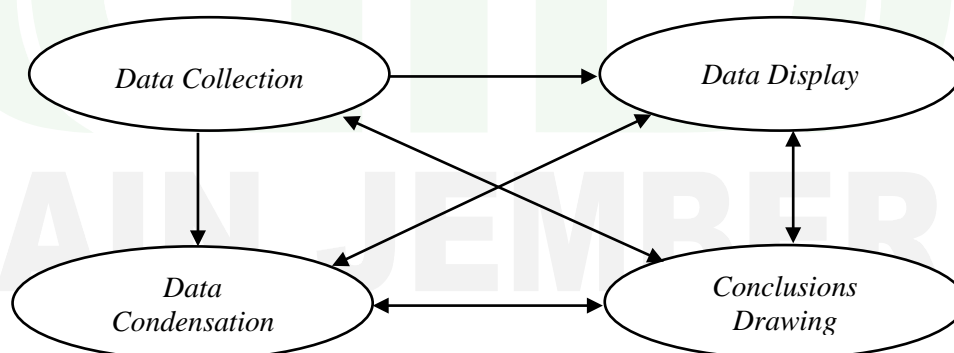
<sup>186</sup> Sugiyono, ...., 246

<sup>187</sup> Suharsimi Arikunto...., 195

berupa laporan kemudian menarik kesimpulan yang memudahkan pembaca untuk memahami.

Selanjutnya analisis data yang diperoleh di lokasi penelitian, menggunakan pendekatan teori Milles, Huberman dan Saldana yang memiliki langkah-langkah berikut:<sup>188</sup> 1). Kondensasi data. 2). Menyajikan data. 3). Penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kondensasi data dikaitkan dengan proses pemilihan (*selecting*), fokus (*focusing*), menyederhanakan (*simplifying*), ringkasan (*abstracting*) dan transformasi data (*transforming*).

Supaya memudahkan proses analisis data penelitian ini, penulis mendesain kerangka penelitian yang menyesuaikan dengan dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian. Model interaktif Miles dan Huberman yang menjadi pilihan analisis data dalam penelitian ini.<sup>189</sup> Pelbagai rangkaian proses analisis data kualitatif dilakukan secara kontiniu hingga tuntasnya penelitian. sampai data yang diperoleh sudah mengalami titik jenuh untuk dilakukan analisis lagi. Model interaktif sebagai berikut:



Gambar 1. Prosedur Analisis Data

<sup>188</sup> Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta. UI-Press., 2014., hal., 14.

<sup>189</sup> Miles. M.B. Huberman, A.M., dan Saldana J....., 14

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

1. Pada tahap ini penulis mengumpulkan data yang sesuai dengan fokus penelitian dengan teknik-teknik yang telah disebutkan sebelumnya melalui observasi non partisipan, wawancara dan studi dokumentasi. Setelah data terkumpul dengan baik, kemudian data tersebut diedit dan dipilah. Data yang diperlukan dianalisis secara deskriptif, sedangkan data yang kurang relevan dengan pertanyaan penelitian disimpan. Hal yang penting diketahui adalah langkah-langkah analisis dalam penelitian, yaitu sejak mulai dilakukannya proses pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.
2. **Kondensasi Data**

Data yang didapatkan oleh penulis di lokasi penelitian dengan cara pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi kemudian diringkas dengan merangkum atau menyederhanakan serta memilih, kemudian data difokuskan, mengumpulkan, menyajikan, reduksi serta menyimpulkan dan melakukan verifikasi terhadap pelbagai hal yang sama dengan maksud penelitian. Pada fase ini, penulis melaksanakan reduksi diawali dengan pemilahan data, memberi kategori, membikin abstraksi dari catatan yang didapat di lokasi penelitian, wawancara dan dari studi dokumentasi.

Milles dan Huberman menjelaskan bahwa dalam kondensasi data melakukan perujukan terhadap proses penyeleksian, fokus,



penyederhanaan, abstraksi serta mentransformasi data yang diperoleh dalam catatan di lokasi penelitian atau pelbagai macam transkrip<sup>190</sup>

Dalam penelitian ini dijelaskan berikut;

a. *Selecting*

Milles dan Huberman menyatakan, <sup>191</sup> seorang penulis wajib selektif, yakni dalam penentuan dimensi yang penting, keterkaitan mana yang utama serta memiliki makna yang memberi dampak dan informasi apa saja yang bisa terkumpul untuk dilakukan analisis. Informasi yang memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan Kiai dalam menjaga keragaman SDM disatukan dalam fase ini, penulis mengumpulkan informasi-informasi yang ada dalam rangka memperkuat hasil penelitian.

b. *Focusing*

Menurut Milles dan Huberman, proses membuat fokus data adalah bagian dari pola pra-analisis. Penulis pada fase ini membuat fokus data yang memiliki keterkaitan pada pertanyaan di fokus penelitian<sup>192</sup> Fase ini adalah lanjutan dari fase seleksi data. Penulis melakukan pembatasan data didasarkan pada fokus penelitian. Penelitian ini oleh penulis dibatasi dengan tiga fokus penelitian untuk memudahkan dalam melakukan penyelesaian penelitian yang terkait dengan otoritas dan power Kiai dalam menjaga komitmen dan

<sup>190</sup> Milles. M.B, Huberman., AM dan Saldana.....,10

<sup>191</sup> Milles. M.B, Huberman., AM dan Saldana.....,18

<sup>192</sup> Milles. M.B., Huberman., AM dan Saldana.....,19

kompetensi SDM serta pola komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda Agama.

c. *Abstracting*

Adalah upaya membuat rangkuman inti serta proses dari pelbagai pernyataan-pernyataan yang harus dijaga untuk tetap di dalam jalur.

Data yang dikumpulkan pada fase ini, kemudian dilakukan evaluasi, khususnya yang memiliki keterkaitan dengan kualitas dan ketersediaan data. Jika data tentang kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM dianggap sudah memiliki jumlah yang dan baik, maka data tersebut memiliki fungsi memberi jawaban terhadap masalah penelitian.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data penelitian ini, kemudian dilakukan penyederhanaan serta ditransformasikan kepelbagai cara, menggunakan seleksi ketat, meringkas atau menguraikan secara singkat, mengkategorikan data melalui satu pola lebih luas. Proses penyederhanaan data, penulis kemudian mengumpulkan data dalam tabel.

Dalam penelitian ini, penulis membuat tabel yang berisi indikator masing-masing fokus penelitian, ringkasan data, temuan dan terakhir berisi kesimpulan untuk memudahkan pembaca memahami hasil penelitian yang telah dilakukan.

### 3. Penyajian Data

Saat data telah dirangkum dilanjutkan dengan penyajian data. Data yang didapatkan melalui proses pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi, kemudian dilakukan analisa dan ditampilkan dengan bentuk catatan-catatan wawancara, -catatan-catatan di lokasi penelitian dan catatan-catatan dokumentasi. Data yang ditampilkan yang didapatkan dengan tiga cara di atas, kemudian diberi simbol atau kode data untuk mengatur data. Dengan cara tersebut analisa secara cepat dan mudah bisa dilakukan oleh penulis. Simbol atau kode yang memiliki keterkaitan sebagaimana pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi dibuat oleh penulis. Data tersebut, kemudian dianalisis berupa refleksi dan tampilkan dalam format teks yang sistematis.

### 4. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi

Dalam penelitian kualitatif model interaktif, Analisis data diakhiri dengan penarikan kesimpulan dari *verifikator*. didasarkan pada data hasil rangkuman kemudian disajikan. Penulis membikin sebuah kesimpulan atas dasar dukungan bukti pada fase pengumpulan pelbagai data di lokasi penelitian. Pelbagai pertanyaan yang diutarakan penulis dari awal melaksanakan aktifitas penelitian bisa terjawab dengan adanya kesimpulan.

### H. Keabsahan Data

Verifikasi keabsahan data dibutuhkan cara pemeriksaan serta pelaksanaan dari pemeriksaan yang didasari kriteria khusus. Ada empat

kriteria yang lumrah digunakan pada metodologi penelitian kualitatif di antaranya adalah: kredibilitas, keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*,) dan adanya sebuah kepastian (*confirmability*).<sup>193</sup>

### 1. Kredibilitas

Sebagai instrument utama, Penulis dalam penelitian kualitatif memiliki peran dalam menentukan data, menilai, sumber-sumber data serta menyimpulkan dan pelbagai hal yang bisa menimbulkan bias. kredibilitas dipakai untuk memberikan bukti adanya kesamaan pengamatan dengan kondisi di lokasi penelitian. ada pelbagai langkah untuk mendapatkan kredibilis penelitian sebagaimana berikut:

- a. Ketekunan pengamatan: pengamatan atau observasi dilakukan penulis terus menerus pada aktifitas kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM untuk memahami lebih mendalam. Hal ini, memberi dampak pengetahuan tentang aspek penting serta fokus terhadap masalah yang relevan dengan tema penelitian.
- b. Triangulasi: dalam aktifitas triangulasi memeriksa tentang keabsahan data melalui perbandingan satu sumber dengan sumber lain. Penulis melakukan perbandingan data yang diperoleh dari wawancara para partisipan dengan data yang diperoleh dari metode lain, seperti dari hasil observasi dan studi dokumen.

Dalam penelitian ini, setelah mendapatkan jawaban dari partisipan kemudian penulis lakukan perbandingan dengan jawaban partisipan

---

<sup>193</sup> Lexy. J. Moleong,.....,175.

lain dalam menjawab pertanyaan yang sama dari penulis, selain membandingkan antara satu partisipan dengan partisipan yang lain, penulis melakukan perbandingan pula dengan data yang didapatkan dari teknik pengumpulan data yang lain seperti hasil observasi dan studi dokumen. Tujuannya untuk mendapatkan jawaban yang terkait dengan tema penelitian secara jelas sampai jenuh.

#### 2. Keteralihan (*transferability*)

Secara detail hasil penelitian dilaporkan penulis untuk menjelaskan serta mengungkap pelbagai hal yang dibutuhkan oleh pembaca supaya hasil penelitian bisa dipahami pembaca secara menyeluruh.

#### 3. Ketergantungan (*dependability*)

Untuk mengurangi kesalahan penafsiran serta untuk formulasi hasil penelitian, pelbagai kumpulan serta penafsiran data yang dilaporkan dalam tulisan, kemudian dikonsultasikan kepada beberapa pihak terkait supaya ikut berperan dalam memeriksa aktifitas penelitian yang dilakukan penulis. Hal ini, memiliki tujuan supaya dari hasil dan temuan penelitian bisa bertahan dan bisa dipertanggung jawabkan secara akademik.

#### 4. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian dan ketergantungan dilaksanakan penulis secara bersama, namun ada perbedaan yang terletak pada tujuan penilaian keduanya. Untuk memberikan kepastian penilaian hasil dan temuan penelitian kaitannya dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil

dan temuan penelitian, dari proses mengumpulkan data hingga format pelaporan terstruktur dan baik.<sup>194</sup>

Dengan adanya ketergantungan serta kepastian yang diinginkan dari hasil dan temuan penelitian bisa memenuhi sesuai ukuran dalam penelitian kualitatif di antaranya; nilai yang sebenarnya (*truth value*), penerapan (*applicability*, konsisten (*consistency*) serta *neutrally*.

### I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Penulis sebelum melakukan aktifitas pencarian data di lokasi penelitian, penulis wajib menyiapkan dengan matang agar memenuhi kebutuhan di lokasi penelitian. supaya mempermudah mendapatkan data di lokasi penelitian sesuai dengan kebutuhan. Lexi Meleong membagi menjadi tiga tahapan di pendekatan penelitian kualitatif di antaranya;<sup>195</sup>

1. Tahap pra-lapangan, kegiatan menentukan fokus penelitian, menyesuaikan paradigma dengan teori, penjajakan kontek penelitian melalui observasi awal ke kedua lokasi penelitian.
2. Kegiatan lapangan, fase ini merupakan fase pengumpulan data terkait dengan fokus masalah dalam penelitian yang dilaksanakan di dua lokasi penelitian. Fase ini, meliputi pelbagai aktifitas penelitian seperti mengatur data yang didapatkan dari pengamatan, wawancara, serta studi dokumen di lokasi penelitian.
3. Tahap penelitian laporan, pada fase ini penulis melakukan pelaporan hasil penelitian dari rentetan penelitian hingga tahap pemaknaan. Setelah

---

<sup>194</sup> Sugiyono,.... 277

<sup>195</sup> Lexi, J Meleong,.....85-103.

tahap ini, penulis melakukan konsultasi hasil penelitian dengan Promotor dan Co-Promotor supaya memperoleh kritikan dan masukan untuk perbaikan dan kelengkapan hasil penelitian. Terakhir penulis melaksanakan aktifitas untuk melengkapi persyaratan dalam rangka melaksanakan serangkaian ujian.



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Pondok Pesantren Bali Bina Insani

Nama Pondok Pesantren Bali Bina Insani mulai digunakan sebagai nama pondok pesantren pada tanggal 27 Oktober 1996. Sebelumnya Pondok Pesantren Bali Bina Insani bernama Pondok Pesantren Yatama yang berdiri sejak tanggal 27 Oktober 1991 yang lokasinya di Daerah Sembung tidak jauh dari lokasi yang sekarang. Pemandangan lokasi pondok pesantren dilatar belakangi oleh perkembangan Pondok Pesantren Yatama yang cukup pesat yang tidak mungkin dilanjutkan lagi melihat lokasi yang tidak memadai, dalam waktu tiga tahun jumlah santri yang awalnya sembilan orang membludak menjadi enam puluhan orang. Pemandangan lokasi ke yang lebih luas dilakukan dengan berjalan kaki sambil membaca sholawat oleh kurang lebih 63 santri yang mukim pada waktu itu. Pemandangan ke lokasi dengan berjalan kaki dan membaca sholawat cukup menyita perhatian masyarakat sekitar yang mayoritas beragama Hindu, masyarakat yang melihat kejadian tersebut menyambut dengan bahagia.<sup>196</sup>

Di awal-awal PP BBI berdiri, baik di lokasi yang lama maupun yang baru, santri yang berusia sekolah tingkat SMP dan SMA bersekolah di luar lingkungan PP BBI. Hal ini, karena di dalam Pondok Pesantren belum

---

<sup>196</sup>Yuli Saiful Bahri, Kabiro Pendidikan dan Kepesantrenan, Wawancara, Tabanan, 21 Oktober 201



berdiri lembaga yang sederajat dengan lembaga tersebut. Sampai akhirnya pada bulan Agustus 1996 datang Kepala SMPN 2 Kerambitan ke PP BBI.<sup>197</sup> Kedatangan Kepala SMPN 2 Kerambitan ke pesantren untuk silaturahmi sekaligus menanyakan alasan kenapa PP BBI belum mendirikan lembaga formal setingkat SMP untuk mengurangi resiko yang akan dialami santri manakalah bersekolah di luar Pondok Pesantren. Resiko dimaksud antara lain; resiko perjalanan, pergaulan yang justru akan menyulitkan Pondok Pesantren manakalah akan membuat peraturan yang mengatur tata cara pergaulan di Pondok Pesantren. Mendengar pertanyaan tersebut, Pengasuh PP BBI menjawab bahwa, ada kekurangan SDM guru untuk membuka lembaga formal setingkat SMP. Mendengar jawaban tersebut, Kepala SMPN 2 Kerambitan mengatakan bahwa gampang saja kalau “hanya” sekedar urusan tenaga Guru. Menurutnya, ada banyak guru yang ada di SMPN 2 Kerambitan yang beliau pimpin bisa diperbantukan untuk mengajar di lembaga setingkat SMP yang akan dibangun. SDM Guru yang diperbantukan sebagian berasal dari Jawa yang Muslim. Selain guru yang dari SMPN 2 Kerambitan juga ada Guru yang mengajar di SLBC, lembaga yang berdiri tidak jauh dari PP BBI. Semua guru yang siap membantu di *drop* keseluruhan ke MTs Bali Bina Insani yang akhirnya beroperasi pada tanggal 9 Agustus 1997 sekaligus sudah memiliki bangunan yang digunakan. Uniknya, tidak hanya guru yang Muslim saja yang

---

<sup>197</sup>Kepala Sekolah SMPN 2 Kerambitan merupakan cucuHj. Sopiah Dewa Perre, sosok yang menyiapkan rumahnya sebagai asrama di Sembung untuk dijadikan lokasi Pondok Pesantren Yatama cikal bakal PP BBI.

diperbantukan di MTS Bali Bina Insani, tetapi Guru yang beragama Hindu. berawal dari inilah ada kerja sama tidak tertulis yang mengikat hubungan.

Kemudian ada kejadian unik, setelah proses KBM di MTs BBI yang dimulai sejak 1997, pada tahun 2000 akan meluluskan untuk yang pertama kali. Kepala SMA Kerambitan datang silaturahmi ke PP BBI. Kedatangan beliau ke BBI tidak hanya sekedar silaturahmi, tetapi memiliki pertanyaan yang sama dengan Kepala SMPN 2 Kerambitan yang silaturahmi 3 tahun sebelumnya. yakni kenapa PP BBI tidak buka SMA Islam saja. Bahkan beliau langsung menawarkan manakala kekurangan Guru siap membantu memenuhi. Akhirnya, 1 Juli 2000 Madrasah Aliyah BBI beroperasi sekaligus mendapatkan ijinnya.

Seperti yang dialami MTs BBI, guru yang diperbantukan di MA BBI tidak hanya guru yang Muslim, tetapi guru yang beragama Hindu. Ada beberapa guru Hindu di awal MA BBI beroperasi antara lain; Windra Dusak yang sekaligus seorang pemangku Agama Hindu. Dan masih mengajar sampai hari ini. Guru perempuan Ni Made Swartini yang sudah masuk waktu pensiun tetapi tetap tidak mau berhenti mengajar di MA BBI. Kemudian, ada guru Hindu lainnya yang sejak awal pendirian MA BBI sudah mengajar, I Nyoman Nesor.

Beberapa Kegiatan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Diantaranya Pada Bulan Juni 1996, Yayasan Membuka Sebuah Lembaga Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Bali Bina Insani dengan murid sejumlah 24 murid putra & putri, sedangkan jumlah santri secara keseluruhan

berjumlah 62 anak. Pada tahun 1997 Yayasan bekerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja Kabupaten Tabanan menyelenggarakan Kursus Latihan Kerja montir sepeda motor yang diikuti 16 orang santri sebagai peserta. Pada tahun 1998, kursus montir dengan peserta 18 orang santri. Pada tahun ini 1999, Yayasan mengadakan kerjasama dengan Depnaker Tabanan menyelenggarakan Kursus Latihan Kerja Menjahit yang diikuti 17 peserta dari santriwati. Sebagai tindak lanjut kelangsungan belajar anak MTs Bali Bina Insani, mulai tahun ajaran 2000-2001 Yayasan La – Royba mendirikan Madrasah Alyah (MA) Bali Bina Insani.

Beberapa perlombaan keagamaan dan kesenian yang diikuti santri La Royba adalah sebagai berikut :(1). Tahun 1998 mengikuti STQ tingkat propinsi Bali di Kabupaten Karang Asem dan meraih juara II tingkat anak-anak.(2).Tahun 1998 mengikuti lomba kejuaraan Karate tingkat propinsi Bali di Denpasar, meraih juara II & III putri tingkat pemula. (3). Tahun 1997 mengikuti berbagai perlombaan & kejuaraan bidang agama yang diselenggarakan oleh Ikatan Remaja Masjid Bali di Denpasar dengan perolehan peringkat juara I & II. 4). Tanggal 9 – 13 September 1999 mengikuti lomba koreografi Gedung Kesenian Jakarta Awards II 1999 di Jakarta, memperoleh juara harapan. 5). Tahun 2000 mengikuti lomba Hadrah Tk.Propinsi di Karangasem dan meraih juara III. 6). Tahun 2007, juara III lomba pidato bahasa Arab pada lomba (Pospeda) Pekan Olahraga dan Seni Pondok Pesantren di Kalimantan. 7). Tahun 2010, juara umum Pospeda tingkat Kabupaten Tabanan (silat, hampir di semua

kelas putra-putri, pidato bahasa Arab dan Inggris putra-putri). 8). Tahun 2010, juara I silat kelas C, juara II pidato bahasa Arab dan Inggris pada Pospeda tingkat Provinsi di Karang Asem. 9). Tahun 2010, mengikuti lomba silat kelas C pada even POSPENAS V di Surabaya. 10). Tahun 2010, juara I Jambore dan Olimpiade tingkat MA sekabupaten Tabanan untuk lomba pidato bahasa Arab dan Inggris putra-putri, Matematika, IPS, Agama, KIR Sosial Budaya, Vokal putri. 11). Tahun 2010, pada lomba Jambore dan Olimpiade MA tingkat Provinsi, juara I pidato bahasa Inggris putra, bahasa Arab putri, juara II pidato bahasa Arab putra dan Matematika, juara III pidato bahasa Inggris putri dan Olimpiade Agama di Sanur.<sup>198</sup>

PP BBI merupakan satuan pendidikan tingkat dasar keagamaan dan menengah yang berbasis dan berformasi sistem “pondok pesantren” dengan jenjang pendidikan dan masa studi sebagai berikut ; 1). Tamatan SD/MI ke tingkat MTs masa pendidikannya selama 3 tahun. 2). Tamatan SMP/MTS ke tingkat MA (SMK TI) masa pendidikannya selama 3 tahun. 3) TMI Bali Bina Insani masa pendidikan 6 tahun.

Sementara untuk spesifikasi dan ciri-ciri khusus Pondok Pesantren Bali Bina Insani dilihat dari jenjang pendidikan atau masa studinya, Bali Bina Insani memang “setingkat dengan SMP dan SMA atau MTS dan MA, SMK dan MAK, tetapi antara BALI BINA INSANI dan lembaga-lembaga pendidikan lain terdapat perbedaan-perbedaan yang sangat mendasar dengan spesifikasi dan ciri-ciri khusus yang sebagai berikut; (1). Selain

---

<sup>198</sup> Dokumen PP BBI 2019

nilai-nilai keislaman, keindonesian dan kepesantrenan, TMI juga berlandaskan pada nilai-nilai perjuangan dan kejuangan yang mewarnai seluruh aktivitas di dalamnya. (2). Ayah (*Mudirul Ma'had*) atau Pengasuh dan guru-guru BBI berfungsi sebagai “*Moral Force*” yang dihormati dan dipatuhi oleh seluruh santri. (3). Seluruh santri dan guru BBI harus mukim (berdiam) di dalam pondok selama 24 jam dalam suasana kehidupan yang *Islami, Ma'hadi, Tarbawi*, kecuali beberapa guru atau instruktur yang berasal dari para profesional di masyarakat sekitar Pondok Pesantren yang beragama Hindu. (4). Sejak dini, kepada para santri BBI telah ditanamkan pengertian yang sebenarnya tentang” *Tholabul Ilmi*”. (5). Pendidikan dalam pengertian “pembebasan, pembendaharaan pembudayaan jauh lebih dipentingkan dari pada sekedar pengajaran (*instruksional*), sehingga keteladan (*uswah*), pendampingan (*suhbah*) dan ajakan kepada kebaikan (*da'wah ilal khoir*) menjadi urat nadi kehidupan sehari-hari di dalam pondok”. (6). Arah pendidikan di BBI tidak semata-mata bersifat vertikal (sekedar untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi), tapi yang terpenting arahnya untuk mempersiapkan para santri untuk dapat terjun ke masyarakat untuk mengamalkan “bekal-bekal dasar“ yang dimilikinya serta mengembangkannya secara optimal secara mandiri/otodidak. Karena itu tidak ada istilah “nganggur” untuk para alumni TMI. (7). Kelas dua TMI/8 MTs pendidikan berorganisasi dalam *leadership* kepramukaan (regu dan pasukan) dan organisasi siswa intra sekolah (OSIS) periode satu tahun. (8). Kelas 3 TMI/9 MTs pendidikan belajar membaca dan mengajar Al Qur'an

metode Qiroati atau Tilawati. Kemudian melaksanakan praktik mengajar Al Qur'an untuk santri TPQ dan *study tour*. (9). Kelas empat TMI/X MA belajar organisasi pada gerakan kepramukaan di Gugus Depan dengan masa periode belajar satu tahun. (10). Kelas lima TMI/XI MA belajar organisasi santri (OSALA) selama satu tahun, dan program *study tour* keluar Bali serta program *job training* di Hotel bintang empat, toko sepatu dan tas, biro perjalanan wisata dan garmen.<sup>199</sup>

Setelah menyelesaikan studinya selama enam tahun di TMI atau sudah duduk di kelas XII (kecuali tiga tahun bagi yang masuk ke MA yang berasal dari SMP/MTs luar) dan sebelum melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi, para alumni wajib melaksanakan program sebagai berikut; Mengabdikan melaksanakan Program Pengabdian masyarakat (PPM) selama maksimal satu bulan di kabupaten terpilih di Bali, khususnya di lembaga-lembaga pendidikan yang membutuhkannya, di bawah pengawasan dan evaluasi Biro Kaderisasi dan Pembinaan Alumni Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

Kurikulum Pondok Pesantren Bali Bina Insani adalah segala rencana dan pengaturan yang berhubungan dengan tujuan, materi dan instrumen pendidikan yang mencakup seluruh aspek kehidupan para santri dan guru-guru, baik dalam rangka berinteraksi dengan Allah Swt, ataupun dalam berinteraksi dengan dirinya sendiri, dengan sesama manusia dan dengan alam. Semua kegiatan di Kelas, di Asrama, di Kamar Mandi, di

---

<sup>199</sup>Dokumen PP BBI 2019

Masjid, di Kantor, di Kamar Makan, dan di tempat-tempat lain, baik di pagi hari, siang, sore ataupun di malam hari, seluruhnya harus mencakup kurikulum. Karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kurikulum Pondok Pesantren Bali Bina Insani adalah “Kurikulum Hidup dan Kehidupan.”

Kurikulum Pondok Pesantren Bali Bina Insani disusun dan dikembangkan berdasar prinsip-prinsip pendidikan yang benar dan proporsional, antara lain berpusat pada peserta didik, relevan dengan kebutuhan hidup, responsif terhadap perkembangan iptek dan seni, menyeluruh dan bersinambungan sepanjang hayat, serta seimbang antar berbagai unsur; lahir batin, dunia akhirat, individual dan sosial, tuntunan hidup di masyarakat dan kondisi obyektif peserta didik, dan lain-lain.

Tujuan Intitusional Pondok Pesantren Bali Bina Insani secara umum, tujuan pendidikan di Pondok Pesantren Bali Bina Insani mengacu pada Tujuan Pendidikan Nasional dan Tujuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang telah ditetapkan dalam undang-undang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan penekanan khusus pada upaya mempersiapkan santri/alumni untuk: (1). Menguasai bekal-bekal dasar keulamaan / kecendikiaan, kepemimpinan dan keguruan. (2). Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan bekal-bekal dasar tersebut sampai ke tingkat yang paling maksimal secara mandiri. (3). Siap mengamalkannya di tengah-tengah masyarakat secara benar dan proporsional.

Tujuan institusional tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk “Tujuan Kurikuler”, yaitu tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam setiap bidang edukasi, serta “Tujuan Intruksional atau Edukasional”, yaitu tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam setiap Pokok Bahasan/Judul/Tema yang ada di dalam masing-masing Bidang Edukasi.

Materi Pendidik Pondok Pesantren Bali Bina Insani secara garis besar, materi atau subyek pendidikan (*areas of education*) di Pondok Pesantren Bali Bina Insani meliputi tujuh jenis pendidikan : (1). Pendidikan keimanan (*aqidah* dan *syari'ah*). (2). Pendidikan kepribadian dan budi pekerti (akhlak karimah). (3). Pendidikan kebangsaan, kewarganegaraan dan HAM. (4). Pendidikan keilmuan (intelektual). (5). Pendidikan kesenian dan keterampilan vokasional (*kestram*). (6). Pendidikan olahraga, kesehatan dan lingkungan (*orkesling*). (7). Pendidikan kepesantrenan (*ma'hadiyyat*).

Program Pendidikan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Sesuai dengan sifatnya yang berupa kurikulum hidup dan kehidupan, maka kurikulum di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dilaksanakan secara terpadu selama 24 jam dalam bentuk “*integrated curriculum*” yang tidak bisa dipilah-pilah. Namun untuk mempermudah pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya, maka kurikulum tersebut dapat dikelompokkan pada jenis program, yaitu program intra, ekstra, ko kulikuler, serta program bimbingan dan penyuluhan.



## **2. Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran Buleleng Bali**

Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran Buleleng Bali Berdiri berawal dari permintaan masyarakat Pemuteran untuk diajari ngaji oleh KH. Mahfudz Amiruddin. Beliau mengajar ngaji masyarakat Pemuteran ditugasi langsung oleh gurunya di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, KH. Zaini Mun'in. KH. Mahfudz Amiruddin di awal merintis Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran Buleleng Bali, tidak hanya mengajar masyarakat mengaji, tetapi juga membuka pelayanan bagi masyarakat yang akan konsultasi terkait problematika hidup yang terkait dengan kegiatan sehari-hari mereka. Seperti, meminta doa-doa dan air untuk dagangan dan pertanian agar sesuai harapan. Uniknya, yang datang meminta doa dan air barokah tidak hanya dari kalangan Muslim akan tetapi masyarakat Hindu yang ada di sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran.

Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran berdiri di atas lahan tanah seluas 1 Ha, tanah wakaf Ibu Syam asal pulau Raas Madura, seorang perantau yang cukup lama tinggal di Wilayah Pemuteran. Dalam pengembangan Pondok Pesantren tidak hanya melibatkan masyarakat Muslim di sekitar pesantren tetapi masyarakat yang beragama Hindu di sekitar pesantren. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari sosok pengasuh pertama yang sudah memiliki ikatan kuat dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren.

Setiap memiliki agenda tertentu masyarakat Hindu juga dilibatkan. Bahkan tanpa diminta, saat ada acara PHBI seperti peringatan Maulid Nabi, masyarakat Hindu di sekitar pesantren juga ikut meramaikan dan berpartisipasi dengan menyumbang telur, buah-buahan dan jajanan untuk acara. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari apa yang dilakukan pesantren terhadap mereka (masyarakat Hindu). Saat ada daging qurban, daging sapi diberikan ke masyarakat Muslim, sementara yang daging kambing diberikan ke masyarakat Hindu sekitar pesantren dan mereka cukup bahagia dalam menerimanya.<sup>200</sup>

Pondok Pesantren Nurul Jadid secara resmi berdiri tahun 1970. Pesantren ini memiliki nama yang sama dengan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, karena nama pesantren ini diberi atas petunjuk dan pemberian langsung KH. Hasyim Zaini Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton kala itu. KH. Hasyim Zaini datang ke kediaman KH. Mahfudz Amiruddin yang merupakan santri beliau di Pemuteran yang kemudian memberikan nama untuk Pondok Pesantren yang diasuh KH. Mahfudz Amiruddin. KH. Hasyim berharap pesantren yang didirikan dan diasuh KH. Mahfudz Amiruddin tidak jauh berbeda dengan Pondok Pesantren Nurul Jadid yang berada di Paiton Probolinggo yang beliau pimpin.

KH. Mahfudz Amiruddin menjadi pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali sejak tahun 1970 sampai dengan tahun 1986. Estafet Kepemimpinan berikutnya oleh beliau dipercayakan kepada

---

<sup>200</sup> Kenapa hanya daging kambing yang diberikan pesantren ke masyarakat Hindu?, karena menghormati keyakinan masyarakat Hindu yang tidak memakan daging sapi sebagai simbol ketaatan mereka

menantunya, yakni KH. Syauqi Abror dan beserta putri beliau, Ny. Maulidah Mahfudz pada tahun 1987. Hal ini dikarenakan KH. Mahfudz Amiruddin berkeinginan kembali dan pulang ke Jawa. Beliau Kembali ke Pondok Pesantren leluhur beliau yakni ke Pondok Pesantren Misbahul Hidayah Suboh Situbondo. Setelah KH. Sauqi Abror wafat, estafet kepemimpinan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng dilanjutkan oleh K. Sa'dullah Yazid menantu dari KH.Sauqi Abror sampai sekarang.

Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali berdiri beberapa lembaga pendidikan antara lain; Madrasah Diniyah Al-Furqon yang berdiri sejak tahun 1990, TK Al-Furqon berdiri sejak tahun 1994, MTs Nurul Jadid yang berdiri pada tahun 2015 serta badan otonom Yayasan Panti Asuhan pada tahun 2004. Terbaru di Pondok Pesantren Buleleng Bali berdiri lembaga Tahfidzul Qur'an yang sudah tiga kali me-Wisuda lulusan dan MA Plus Nurul Jadid

## **B. PAPARAN DATA**

Dalam bab ini peneliti memaparkan data dalam perspektif partisipan tentang kepemimpinan Kiai dalam membangun keragaman SDM di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Nurul Jadid Bali. Partisipan memberikan pendapatnya terhadap tema-tema sebagaimana fokus penelitian yang diklasifikasi menjadi tiga bagian yaitu, tentang otoritas dan power Kiai dalam membangun komitmen SDM beda Agama, otoritas dan power Kiai dalam membangun kompetensi SDM beda Agama dan komunikasi Kiai dalam membangun

komitmen dan kompetensi SDM beda Agama. Data penelitian ini peneliti dapatkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumen.

Secara lebih detail terkait kepemimpinan Kiai dalam membangun keragaman SDM di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali dibahas dalam ulasan sub bab secara berurutan berikut ini:

## **1. PAPARAN DATA SITUS I PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI**

### **a. Otoritas dan *Power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani**

Dalam sebuah organisasi komitmen organisasi yang kuat sangat penting. Dengan komitmen yang kuat itu sangat berpengaruh terhadap iklim kerja secara profesional. Membahas masalah komitmen organisasi tidak bisa dipisah dengan istilah loyalitas. Loyalitas dan komitmen merupakan satu kesatuan yang memiliki makna yang *confuse*. Loyalitas secara sederhana diartikan seberapa lama karyawan bekerja dalam lembaga atau sejauh mana pekerja patuh terhadap perintah pimpinan.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Pengasuh PP BBI dalam membangun komitmen terhadap SDM beda Agama dilakukan dengan cara memberi mereka kenyamanan dalam kegiatan yang dilakukan. Seperti yang disampaikan oleh salah satu guru yang beragama Hindu, Made Swardani menyatakan bahwa:

“...Saya ngajar di MTs PP BBI sejak tahun 2004, saya awal-awal melamar di pondok ini tidak tahu apa itu lembaga MTs dan MA sampai kemudian diberi tahu oleh Ayah Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Pengasuh Pondok ini, kalau lembaga tersebut lembaga

yang sederajat dengan dengan SMP dan SMA. Saya termasuk betah dan senang mengajar di pondok ini, karena berbagai alasan yang mendasari. Bahkan saya ingin di sini selamanya, karena saya di sini diberikan ruang dan kesempatan yang sama dengan guru-guru lainnya yang beragama Islam.”<sup>201</sup>

Dalam kepemimpinan Kiai Kt. Imaduddin Djamal di PP BBI cukup memberi ruang dan kesempatan yang sama bagi semua SDM beda Agama dalam melaksanakan setiap kegiatan yang ada di semua lembaga pendidikan yang dinaunginya. Hal ini menjadi komitmen yang terus dipertahankan oleh Pengasuh PP BBI. Seperti yang disampaikan oleh Kabiro Pendidikan dan Kepesantrenan, Yuli Saiful Bahri, beliau menyatakan dalam perjalanan PP BBI sejak dari awal pendirian sudah ditakdirkan untuk berhubungan dengan masyarakat yang sangat beragam terutama dalam sisi agama. Beliau menambahkan yang mewakafkan tanah untuk pembangunan pondok pesantren di Lokasi pertama seorang tentara yang memiliki keluarga mayoritas Hindu, Mayor Dewa Perre suami dari Eyang Sofia Perre salah satu pendiri dari PP BBI yang berasal dari Ujung Pandang Sulawesi. Sehingga dalam perjalanan PP BBI dari awal pendirian sudah banyak berhubungan dengan masyarakat yang beragam. di PP BBI SDM beda Agama cukup banyak. Misalnya, untuk tenaga pengajar di MTs dan MA BBI, Guru Silat, Satpam, perekebunan kurma dan usaha penggemukan sapi yang diurus oleh masyarakat yang beragama Hindu.<sup>202</sup> Dalam dokumen ditemukan banyak guru yang beragama Hindu,

---

<sup>201</sup> Made Swardani, Wawancara, Tabanan, 21 Oktober 2019

<sup>202</sup> Yuli Saiful Bahri, Wawancara, Tabanan, 21 Oktober 2019

di MA BBI tercatat ada 11 guru dan 6 Guru di MTs BBI yang beragama Hindu sebagaimana dokumen dalam tabel berikut:<sup>203</sup>

**Tabel 4.1**  
**Data Guru Beragama Hindu di MA BBI**

<b>NAMA</b>	<b>ALAMAT</b>
Ni Wayan Wartini, S.Pd	Jembrana
I Kt. Windra Dusak, S.Pd	Tabanan
Ni Luh Sri Agustini, S.Pd	Buleleng
I Made Suadnyana, S.Pd	Baturiti
I Pt. Hendra Tresnadana, S.Pd	Belumbang Kaja
I Made Seputra, S.Pd	Tabanan
I Made Soni artawan, S.Pd	Kupang
Ni Luh Pt. Ary Parwini, S.Pd	Kerambitan
Ni Nyoman Rina Naency, S.Pd	Tabanan
I Gd. Pt. Wirayasa, S.Pd	Bongan Kauh
Ni Pt. Ayu Sofadina, S.Pd	Pringsewu

**Tabel 4.2**  
**Data Guru Beragama Hindu di MTs BBI**

<b>NAMA</b>	<b>ALAMAT</b>
Made Swardani, S.Pd	Tabanan
Desak Made Sri Wualandari, S.Pd	Tabanan
I Made Sudiyawan, S.Pd	Buleleng
I Putu Wahyudi, S.Pd	Denpasar
Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S	Tabanan

Keberadaan SDM beda agama sebagaimana tabel di atas tidak bisa dilepaskan dari sosok Kiai Kt. Imaduddin Djamal, pendiri sekaligus Pengasuh PP BBI. Sebagaimana dikatakan oleh Sekretaris PP BBI, Usbaini,<sup>204</sup> bahwa Kiai Kt. Imaduddin Djamal merupakan putra Bali yang terlahir dalam kultur masyarakat Bali yang kuat yang mengalir dalam tubuh beliau. Beliau lahir di Desa Pegayaman Buleleng, sebuah Desa yang memiliki sejarah panjang tentang awal Islam masuk ke Pulau Bali. Desa

<sup>203</sup>Studi Dokumen MA dan MTs PP BBI 2019

<sup>204</sup>Usbaini, Wawancara, Tabanan, 21 Oktober 2019

Pegayaman adalah Desa yang dihuni oleh mayoritas Muslim yang *Nahdhiyyin*. Selain itu, beliau menempuh pendidikan dari jenjang dasar sampai menengah di Nahdatul Wathan NTB kemudian lanjut ke Perguruan Tinggi di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta sambil aktif di organisasi Kemahasiswaan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI).

Dengan latar belakang di atas, Kiai Kt. Imaduddin Djamal memiliki pengalaman dan persentuhan dengan masyarakat yang *plural* dan organisasi yang *plural* juga. Sehingga, hal tersebut membuat sosok beliau dalam kepemimpinan cukup memiliki wawasan yang kuat dan terbuka dengan keadaan sekitar yang mayoritas beragama Hindu.

Saat akan membangun pesantren beliau mempertimbangkan dan melihat kota mana di Wilayah Bali yg belum terjamah pendidikan Islam secara massif. Pada masa itu, ada dua kabupaten yang belum tersentuh pendidikan Islam secara massif yaitu Kabupaten Bangli dan Tabanan. Maka sesuai hasil *istikhorah* beliau sebagaimana disampaikan oleh Ustaz Yuli Saiful Bahri mengajak membangun di Tabanan.

“... Kami diajak oleh beliau membangun di Kabupaten Tabanan sesuai hasil dari *istikhoroh* beliau, Wilayah Kabupaten Tabanan merupakan Wilayah yang dominan beragama Hindu. Di awal pendirian pesantren sudah ditakdirkan untuk berhubungan dengan Non-Muslim dengan pemberi wakaf tanah di lokasi pertama seorang tentara yang bernama Mayor Dewa Perre yang asli Daerah Sembung Kerambitan Tabanan, beliau Dewa Perre punya keluarga Hindu yang cukup banyak yang banyak membantu pembangunan pesantren.”<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup>Yuli Saiful Bahri, wawanacara, Tabanan, 21 Oktober 2019

Dalam pengamatan peneliti, lokasi PP BBI berdiri di tengah pemukiman masyarakat Hindu, bahkan jalan menuju lokasi pesantren berdiri bangunan Pura yang cukup besar dan menjadi pusat masyarakat Kerambitan Tabanan yang beragama Hindu melaksanakan upacara keagamaan Hindu.<sup>206</sup> Selanjutnya, meski banyak dibantu oleh kalangan Non-Muslim dalam pengembangan pesantren, seperti pendirian lembaga Formal MTs dan MA BBI, Kiai Kt. Imaduddin Djamal tidak kehilangan pengaruh dalam kepemimpinannya. Sebagaimana disampaikan Ustaz Hizbi, bahwa Kiai Kt. Imaduddin Djamal tidak mencari-cari orang yang akan membantu perjalanan pesantren, beliau tetap di pesantren dengan sebuah keyakinan yang selalu beliau sampaikan, bahwa kalau Allah mentakdirkan maka semuanya akan datang.<sup>207</sup>

Dalam menghadapi keragaman SDM yang ada di PP BBI, Kiai Kt. Imaduddin Djamal memiliki ketegasan yang selalu beliau sampaikan secara gamblang. Misalnya yang dialami Made Swardani salah satu guru yang beragama Hindu beliau menyampaikan:

“...Saya di awal mengajar di BBI pernah merasa tidak nyaman kalau tidak berbusana sama dengan guru yang lain. Sehingga, saya mencoba untuk menggunakan busana yang sama dengan guru yang lain dengan cara memakai kerudung. Tetapi, saat sampai di lingkungan PP BBI, saya ditegur langsung oleh Ayah Kt. Imamduddin Djamal. Kenapa ibu memakai busana seperti guru Muslim? Saya jawab, saya tidak enak ayah menggunakan busana yang berbeda dengan guru lainnya. Tetapi, jawaban beliau malah bilang, itu yang salah, Jangan berubah, karena kita saudara, ibu memiliki kemerdekaan dalam berbusana, tutur beliau.”<sup>208</sup>

<sup>206</sup> Observasi peneliti, Tabanan, 10 Januari 2020

<sup>207</sup> Hizbi, wawancara, Tabanan, 22 Oktober 2019

<sup>208</sup> Made Swardani, wawancara, Tabanan, 21 Oktober 2019



Apa yang dialami oleh Made Swardani merupakan bukti kekuasaan yang dimiliki oleh Kiai Kt. Imaduddin Djamal dalam memimpin PP BBI dalam menjaga keragaman SDM, beliau tidak segan-segan menegur langsung guru yang mencoba melakukan penampilan atau cara berbusana yang ikut lingkungan sekitarnya. Apa yang dialami oleh Made Swardani juga dirasakan oleh guru lain yang beragama Hindu. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S, beliau menyatakan bahwa:

“...Saat saya masuk di hari pertama untuk ngajar di Yayasan PP BBI melihat guru-guru yang lain memakai pakaian islami, saya berfikir untuk memakai busana yang sama di hari berikutnya. Maka setelah saya pulang dari mengajar, saya membeli busana yang akan saya pakai esok hari. Tetapi, saat saya memakai busana Muslim di hari berikutnya, saya bukan diapresiasi karena menyesuaikan dengan busana guru yang beraga Islam, justru saya ditegur oleh ayah Kt. Imaduddin Djamal, beliau mengatakan, ibu tidak usah ikut-ikutan berbusana seperti guru Muslim, ibu cukup berpakaian rapi dan sopan saja, tegur beliau ke saya.”<sup>209</sup>



Gambar 4.1  
Proses KBM santri dipandu guru yang beragama Hindu

<sup>209</sup>Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S, Tabanan, Wawancara, 22 Oktober 2019

Suasana yang tergambar di atas, menunjukkan penerimaan semua pihak di pesantren tentang menghargai perbedaan SDM. Hal ini, lahir dari ketegasan yang ditunjukkan oleh Kiai Kt. Imaduddin Djamal dalam usahanya menjaga komitmen SDM beda agama di lembaga yang beliau pimpin. Sehingga, guru yang beragama Hindu merasa nyaman bekerja dan mengabdikan diri di PP BBI dalam waktu yang cukup lama. Dari observasi penulis cukup banyak terlihat guru yang beragama Hindu cukup berumur, ini menunjukkan masa mereka mengabdikan diri di PP BBI sudah cukup lama.<sup>210</sup>

Seperti yang dirasakan oleh salah satu guru Hindu yang mengatakan sangat kerasan dan ingin mengabdikan diri di pesantren sampai waktu pensiun nantinya. Guru tersebut memiliki keinginan mengajar dan mengabdikan diri di pesantren BBI sudah dari waktu yang lama, hanya saja kesempatan itu datang beberapa waktu kemudian, keterkaitan tersebut didasarkan atas informasi yang beliau terima dan lihat sendiri bagaimana keragaman benar-benar dihargai dan dipertahankan eksistensinya oleh pimpinan pesantren BBI. Seperti diungkapkanDesak Made Sri Wualandari berikut:

“...Saya mengajar di lembaga ini karena saya ingin mengaplikasikan ilmu yang *tiang* punya, ingin transfer ilmu. Keinginan mengabdikan diri di lembaga ini sudah cukup lama sejak dari awal nikah sudah ada niat ngajar di sini, cuma belum ada lowongan, sampai ada informasi lowongan saya langsung melamar, dan diterima. Niat ini muncul karena info dan yang saya lihat sendiri tentang keragaman SDM di lembaga ini yang tidak mempersoalkan latar belakang agama.hidupdalam kebhinnekaan yg

<sup>210</sup>Peneliti, *Observasi*, Tabanan, 21 Oktober 2019

beraneka ragam, yang kita didik juga anak-anak bangsa. Yang bikin saya kerasan dan betah juga penghormatan anak-anak santri di sini, mereka sangat terbuka menerima saya yang berbeda agama dengan mereka.”<sup>211</sup>

Penerimaan santri secara terbuka terhadap keberadaan guru yang berbeda secara agama tidak bisa dilepaskan dari sosok Kiai Kt. Imaduddin Djamal yang selalu menampilkan perilaku kepemimpinan yang inklusif dan terbuka dalam menerima keragaman. Sehingga secara otomatis siapapun yang ada di lingkungan PP BBI ikut apa yang beliau tampilkan dalam perilaku kepemimpinan. Hal ini dibenarkan oleh pernyataan dari Sekretaris Pesantren Usbaini sebagai berikut:

“...Kiai. Kt. Djamal sebagai pimpinan PP BBI memiliki komitmen untuk membangun SDM yang beragam. Beliau mengajarkan kepada kami untuk tidak membedakan sesuatu yang tidak mesti dibedakan. Walaupun beliau memiliki pengaruh yang kuat di lingkungan pesantren dan masyarakat, mengingat beliau aktif diberbagai macam organisasi kemasyarakatan. Beliau tidak serta merta menganggap dirinya lebih baik dari siapapun. Beliau sangat menghargai adanya perbedaan. Sehingga dalam perilaku kepemimpinannya beliau menampilkan keterbukaan. Dengan keberadaan pesantren di tengah masyarakat Hindu. Beliau ingin mencitrakan pesantren yang ramah, beliau membuka pintu selebar-lebarnya untuk semua kalangan, agar masyarakat mengetahui pesantren sendiri seperti apa, yang dulu banyak pesantren dicitrakan sarang teroris. Bahkan kita mengadakan buka bersama saat ramadhan masyarakat Hindu juga diundang untuk membuka stand jualan yang halal dikonsumsi kami yang muslim.”<sup>212</sup>

Komitmen guru Hindu mengajar dalam waktu yang lama lahir dari keterbukaan pimpinan pesantren terhadap keberadaan mereka beserta eksistensinya. Pimpinan pesantren tidak mempersoalkan masalah busana

<sup>211</sup>Desak Made Sri Wulandari, wawancara, Tabanan, 22 Oktober 2019

<sup>212</sup>Usbaini, wawancara, Tabnan, 26 Oktober 2019

yang dikenakan para guru Hindu. Seperti yang disampaikan salah satu guru di MTs BBI bapak purnomo berikut:

“...di pesantren ini cukup banyak guru Hindu yang cukup lama bekerja dan mengabdikan diri di sini. Ada bu Dani yang lebih lebih lama dari saya, beliau sekarang menjabat Wakil Kepala MTs. Juga ada I Wayan Nesor di Madrasah Aliyah yang mengajar sejak awal pendirian MA BBI. Mereka memiliki komitmen yang kuat untuk bertahan di lembaga ini dibuktikan dengan kesediaan mengajar di waktu yang lama, mereka bertahan. sementara menurut hemat saya komitmen di sini dibangun mengalir seperti biasa, kita tidak membedakan mereka. Misalnya jam makan kita makan bareng, bahkan mereka yang masak di sekolah kita makan selama yang di masak sesuatu yang halal. kalau masalah perbincangan tidak menyentuh perbincangan masalah agama. perbincangan kita seputar masalah bagaimana menangani siswa.”<sup>213</sup>



Gambar 4.2  
Struktur MTs BBI

Struktur di atas, menjelaskan secara nyata adanya guru yang beragama Hindu memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan struktural lembaga. Hal ini tidak lepas dari penerimaan terhadap keberadaan guru yang beragama Hindu secara terbuka oleh semua pihak di pesantren yang dimotori oleh Kiai Kt. Imaduddin Djamil. Lebih lengkap Kepala Madrasah Madrasah Aliyah BBI, Ida Lailatul Qoyumah saat

<sup>213</sup>Purnomo, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

ditemui di Ruang Kantor MA BBI, beliau menyampaikan, bahwa ada sekian guru beragama Hindu yang sudah masuk masa pensiun tidak mau berhenti mengajar di MA BBI. Mereka beralasan sudah merasa nyaman dan merasa seperti keluarga bagi PP BBI, sehingga meski sudah masuk masa pensiun tidak mau berhenti mengabdikan untuk mengajar:

“...di Lembaga yang saya pimpin masih banyak guru yang beragama Hindu yang sudah masuk masa pensiun tidak mau berhenti mengajar, bahkan di antara mereka ngajar sejak awal pendirian Madrasah Aliyah BBI, mereka tidak mau berhenti mengajar karena merasa PP BBI sebagai rumah kedua dari saking nyamannya mereka di sini.”<sup>214</sup>

Keinginan beberapa guru yang beragama Hindu untuk tetap mengajar di saat sudah masuk masa pensiun merupakan sesuatu yang menarik yang tidak bisa dilepaskan dengan komitmen pimpinan PP BBI yang menjamin kesejahteraan dan kebebasan eksistensi mereka di pesantren. Guru yang beragama Hindu merasa memiliki terhadap pesantren BBI karena dianggap seperti keluarga besar oleh pimpinan pesantren.

Ada cerita menarik yang disampaikan kepala MA BBI ke peneliti tentang keinginan guru beragama Hindu berbusana seperti Muslim pada umumnya seperti berikut:

“...Saat kami mewakili kompetisi siswa madrasah (KSM) tingkat Provinsi Bali, kita di pesan untuk menggunakan pakaian sopan oleh Kanwil Kemenag. Pembina waktu itu guru yang beragama Hindu. Ternyata sampai di acara KSM guru yang Hindu pakai jilbab. Padahal kita tidak pernah meminta apalagi mewajibkan. Akhirnya orang Kanwil *share* foto ke saya. Jadi kami sampaikan ke Kanwil bahwa itu tidak berdasarkan perintah kami, tapi

---

<sup>214</sup>Ida Lailatul Qoyumah, Wawancara, Tabanan, 4 November 2019

keinginan dari guru yang beragama Hindu sendiri setelah kami tanyakan ke guru yang bersangkutan.<sup>215</sup>

Kejadian di atas, terkait keinginan guru Hindu berbusana seperti muslim pada umumnya di even tersebut menunjukkan adanya kesenangan yang mereka rasakan ketika ada di komunitas muslim pesantren yang dimotori oleh Kiai Kt. Djamal sebagai pimpinan pesantren yang terus berupaya untuk menjaga eksistensi keragaman SDM di lembaga yang beliau pimpin. Seperti disampaikan Ana Muhtadin, Guru MA yang sekaligus BP Ma'had BBI berikut:

“...Untuk SDM yang bekerja di lembaga ini tidak ada perbedaan apalagi dibeda-bedakan. Sebagaimana yang selalu ditekankan oleh pengasuh pesantren ayah Kt. Djamal untuk terus menjaga keharmonisan dengan SDM beda agama dengan membangun komitmen mereka agar ikut membantu perjalanan pesantren. Mereka diberikan kesempatan yang sama dengan guru yang beragama Islam. Misalnya, urusan sertifikasi guru kami berikan hak dan peluang yang sama. Tidak ada bedanya, manakala mereka berkinerja baik akan ada *reward*.”<sup>216</sup>

Dengan kondisi demikian, seperti disampaikan oleh Ustaz Yuli Saiful Bahri, para guru yang beragama Hindu bertahan dengan waktu yang lama untuk mengabdikan diri di PP BBI. Lebih detail beliau menyampaikan hal berikut:

“...Guru yang beragama Hindu rata-rata lebih sepuluh tahun, bahkan ada sebageian mengajar sejak dari awal pendirian lembaga MTs ataupun MA BBI, yang paling baru saja, sudah dua tahun. yang generasi awal bertahan, yang pensiun ada, tapi masih minta ngajar di sini. dan salah satu guru Hindu seorang pemangku, yang dalam agama Hindu memiliki kasta tinggi. Beliau sering sharing masalah nilai-nilai agama. Misalnyakenapa bersin harus berdoa.”<sup>217</sup>

<sup>215</sup>Ida Lailatul Qoyumah, Wawancara, Tabanan , 4 November 2019

<sup>216</sup>Ana Muhtadin, wawancara, Tabanan 15 November 2019

<sup>217</sup>Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 25 Oktober 2019

Dalam keseharian yang dijalani guru Muslim dan Hindu tidak bisa dihindari adanya dialog yang membahas masalah agama seperti di atas. Sehingga ini menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan pesantren untuk tidak menjadi awal dari bibit-bibit konflik yang biasanya muncul dari persoalan agama. Sebagaimana kita mafhum masalah agama adalah masalah yang sangat sensitif karena terkait dengan teologi. Tetapi sebagaimana disampaikan oleh Ibu Ida Lailatul Qoyumah terkait kondisi demikian beliau menyampaikan hal berikut:

“...Kami tidak pernah takut terhadap keberadaan guru Hindu di lembaga ini. Apalagi sampai akan menghindari percakapan masalah agama, bagi kami yang terpenting tidak mencampuri urusan terlalu dalam dari masing-masing agama tidak masalah. Apalagi selama saya mengajar dan mengabdikan di sini tidak pernah melihat dan mendengar guru Hindu mempertanyakan masalah agama yang aneh-aneh atau mengajar santri di sini dengan sesuatu yang macam-macam atau yang aneh-aneh.”<sup>218</sup>

Selain kebebasan berbusana bagi guru yang beragama Hindu, Kiai Kt. Imaduddin Djamil membangun komitmen keragaman SDM melalui pemberian gaji yang sama bagi seluruh guru tanpa melihat masalah Agama. Seperti yang beliau sampaikan saat wawancara di kediamannya, beliau menyampaikan bahwa:

“...Komitmen saya sebagai pengasuh di pesantren BBI ini dalam rangka membangun keragaman SDM tidak hanya membebaskan masalah busana bagi guru yang beragama Hindu, tetapi memperhatikan masalah kesejahteraan mereka yang terkait dengan gaji. Gaji mereka sama dengan gaji guru dan pelaksana yang lain, prinsipnya dalam sistem penggajian di lembaga ini adalah tidak ada

---

<sup>218</sup>Ida Lailatul Qoyumah, wawancara, Tabanan, 4 November 2019

yang perlu dibedakan, yang dibedakan amanahnya, semakin besar tanggung jawabnya, maka makin besar bayarannya.”<sup>219</sup>

Apa yang disampaikan Kiai Kt. Imaduddin Djamal masalah persamaan hak terkait gaji guru dan pelaksana di lembaga yang dipimpinnya diakui oleh tenaga keamanan PP BBI, Wayan Arta, beliau menyampaikan bahwa tidak ada perbedaan masalah gaji yang di terima di PP BBI. Menurutnya, sistem penggajian tidak melihat latar belakang suku, ras dan agama, sistemnya tergantung menjabat dan memiliki tanggung jawab apa. Secara lengkap Wayan Arta menyatakan bahwa:

“...Saya memiliki komitmen untuk terus bekerja di lembaga ini, melihat keberadaan saya sangat dihargai oleh ayah Kt. Djamal sebagai pimpinan di pesantren ini, saya tidak berfikir untuk berhenti dan bekerja di tempat lain.”<sup>220</sup>

Dengan adanya kesetaraan dalam masalah honorarium bagi semua SDM di PP BBI menunjukkan adanya otoritas dari pengasuh pesantren untuk terus membangun komitmen SDM yang dimiliki. Agar siapapun yang masuk di dalam manajemen PP BBI tidak bongkar pasang setiap waktu.

Observasi penulis saat akan masuk kompleks PP BBI, dengan sigap sekuriti pesantren langsung menanyakan kepentingan penulis dan kemudian mengantarkan ke tujuan yang diinginkan. Yang menarik saat penulis akan naik ke Mushollah untuk menemui salah satu nara sumber,

<sup>219</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan, 15 November 2019

<sup>220</sup>Wayan Arta, wawancara, Tabanan 15 November 2019



sekuriti tersebut tidak ikut naik ke atas. Saat di tanya alasannya, Sekuriti menjawab kalau menghormati kesucian dari Mushollah tersebut.<sup>221</sup>

Sikap yang ditunjukkan oleh SDM yang beragama hindu di atas, menunjukkan rasa saling menghormati di antara pelaksana di lingkungan PP BBI cukup baik dan harmoni, tidak sekedar hormat manakala berhadap-hadapan, tetapi sudah menjadi kebiasaan untuk saling hormat menghormati.

Tentang keberadaan SDM beda Agama di PP BBI tentu memiliki kerentanan terhadap santri dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu kerentanan tersebut menyangkut keinginan dari santri untuk meniru guru Hindu yang tidak menggunakan busana yang menutup aurat bagi kaum Muslim pada umumnya. Tetapi, hal ini tidak menjadi kekhawatiran Kiai Kt. Imaduddin Djamal sebagai pimpinan pesantren, beliau menyampaikan bahwa situasinya terbalik, mereka (guru beragama Hindu) ingin berbusana seperti kita. Mereka tidak pernah diminta berbusana muslim, justru mereka yg ingin menggunakan sendiri. Menurut Kiai Kt. Imaduddin Djamal, guru yang beragama Hindu tetap dihormati sebagaimana menghormati guru yang lain yang beragama Islam. Berkaitan dengan hal tersebut Kiai Kt. Djamal mengatakan sebagai berikut:

“...Saya tidak pernah mengajarkan perbedaan untuk santri, jika mereka ketemu guru Muslim salaman cium tangan, maka jika ketemu guru Hindu harus melakukan hal yang sama. Hal sederhana ini berdampak cukup menyentuh bagi guru Hindu, mereka merasa

---

<sup>221</sup>Observasi peneliti, Tabanan, 15 November 2019

cukup dihormati. Sehingga banyak dari mereka mengatakan senang dan akan tetap mengajar di BBI.”<sup>222</sup>

Dalam observasi peneliti, menjelang masuk kelas terlihat para santri salaman kepada semua guru termasuk guru yang beragama Hindu tanpa terkecuali. Terdengar para santri menyapa para guru dengan sapaan ustaz/ustazah kepada semuanya, termasuk ke guru yang beragama Hindu.<sup>223</sup> Berikut adalah suasana santri menjelang masuk kelas sekaligus salaman terhadap semua guru-guru:



Gambar 4.3  
Suasana Santri Menjelang Masuk Ke Kelas

Tetapi di sisi lain ada komitmen yang disampaikan oleh Kiai Kt. Djamal mengenai batasan yang tidak boleh tergeser dalam jiwa santri yaitu dalam masalah akidah. Jika dicermati setidaknya menggambarkan bagaimana otoritas dan kekuasaan kiai dalam menjaga komitmen SDM bedaagama cukup kuat dan tidak bisa ditolak oleh semua pihak di PP BBI, seperti tidak adanya ketakutan berlebihan mengenai adanya santri yang akan ikut gaya berbusana guru yang beragama Hindu.

<sup>222</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan, 15 November 2019

<sup>223</sup>Observasi peneliti, Tabanan, 21 Oktober 2019

Berkaitan dengan keberadaan SDM beda Agama Kiai Kt. Djamal menyampiakan bahwa:

“...Saya melihat mereka memiliki potensi, dari berbagai sisi saya memerlukan mereka, apalagi SDM ini begitu bagus, barangkali ini yang utama yang sangat kami butuhkan. Secara kondisional pesantren ini berbeda dengan pesantren lain, apalagi dalam satu contoh, dengan adanya mereka di dalam sebagai pendidik dan lainnya, apalagi komitmen dengan tugasnya, bagi saya ini kontribusi luar biasa bagi kami. Pertama, kita membangun SDM kita, harus unggul. Kedua, ada hal-hal untuk menuju keunggulan SDM yang tidak saya dapatkan di lingkungan kita tapi saya dapatkan di lingkungan mereka. Sehingga dengan mereka bisa dan mau menyumbangkan ilmunya di pesantren itu luar biasa,”<sup>224</sup>

Namun ada satu titik kelemahan dari guru yang beragama Hindu yang harus dicarikan solusi penyelesaiannya yang terkait motivasi mereka mengajar. Sebagaimana disampaikan oleh kiai Kt. Djamal bahwa:

“...Mereka setelah lulus kuliah mulai berfikir akan melakukan apa dan akan mendapatkan apa, berbeda dengan kami yang memiliki motivasi Agama terkait kewajiban belajar dan mengajar, jadi tidak selalu masalah kita melakukan apa dan mendapatkan apa. Hal ini menjadi tugas saya membangun motivasi dan komitmen dari guru Hindu untuk tidak sekedar datang mengajar, tetapi ikut memikirkan bagaimana setelah ilmu didapatkan oleh santri, santri tidak sekedar bisa, tapi mau diapakan ilmu dan aplikasinya. Akhirnya, saya melakukan pendekatan psikologis dan sosiologis.”<sup>225</sup>

Kiai Kt. Djamal selalu memberikan motivasi pada guru-guru tanpa terkecuali agar mereka memiliki tekad yang bulat untuk sama-sama membangun SDM PP BBI. Beliau mengingat motivasi itu dengan dilandasi dorongan psikologis agar para guru terketuk hatinya untuk berusaha semaksimal mungkin mengantarkan para santri menjadi orang yang baik.

<sup>224</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan, 15 November 2019

<sup>225</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan, 15 November 2019

Lebih jauh lagi *power* Kiai Kt. Djamal sebagai pemimpin langsung membuat keputusan tentang hari libur untuk hari-hari besar agama yang tanpa dimusyawarahkan pada bawahannya. Menurut Made Swardani ia mengatakan:

“...Beliau pula yang berinisiatif meliburkan santri dan guru dikala ada hari-hari besar kami, walaupun waktu itu belum ada edaran dari Kemenag terkait hal tersebut, beliau yang memulai. Dan beliau memberi tunjangan hari raya, di perayaan hari raya kami, yang jumlahnya lebih banyak dari teman-teman Muslim. Artinya saya dapat THR lebih banyak dari yang lain, ini yang bikin kami senang.”<sup>226</sup>

Pernyataan guru yang beragama Hindu di atas, menunjukkan bahwa Kiai Kt, Djamal telah menggunakan kekuasaannya pada hal-hal yang bersifat krusial yang berkaitan dengan hari-hari besar agama. Ini menunjukkan bahwa *power* beliau tidak lain untuk tetap menjaga kenyamanan ibadah bagi umat Hindu dan Islam.

Dari gambaran tersebut *power* yang digunakan Kiai Kt. Djamal tidak lain untuk menjaga komitmen yang telah terjalin lama di pesantren. Guru tidak terikat oleh keputusan-keputusan yang dapat merugikan keheningan ritualitasnya. Salah satu guru mengakui kekuasaan Kiai Kt. Djamal yang luar biasa terhadap guru Hindu, berdasarkan cerita pada peneliti berikut:

“...Guru beragama Hindu di MTs, saat ada acara atau hari raya agama Hindu mereka masuk. Kemudian ketemu Kiai Kt. Djamal mereka langsung ditegur dan ditanya kenapa masuk. Kiai Kt. Djamal menyuruh mereka pulang dulu jangan masuk. Mungkin mereka menganggap karena cuma sebentar. Beliau bilang ijin saja, kalau ada acara, jangan masuk. Ayah toleransinya cukup bagus,

<sup>226</sup>Made Swardani, wawancara, Tabanan, 22 Oktober 2019

beliau kan juga dinas di Pengadilan Negeri, jadi beliau paham terkait hari-hari besar agama Hindu.”<sup>227</sup>

Dengan keluasan pergaulan beliau di luar, berpengaruh terhadap perilaku dalam kepemimpinannya di pesantren terutama dalam menjagakeragaman. Beliau tidak ragu memperlakukan semua SDM dengan sama tanpa adanya perbedaan yang ditampakkan. Seperti diungkapkan oleh Ibu Halima berikut:

“...Saya termasuk yang paling senior, perbedaan di sini tidak kelihatan, kita mendapatkan kesejahteraan, hak sama, sayapun yang lama juga sama, pimpinan di sini tidak membedakan. Menjaga keragaman berawal dari perilaku beliau ayahanda, mengingat latar belakang beliau yang seorang hakim, yang banyak bergaul dengan banyak orang. Dan beliau orang Bali asli, dari Pegayaman. Seperti nama beliau yang ada Ketut di depannya.”<sup>228</sup>

Dengan latar belakang seorang hakim juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan yang sering dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal, saat memutuskan sesuatu beliau cukup detail sampai ke persoalan waktu kapan dilakukan. Seperti yang diungkapkan oleh Sekretaris Pesantren BBI Ustaz Usbaini berikut:

“...Saat beliau membahas suatu persoalan terkait pesantren apalagi yang menyangkut masalah menjaga keragaman. Beliau mengajak kami berbicara, istilahnya dari bawah. Meskipun pada akhirnya ada nanti sebagian guru atau pengurus pesantren tidak sepakat, beliau mengambil keputusan rapat atau musyawarah, tidak berdasar keputusan beliau saja. Bahkan beliau cukup detail beliau sering bertanya ke bawah, harus ada bukti, karena beliau hakim mungkin ya. Sudah dilaksanakan belum, kapan jam berapa.”<sup>229</sup>

Dengan kondisi demikian, perilaku kepemimpinan Kiai Kt. Djamal cukup banyak dipengaruhi keluasan pergaulan beliau dengan semua

<sup>227</sup>Halima, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

<sup>228</sup>Halima, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

<sup>229</sup>Usbaini, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

kalangan. Dengan latar belakang sebagai hakim membuat beliau cukup detail dalam memutuskan berbagai persoalan di pesantren BBI. Bahkan menurut penuturan Ustaz Yuli Saiful Bahri berikut:

“...Terkadang beliau tiba-tiba masuk ke dapur umum pesantren, dan langsung mencicipi berbagai menu makanan yang akan disuguhkan ke para santri. Alasan beliau ternyata cuma satu ketika ditanya oleh kami, kenapa sampai masuk ke dapur. Ternyata jawaban beliau ingin mengetahui secara langsung terkait rasa makanan yang disuguhkan ke santri dan beliau tidak segan untuk menegur juru masak manakala makanan yang disuguhkan ke santri yang telah beliau rasakan kurang pas.”<sup>230</sup>

Observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan kesamaan dengan yang disampaikan oleh partisipan di atas, seperti saat peneliti melakukan wawancara dengan Kiai Kt. Imaduddin Djamal, tiba-tiba beliau memanggil salah satu pengurus pesantren yang kebetulan masuk ke kantor pesantren di mana peneliti dengan beliau melakukan wawancara. Beliau langsung bertanya tentang posisi kipas angin yang menurut beliau salah penempatan. Beliau cukup detail memberi penjelasan supaya tepat penempatannya agar maksimal fungsinya.<sup>231</sup>

Dari penjelasan di atas, menunjukkan adanya tanggungjawab yang luar biasa besar dari Kiai. Kt. Djamal dalam posisi beliau sebagai pemimpin tertinggi di PP BBI. Karena beliau tidak segan turun langsung mengecek kondisi di lapangan yang sebenarnya, untuk bisa melayani sebaik mungkin setiap unit yang ada di bawah wewenang beliau. Kiai. Kt

---

<sup>230</sup>Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 15 November 2019.

<sup>231</sup>Observasi peneliti, Tabanan, 15 November 2019

Djamil bukan tipe pemimpin yang hanya senang menerima laporan dari bawahan beliau.

Tabel 4.3  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di PP BBI

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Otoritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai dalam kapasitas sebagai pemimpin tertinggi di pesantren memberikan gaji yang sama untuk semua SDM.</li> <li>- Memberi ruang dan kesempatan yang sama bagi semua SDM beda agama untuk ikut berperan aktif di setiap kegiatan yang ada di pesantren.</li> <li>- Dalam rekrutmen SDM kiai tidak melihat dari sisi Agama, melainkan dari sisi kualifikasi akademik, kompetensi, dan potensi yang dimiliki SDM.</li> </ul>	Otoritas kiai dilakukan atas dasar persamaan hak semua SDM tanpa ada diskriminasi di dalamnya.	Otoritas kiai dilakukan atas dasar persamaan hak semua SDM tanpa ada diskriminasi di dalamnya. Sementara <i>power</i> Kiai dilatarbelakangi personalnya sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga kiai mempunyai keberanian, konsistensi, dan pengertian.
<i>Power</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai putra Bali yang terlahir dalam kultur masyarakat Bali yang plural.</li> <li>- Latar belakang sebagai hakim, menjadi pola kepemimpinan kiai yang cukup detail.</li> <li>- Keberanian kiai mempekerjakan</li> </ul>	Kiai memiliki <i>power</i> dengan latar belakang sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga kiai mempunyai sikap berani, konsisten, pengertian .	

	<p>SDM beda agama di pesantren, seperti: masyarakat yang beragama Hindu dijadikan guru, pengelola penggemukan Sapi, supir, dan satpam.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menegur langsung guru yang beragama Hindu yang mencoba menggunakan atribut pakaian muslimah seperti jilbab.</li> <li>- Konsisten dalam memperhatikan kesejahteraan dan kebebasan eksistensi SDM yang beragama Hindu setara dengan SDM lain yang beragama Islam.</li> <li>- Guru Hindu diberikan izin/cuti kerja untuk mengikuti upacara keagamaan dalam Agama Hindu.</li> <li>- Mengajarkan santri untuk bersikap yang sama kepada SDM yang beragama Hindu. Jika ke guru muslim salaman cium tangan dan memanggil ustaz/ustazah, maka ke guru Hindu harus melakukan hal yang sama.</li> </ul>		
--	---	--	--



## **b. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani**

Para ahli mengartikan dan menggunakan istilah pengaruh, kekuasaan dan wewenang atau otoritas dalam bermacam-macam pendekatan dan tidak selalu ada kesepakatan. Pengertian pengaruh sebagai tindakan atau contoh yang langsung atau tidak langsung yang menyebabkan adanya perubahan dalam perilaku atau sikap dari orang atau kelompok lain. Pemimpin bisa menggunakan pengaruhnya untuk memperbaiki moral dan kompetensi SDM, pengaruh ini tidak harus perubahan perilaku bisa saja perubahan sikap.

Sementara, kekuasaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memiliki kekuasaan berarti dapat mengubah perilaku atau sikap dan kompetensi orang lain. Orang yang bekerja keras itu lebih mudah untuk mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi kelompok kerja kalau ia populer. Wewenang atau otoritas diartikan sebagai suatu jenis kekuasaan. Ini didasarkan pada pengakuan keabsahan upaya untuk mempengaruhi perorangan atau kelompok.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Kiai Kt. Imaduddin Djamal yang selalu menunjukkan pengaruh dan kekuasaan beliau. Seperti disampaikan, Ustaz Yuli Saiful Bahri beliau menyampaikan, bahwa sering sekali Kiai Kt. Djamal menantang bawahannya untuk membuat kegiatan yang bisa membangun kompetensi SDM yang ada di PP BBI. Beliau menyatakan bahwa:

“...Beliau Kiai Kt. Djamal sering menantang saya membuat kegiatan yang bisa menambah kompetensi SDM di Lingkungan PP BBI, hanya saja terkadang belum bisa kami laksanakan dalam waktu cepat. Seperti yg belum terealisasi permintaan dari beliau, mendatangkan tiga Menteri. Menteri Pendidikan, Agama dan Pariwisata. Sebenarnya bisa kami laksanakan hanya masih banyak agenda lain tidak bisa ditinggal.”<sup>232</sup>

Keseriusan dan komitmen Kiai Kt, Djamal dalam membangun kompetensi SDM di lingkungan PP BBI diakui oleh Kepala Madrasah Aliyah BBI, menurut beliau setiap kegiatan yang dirancang untuk membangun kompetensi SDM selalu menunjuk seseorang untuk menjadi motor penggerakannya. Bahkan, untuk setiap kegiatan yang diadakan. Menurut beliau, Kiai Kt, Djamal langsung mengawasi ke persoalan yang sangat tehnik sekali, seperti penuturan beliau berikut:

“...Ayah Kiai Kt. Djamal dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang terkait dengan peningkatan kapasitas atau kompetensi SDM di lingkungan pesantren selalu terjun langsung, bahkan beliau memantau absen kehadiran, dan bagi yang berhalangan hadir harus ijin langsung ke beliau.”<sup>233</sup>

Keseriusan Kiai Kt. Djamal dalam membangun kompetensi SDM tidak hanya diperuntukkan untuk yang beragama Islam saja, semua SDM yang ada di pesantren BBI termasuk guru yang beragama Hindu memiliki kesempatan dan peluang yang sama untuk mengakses setiap kegiatan yang terkait peningkatan kompetensi, sebagaimana penuturan beliau berikut:

“...Padangan saya, agak terbuka, mungkin kare faktor *sosiologis*. Saya lahir dan besar di Bali dan hidup di Pegayaman. di sana tidak ada batas dan sekat, barangkali hanya sungai saja yg memisahkan. Ini yang kemudian mewarnai perjalanan hidup saya. Sehingga saya hanya hanya persamaan-persamaan. Jarang ada perbedaan dalam

<sup>232</sup>Yuli Saiful Bahri, Wawancara, Tabanan 15 November 2019

<sup>233</sup>Ida Lailatul Qoyumah, Wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

pandangan saya, kalau ketemu perbedaan tidak akan ketemu. Contoh masalah baju saja, antara saya dan saudara tidak akan ketemu, baju saudara kebesan bagi saya dan baju saya kekecilan untuk saudara, akhirnya tidak ketemu. Akan ketemu kalau mencari persamaan, sama-sama dari benang. Tetapi lagi-lagi kalau yang dicari perbedaan, ukuran saja tidak akan ketemu, karena masing-masing memiliki ukuran yang berbeda. Nah, ini yg menjadi pendekatan saya dalam membangun kompetensi SDM di Persantren BBI.”<sup>234</sup>

Pernyataan Kiai Kt. Djamal di atas menunjukkan faktor sosiologis cukup berpengaruh dalam setiap pengambilan keputusan beliau dalam keberlangsungan lembaga yang dipimpinnya. Beliau tidak pernah mencari perbedaan yang akan menimbulkan benih-benih kebencian dan ketidakadilan. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang akan banyak dibentuk oleh lingkungannya, baik perilaku positif maupun negatif. Sebagaimana disampaikan salah satu guru yang beragama Hindu, terkait kesempatan yang sama yang diberikan Kiai Kt. Djamal untuk meningkatkan kapasitas kompetensi berikut:

“...Saya di awal masuk lembaga ini, sempat berfikir apakah akan memiliki kesempatan yang sama dengan kolega yang lain, mengingat lembaga ini lembaga yang dikelola dan dimiliki orang yang memiliki perbedaan agama dengan yang saya anut untuk meningkatkan kapasitas kompetensi diri, baik pembelajaran dan manajerial. Tetapi kekhawatiran tersebut hilang saat mengetahui bagaimana kepemimpinan Kiai Kt. Djamal yang tidak pernah membedakan SDM dari latar belakang yang melekat. Seperti saya yang diberikan kesempatan mengambil hak menjadi guru yang tersertifikasi guru juga diberikan kewenangan menjadi Wakil Kepala MTs.”<sup>235</sup>

Kesempatan yang sama untuk semua SDM di PP BBI untuk meningkatkan kapasitas kompetensi dibangun oleh Kiai. Kt Djamal dari

<sup>234</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan 6 Januari 2020

<sup>235</sup>Made Swardani, wawancara, Tabanan, 25 Oktober 2019

hal-hal yang sederhana tetapi cukup menyentuh dan membuat siapapun yang melihat dan mendengar heran dan kaget. Sebagaimana penuturan beliau berikut:

“...Saya terbiasa memanggil guru Hindu dengan istilah yang menurut banyak kalangan sensitif. Saya panggil guru Hindu dengan panggilan ustaz dan ustazah agama Hindu, sehingga banyak yang terkaget-kaget dengan panggilan tersebut. Untuk santri saya sering menyampaikan juga, jika ke guru yang Muslim salaman maka ke guru yang Hindu harus melakukan hal yang sama, jangan ada perbedaan sikap. Mencium tangan, paling saya batasi santriwati tidak boleh salaman ke ustaz baik yang Muslim maupun Hindu. Hal itu didasari dari diri saya pribadi yang tidak sama sekali melihat adanya pandangan perbedaan. Selama tidak berkaitan dengan hal yg fundamental ritual tidak ada masalah. Misalnya juga ada yang bertanya kenapa Wakil Kepala MTs orang Hindu, saya balik bertanya Wakil Kepala MTs dari hindu apa yang menjadi kendala, tidak ada kan?persyaratannya tidak ada, ini menjadi ranah kita merubah pola pikir kita. Mungkin suatu saat saya akan mengangkat Kepala Sekolah dari guru Hindu, sehingga nanti ada Kepala Madrasah Tsanawiyah, Aliyah beragama Hindu.”<sup>236</sup>

Keberanian tindakan yang diambil Kiai Kt. Djamil dalam membuat keputusan yang tidak banyak pihak lain lakukan menjadi bukti otoritas dan kekuasaan beliau yang cukup besar yang menjadi barometer pengurus atau pengelolayang lain di lingkungan PP BBI untuk bertindak terkait mnjaga kompetensi SDM yang beragam. Setiap orang yang ada dalam manajemen PP BBI harus bisa menerjemahkan dari setiap tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh Kiai. Kt. Djamil. Terkai dengan tindakan yang harus dilakukan oleh pengelola pesantren di bawah kepemimpinan Kiai Kt. Djamil sebagaimana disampaikan oleh Ust. Yuli Saiful Bahri berikut:

<sup>236</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamil, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

“...Kepemimpinan pengasuh pesantren BBI, Kiai Kt. Djamil banyak ditunjukkan dari tindakan-tindakan beliau. Kami yg di unit pelaksana harus bisa menerjemah dan menuliskan apa yang beliau contohkan. Misalnya, beliau selalu menyampaikan dan menunjukkan keberpihakan beliau terhadap SDM yang berbeda secara Agama. Bagaimana beliau memberi kesempatan SDM beda Agama mengabdikan di lembaga yang beliau pimpin harus kami terjemahkan dengan tindakan lanjutan berupa keputusan-keputusan yang berpihak dan adil untuk semua pihak terutama yang beragama lain, yang berbeda dengan kebanyakan di pesantren. Misalnya memberi kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat-diklat peningkatan kompetensi, baik pengajaran maupun manajerial.”<sup>237</sup>

Apa yang disampaikan partisipan di atas merupakan bukti nyata dari otoritas dan kekuasaan Kiai Kt. Djamil yang tidak bisa dibantah, karena bisa mempengaruhi unit-unit pelaksana di bawah untuk bisa menerjemahkan dan mengambil sikap yang tidak jauh dari perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh Kiai Kt. Djamil sebagai pimpinan tertinggi di PP BBI. Tetapi walaupun memberikan kesempatan yang sama untuk SDM beda agama untuk mengembangkan kapasitas kompetensi baik pengajaran dan manajerial Kiai. Kt. Djamil memberikan arahan untuk memilihkan materi yang akan diajarkan untuk santri bagi guru yang beragama Hindu. Seperti yang disampaikan Ustaz Hizbi berikut:

“Kami di sini diarahkan oleh Kiai Kt. Djamil untuk memilihkan materi yang sesuai kemampuan guru Hindu, materi-materi umum yang bisa diampu, dan nantinya mereka bisa meningkatkan kapasitas kompetensinya melalui kegiatan-kegiatan yang dirancang pesantren ataupun kegiatan yang diadakan pihak luar yang mengundang dan melibatkan pihak pesantren. Guru-guru Hindu diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti jenis-jenis kegiatan dimaksud.”<sup>238</sup>

<sup>237</sup>Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

<sup>238</sup>Hizbi, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

Kebijakan Kiai Kt. Djamal untuk meningkatkan kompetensi SDM dilakukan melalui berbagai jenis kegiatan yang diperuntukkan bagi semua SDM yang ada di pesantren BBI. Kegiatan tersebut tidak dibatasi untuk SDM tertentu. Sebagaimana disampaikan oleh Gus Andika supriatman berikut:

“...Untuk meningkatkan kompetensi sudah cukup banyak pembicara luar yang didatangkan, baik untuk peningkatan *leadership* maupun pengajaran, yang semua guru dilibatkan baik yang Muslim dan Hindu. Kemudian dilanjutkan dengan kegiatan lanjutan. Bahkan tidak jarang Kiai Kt. Djamal mengingatkan kepada yang sudah ikut kegiatan dimaksud untuk berpegangan terhadap hasil kegiatan tersebut dalam bertindak dan menjalankan tugas-tugas di pesantren. Ketika ada yang lupa atau kebingungan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan, beliau langsung menegur. Saat menegur beliau menyampaikan hal demikian, Ayo saya masih ingat yang dipelajari kemaren, masa kalian lupa. Beliau Kiai Kt. Djamal semangatnya luar biasa meski kadang lemah diingatan. Tetapi manakala ingat, akan terbuka semua itu dan akan bilang, ke semua SDM tanpa terkecuali Muslim Mupun Hindu. Ayo, kemaren sudah belajar, saya saja masih ingat.”<sup>239</sup>

Apa yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal terkait membangun kompetensi SDM tanpa melihat latar belakang agama merupakan sebuah langkah berani di tengah kehidupan masyarakat yang sering terjadi konflik karena adanya diskriminasi terhadap kalangan tertentu. Khususnya di wilayah Bali. Sudah menjadi rahasia umum tentang penolakan beberapa lembaga untuk menerima pekerja yang memakai jilbab, bahkan yang miris bukan hanya lembaga yang bergerak di bidang penyedia jasa dan barang, akan tetapi di lembaga pendidikan.

<sup>239</sup> Andika Supriatman, wawancara, Tabanan, 25 Oktober 2019

Di saat ada beberapa lembaga yang melakukan diskriminasi terkait rekrutmen SDM yang akan dipekerjakan. Kiai Kt. Djamal melakukan sebaliknya sebagaimana diakui oleh Ustaz. HizbiPengurus PP BBI berikut:

“...Kiai Kt. Djamal memiliki komitmen yang kuat dalam mengajarkan dan mengamalkan nilai Agama Islam yang toleran terhadap perbedaan. Beliau berharap semua orang yang ada di lingkungan pesantren BBI tidak alergi terhadap perbedaan yang ada. Beliau tidak sekedar berhenti di teori dan sekedar menyampaikan Ayat-ayat tetapi beliau memperaktekkan. Prinsipnya yang selalu sampaikan selama tidak ada kaitannya dengan akidah, *its ok*. Kalau teman-teman Hindu ngajar ke sini, tidak ada paksaan untuk menggunakan busana yang sama dengan kita. Kita tidak mau mengurus masalah keyakinan mereka. Seperti itu yang kami rasakan dan dapatkan.”<sup>240</sup>

Sementara Kiai Kt. Djamal selain memiliki komitmen yang kuat terkait membangun kompetensi yang tanpa melihat adanya keragaman dalam sisi Agama yang dianut SDM yang ada di lingkungan PondokPesantren BBI. Beliau juga memiliki keberanian mendelegasikan wewenang yang dimiliki kepada siapapun yang dianggap memiliki kemampuan mengerjakan yang sudah beliau rencanakan sebagaimana disampaikan Ustaz. Yuli Saiful Bahri berikut:

“...Sekarang beliau sedang tugas di luar Kota. Jadi beliau menempatkan putranya menjadi Mudir Ma’had yang membantu beliau saat beliau tidak sedang di pesantren. Beliau memberikan kewenangan sepenuhnya ke Mudir Ma’had, tetapi beliau tetap berpesan manakalah ada kesulitan dalam melaksanakan tugas yang beliau berikan untuk menghubungi beliau sesegera mungkin. Saat di pesantren beliau meminta laporan pertanggungjawaban apa saja yang telah dikerjakan selama beliau tidak dipesantren dan beliau akan *kroscek* secara mendetail apa yang sebenarnya terjadi.”<sup>241</sup>

<sup>240</sup>Hizbi, wawancara, Tabanan, 26 Oktober 2019

<sup>241</sup>Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

Lebih jauh Ustaz. Yuli Saiful Bahri menjelaskan karakteristik kepemimpinan Kiai Kt. Djamal berikut:

“...Saat beliau berkeliling lingkungan pesantren, dan menemukan sesuatu yang mengganjal menurut beliau. Beliau langsung menanyakan siapa yang punya tanggungjawab untuk ditanyakan lebih jauh. Misalnya, ada tulisan yang ada di poster atau banner di lingkungan pesantren tidak sesuai menurut beliau, beliau akan terus menanyakan, siapa yang bertanggungjawab dan langsung beliau urus, bahkan sampai ke penanggung jawab di atasnya dari yang membuat tulisan tersebut.”<sup>242</sup>

Dari penjelasan di atas, menggambarkan sosok Kiai Kt. Djamal dalam memimpin PP BBI tidak melakukan semua hal sendiri. Beliau menyerahkan wewenang terkait pengelolaan pesantren ke beberapa orang yang beliau anggap mampu melaksanakan. Akan tetapi beliau tidak kehilangan kontrol atau kekuasaan dengan pola beliau memerintahkan pihak yang diberi wewenang melaporkan segala hal yang terkait wewenang yang beliau berikan. Dalam memimpin Kiai. Kt. Djamal sangat teliti dan tidak segan mencari jalan keluar dari segala persoalan yang beliau temukan di lapangan.

Kuatnya komitmen Kiai Kt. Djamal untuk membangun kompetensi SDM yang ada di lingkungan PP BBI tanpa melihat latar belakang agama.

Terbaca dari pernyataan Kepala Madrasah Aliyah BBI berikut:

“...Kiai Kt. Djamal memiliki komitmen untuk menjaga toleransi dengan memperlakukan SDM yang beragam secara sama, memberi ruang yang sama. Bagi beliau yang penting aturannya bagaimana, dan setiap kegiatan dilibatkan. InsyaAllah niatan beliau, karena kita lingkungan Hindu yang mayoritas maka harus pandai menjalin hubungan secara baik. Wong kita kadang sesama Muslim saja gontok-gontokan, apalagi dengan yang berlainan secara Agama.

<sup>242</sup>Andika Supriatman, wawancara, Tabanan 25 Oktober 2019



Jadi ini yang menjadi komitmen dan keunggulan Kiai Kt. Dalam menjaga hubungan antara SDM yang beragam ini kondusif. Cara beliau melakan hal itu dalam mmengatasi dan membuat suasana kondusif itu yang penting.”<sup>243</sup>

Apa yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal di atas memberikan kebebasan setiap SDM yang ada di Lingkungan PP BBI mengakses semua program terkait peningkatan kompetensi SDM. Melahirkan komitmen dari SDM yang beragama Hindu untuk tetap mengabdikan diri di PP BBI. Bahkan beberapa di antara SDM beda Agama melakukan usaha di luar dari yang diharapkan secara normal untuk membantu kesuksesan lembaga, dan menerima hampir semua tugas yang diberikan lembaga. Sebagaimana pengakuan dari salah satu guru Hindu berikut:

“...Saya di sini saja, sampai tuapun gak papa, karena saya Sarpras, saat yang lain libur, saya wara-wiri ke sini, saya kontrol tukang. Bahkan walaupun ada perayaan kuningan saya di sini walaupun Kiai Kt. Djamal memberi libur, saya tetap semangat meyelesaikan tanggungjawab saya sebagai wakil kepala MTs BBI.”<sup>244</sup>

Pernyataan dari guru Hindu di atas, menunjukkan ada korelasi yang kuat prilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Kiai. Kt. Djamal terhadap komitmen yang diberikan oleh guru beragama Hindu untuk bertahan dan melakukan pekerjaan terbaik yang mereka bisa. Apalagi dalam sisi keberpihakan Kiai. Kt. Djamal untuk membangun kompetensi SDM yang tidak membedakan latar belakang Agama. Bahkan dari pengakuan salah satu guru Hindu, merasa tidak ada ketakutan yang mereka

<sup>243</sup> Ida Lailatul Qoyumah, Wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

<sup>244</sup>Made Swardani, wawancara, Tabanan, 25 Oktober 2019

rasakan ketika berada di dalam lingkungan PP BBI seperti pernyataan berikut:

“...Saya tidak merasa takut berhubungan dan mengabdikan diri di lembaga ini. Ada yang menyampaikan ke saya, nanti kamu bakalan diajak masuk Islam. Saya jawab bahwa di pesantren ini apalagi pimpinannya tidak pernah mengajak saya masuk ke Islam, di lembaga ini cukup menghargai adanya perbedaan. Apalagi saya dan keluarga merasa agama dan keyakinan kami kuat. Bahkan dalam sehari-hari saya sering mengucapkan kalimat-kalimat yang diucapkan teman-teman saya yang Muslim, seperti Alhamdulillah dll. Saya tidak pernah takut”.<sup>245</sup>

Pernyataan di atas, menunjukkan kenyamanan yang dirasakan oleh SDM beda Agama yang lahir dari kepemimpinan Kiai. Kt. Djamal yang tidak membedakan dan menghargai eksistensi mereka di PP BBI. Dengan kondisi demikian, banyak alasan yang mendasari SDM beda Agama untuk bertahan dan komitmen mengabdikan diri di PP BBI, sebagaimana penuturan berikut:

“...Ada banyak alasan saya bertahan di lembaga ini, selain memberikan kesempatan mengembangkan kompetensi dalam diri saya, juga karena dekat dengan rumah. Mengingat saya di Agama Hindu banyak upacara, jadi saya bisa membagi waktu, saya masuk sebentar, nanti pulang dulu sebentar *sembahyang*, nanti balik lagi, dan itu tidak masalah bagi Kiai Kt Djamal, bahkan beliau menyampaikan untuk ijin saja, agar keheningan beribadah terjaga.”<sup>246</sup>

Terkait usaha yang dilakukan Kiai. Kt. Djamal dalam meningkatkan kompetensi SDM yang ada di lingkungan PP BBI, dilakukan dengan berbagai pendekatan, salah satunya pendekatan kebudayaan lokal Bali. sebagaimana penuturan beliau berikut:

<sup>245</sup> Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S, Tabanan, Wawancara, 22 Oktober 2019

<sup>246</sup> Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S, Tabanan, Wawancara, 22 Oktober 2019

“...Kurikulum di lembaga ini terdiri dari tiga komponen, Kemendikbud, Kemenag dan muatan lokal. Yang spesifik muatan lokal. Saya mengisi pengajian kitab kuning untuk santri berbahasa Bali, seperti kitab *Ta’limul Muta’allim*. Saya lakukan ini agar kita di pesantren tidak alergi dengan budaya Bali, yang salah satunya berupa bahasa. Karena banyak yang berasumsi, bahasa dan beberapa bentuk budaya di Bali identik dengan Agama Hindu. Saya selalu sampaikan kepada santri bahwa ananda hidup di Bali harus bisa berbahasa Bali, minimal sebagai kecintaan ananda terhadap Bali. Saya tidak melarang santri bikin dan ikut Perayaan ogoh-ogoh, bagi saya tidak masalah, tujuannya apa, agar lebih akrab dengan kalangan Hindu.”<sup>247</sup>

Pernyataan di atas, menunjukkan karakter kepemimpinan Kiai Kt. Djamal yang tidak alergi dengan kebudayaan lokal Bali, yang dalam banyak benak orang lain sangat identik dengan Agama Hindu atau dalam bahasa lain seolah-olah milik Agama Hindu yang tidak bisa dilakukan umat Agama lain. Tetapi yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal langkah sebaliknya yang menganggap kebudayaan tidak serta merta disematkan ke Agama tertentu seperti yang ditunjukkan dengan perilaku beliau dalam kehidupan di PP BBI seperti keterangan di atas.

---

<sup>247</sup>Kiai. Kt. Djamal, wawancara, Tabanan 15 November 2019

Tabel 4.4  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Otoritas dan *PowerKiai* dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama  
di PP BBI

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Otoritas	<p>Kiai menantang bawahannya untuk merancang pelbagai kegiatan yang bisa menunjang kompetensi SDM. Seperti menghadirkan menteri pendidikan dan tokoh nasional lainnya.</p> <p>membangun Kompetensi untuk semua SDM tanpa melihat latar belakang Agama, dengan melibatkan dan membuka kesempatan bagi mereka dalam kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut.</p> <p>Kiai selalu menunjuk seseorang untuk menjadi motor penggerak dalam setiap kegiatan.</p> <p>Setiap kegiatan yang diadakan selalu dipantau sampai urusan teknis di lapangan.</p> <p>Mendelegasikan wewenang yang dimiliki kepada</p>	<p>Kiai melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut, memberi wewenang, melakukan pengawasan dan pendelegasian.</p>	<p>Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut, memberi wewenang, melakukan pengawasan dan pendelegasian.</p> <p>Sementara <i>powerkiai</i> terlihat dari upaya membangun kompetensi SDM melalui cara: a) advokasi, b) menjadi role model, c) mengarahkan kepala madrasah untuk menentukan materi bagi guru Hindu, d) tidak melakukan diskriminasi, e) toleran terhadap perbedaan, f) melakukan pendekatan melalui <i>local wisdom</i>.</p>

	<p>siapapun yang dianggap memiliki kemampuan mengerjakan dengan kontrol langsung dari Kiai.</p> <p>Memberi kewenangan semua SDM sesuai kompetensi dan kualifikasi untuk menjadi pengelola di unit-unit pelaksana. Seperti memposisikan guru beragama Hindu sebagai Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah.</p>		
<i>Power</i>	<p>Kiai Membangun kompetensi dengan cara mengadvokasi SDM dalam proses sertifikasi Guru dengan tidak membedakan antara guru Muslim dan yang beragama Hindu.</p> <p>Kiai memberikan contoh melalui tindakan terkait berbagai hal untuk diterjemahkan oleh bawannya di unit-unit pelaksana untuk dijadikan kebijakan tertulis.</p> <p>memberikan arahan kepada kepala madrasah untuk menentukan materi yang akan diajarkan untuk santri, bagi guru yang beragama</p>	<p>Membangun kompetensi SDM dengan cara: a) advokasi, b) menjadi role model, c) mengarahkan kepala madrasah untuk menentukan materi bagi guru Hindu, d) tidak melakukan diskriminasi, e) toleran terhadap perbedaan, f) melakukan pendekatan melalui <i>local wisdom</i>.</p>	

	<p>Hindu. Agara tidak menyentuh masalah teologi.</p> <p>Tidak ada diskriminasi saat melakukan rekrutmen dan penempatan SDM. Semua berlandaskan kompetensi.</p> <p>Kiai memiliki komitmen yang kuat dalam mengajarkan dan mengamalkan nilai Agama Islam yang toleran terhadap perbedaan dengan menjadi role model.</p> <p>Saat beliau berkeliling lingkungan pesantren, dan menemukan sesuatu yang mengganjal menurut beliau. Beliau langsung menanyakan siapa yang punya tanggungjawab untuk ditanyakan lebih jauh. Misalnya, tulisan yang ada di poster atau banner di lingkungan pesantren tidak sesuai menurut beliau, beliau akan terus menanyakan, siapa yang bertanggungjawab dan langsung menegur.</p> <p>Pendekatan dalam</p>		
--	---	--	--

	membangun kompetensi melalui pendekatan kebudayaan lokal Bali.		
--	--	--	--

### c. Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani

Komunikasi yang efektif sangat penting bagi seorang pemimpin. Ada beberapa alasan kenapa komunikasi menjadi penting bagi seorang pemimpin. Pertama, komunikasi adalah proses pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian manajemen. Kedua, komunikasi sebuah aktifitas yang cukup banyak menyita waktu pemimpin.

Saat terjadi komunikasi pemimpin bisa melakukan segala hal yang terkait dengan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Semua informasi harus disampaikan dengan berbagai macam media atau saluran komunikasi terhadap pemimpin supaya memperoleh dasar untuk membuat sebuah perencanaan; rencana harus dikomunikasikan dan disosialisasikan bagi orang lain untuk kemudian dilaksanakan. Saat melakukan pengorganisasian sangat butuh komunikasi dengan orang lain mengenai penugasan kerja. Pemimpin dapat melaksanakan fungsi manajemen hanya dengan berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

Seperti yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal dalam menyampaikan maksud beliau untuk menjaga keragaman SDM yang beliau bangun. Beliau melakukan berbagai macam saluran dan pola dalam komunikasi dengan

SDM beda agama yang ada di lingkungan PP BBI. Sebagaimana yang beliau sampaikan berikut:

“...Secara jujur saya akui tidak tahu pasti kenapa mereka SDM beda agama, baik guru, tenaga yang bekerja di penggemukan sapi dan kebun kurma kok begitu tertarik kepada PP BBI ini. dan mereka cukup komitmen mengabdikan diri ke pesantren. Saya harus memulainya dari mana bercerita. Tetapi satu hal yang saya selalu lakukan dalam menghadapi SDM yang beragam itu. Saya mengedapankan pendekatan praktikal, istilahnya kalau orang Bali, kalau ada orang lewat kita nyapa dengan bahasa pengantar Bali. Dalam praktek keseharian saya menggunakan pendekatan sosiologis, tidak rasional dan yuridis formal. Dengan pola komunikasi demikian menyebabkan SDM yang beragama Hindu itu bertahan dalam kurun waktu yang lama. Bahkan, ada seorang *Pedandeyang* masih ngajar di sini, beliau kalau berbicara dengan saya sastra terus yang dibicarakan, level beliau sudah lain. Kalau di Islam beliau seperti Kiai yang memiliki banyak pengikut. Bahkan saat ke pesantren beliau sering berbaju adat karena datang dari umatnya.<sup>248</sup>

Interaksi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal dengan SDM beda agama dengan cara menggunakan bahasa Bali merupakan cara efektif untuk lebih mendekatkan hubungan dan menarik simpati SDM yang beragama Hindu. Hubungan tidak hanya dibangun dengan pendekatan formalistik belaka. Cara tersebut cukup berhasil yang kemudian melahirkan komitmen SDM yang beragama Hindu untuk mengabdikan diri di PP BBI. Terbukti seorang *pedande* yang dalam agama Hindu memiliki kedudukan istimewa ingin mengabdikan diri di PP BBI yang dipimpin Kiai. Kt. Djamal.

Alasan menjalin hubungan dengan SDM beda Agama yang terus beliau lakukan secara intens tidak terlepas dari keinginan beliau membangun keragaman SDM yang ada di lingkungan PP BBI. Beliau juga sadar diri terkait keberadaan pesantren yang beliau pimpin yang berdiri di

---

<sup>248</sup>Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 15 November 2019



tengah mayoritas masyarakat Hindu. Selain itu juga ada faktor sosiologis terkait dengan latar belakang beliau yang berasal dari Desa Pegayaman Buleleng. Sebagaimana yang beliau sampaikan berikut:

“...Bagi saya setiap perbedaan, pasti memiliki sisi positif di dalamnya. Termasuk perbedaan dalam Agama, bagi saya tidak ada alasan untuk tidak berhubungan baik dengan mereka. Apalagi pesantren ini berdiri di tengah kehidupan mereka saudara-saudara kami yang beragama Hindu. Sehingga komunikasi saya dalam berhubungan dengan SDM yang beragama Hindu tidak pernah melihat sisi perbedaan Agamanya. Yang saya lihat mereka memiliki kualitas atau keilmuan yang saya butuhkan yang terkadang saya cari dilingkungan saya sendiri tidak saya dapatkan. Saya sudah terbiasa berinteraksi dengan saudara kami yang Hindu, karena saya berasal dari daerah yang memiliki hubungan harmoni antar sesama di Pegayaman. Kalau mau bicara dasar keberadaan kita saja kan karena faktor ada perbedaan, sehingga kita terlahir ke dunia, antara bapak ibu kita.”<sup>249</sup>

Apa yang disampaikan Kiai Kt. Djamal dibenarkan oleh Sekretaris PP BBI Usbaini, terkait bagaimana interaksi beliau dengan SDM beda Agama di pesantren dan kalangan masyarakat sekitar pesantren sebagai berikut:

“ Kiai Kt. Djamal sangat menghargai adanya perbedaan yang ada di lembaga yang beliau pimpin, dari saking menghargai adanya perbedaan itu, beliau ke guru yang beragama Hindu juga memanggil mereka ustaz-ustadzah seperti saat beliau memanggil guru-guru yang beragama Islam. Sementara interaksi dan komunikasi beliau dengan masyarakat sekitar pesantren yang Hindu dengan cara mengundang mereka kalau ada acara hari-hari besar Islam. Kiai Kt. Djamal mengundang dan mengumpulkan serta melibatkan masyarakat Hindu di sekitar pesantren. Alasan beliau melakukan hal demikian dengan cara membuka pintu selebar-lebarnya bagi saudara-saudara kami yang Hindu sebagaimana yang selalu beliau sampaikan di setiap kesempatan, selain untuk terus membangun kergaman SDM beragam di pesantren ini, juga untuk mengenalkan pesantren secara langsung ke mereka. Seperti yang kita mafhum bersama banyak

<sup>249</sup>Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 15 November 2019

diluaran menganggap pesantren dengan macam-macam stigma negatif, seperti sarang teroris dan lain sebagainya.”<sup>250</sup>

Sikap Kiai Kt. Djamal dalam berinteraksi di atas menggambarkan sosok beliau yang *inklusif* terhadap perbedaan yang ada di lingkungan PP BBI dan masyarakat sekitar pesantren. Merupakan upaya beliau dalam menumbuhkan komitmen SDM beda agama untuk terus mengabdikan diri di PP BBI dan untuk membangun kepercayaan terhadap masyarakat terkait eksistensi pesantren sebagai lembaga keagamaan yang toleran dan tidak memandang perbedaan sebagai sebuah ancaman, tetapi sebagai mitra untuk saling bahu-membahu membangun PP BBI.

Seperti yang disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah yang Hindu terkait bagaimana interaksi beliau yang tidak memandang perbedaan sebagai sebuah ancaman yang setiap saat siap merusak tatanan di pesantren sebagaimana berikut:

“...Kiai Kt. Djamal saat komunikasi dengan saya, biasanya mengawali dengan hal-hal yang sederhana, beliau sering menanyakan kondisi keluarga di rumah, anak-anak, bapak-ibu dan istri sebelum memulai percakapan yang mengarah ke masalah pengelolaan lembaga di pesantren. saya merasa cukup enjoy tidak tegang saat berbicara dengan beliau, dan beliau selalu menyapa saat beretemu di lingkungan pesantren. Dari sikap beliau yang demikian itu, saya di sini merasa cukup dihargai dan tidak dibeda-bedakan dengan mayoritas guru yang lain yang beragama Islam. Saya akhirnya memutuskan untuk bertahan dan ingin mengabdikan diri selama mungkin di lembaga ini, kalau bisa di sisa hidup saya masih diterima ngajar dan mengabdikan di lembaga ini.”<sup>251</sup>

Komitmen yang ditunjukkan oleh guru Hindu untuk terus mengabdikan diri di PP BBI di atas, tidak bisa dilepaskan dari sosok Kiai

<sup>250</sup>Usbaini, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

<sup>251</sup>I Kt. Windra Dusak, wawancara, Tabanan 26 Oktober 2019

Kt. Djamal yang memiliki kemampuan komunikasi mumpuni. Beliau memulai percakapan dengan SDM yang ada di pesantren yang beliau pimpin menggunakan pendekatan psikologis sebelum menyampaikan maksud sebenarnya. Setiap orang yang berinteraksi dengan beliau dibuat nyaman terlebih dahulu sebelum menyampaikan pesan setelahnya. Hal ini dibenarkan oleh Kepala MA BBI, Ibu Ida Lailatul Qoyumah sebagai berikut:

“...Kiai Kt. Djamal sering mengumpulkan semua guru, saat semua berkumpul, beliau kadang-kadang sekedar ngobrol, tidak selalu berbicara mengenai tugas yang harus dilakukan. Beliau juga saat ketemu guru dan SDM yang ada di lingkungan pesantren BBI tanpa melihat latar belakang Agamanya apa, beliau ajak ngobrol. Beliau tidak memberi batasan terkait apa yang akan dibicarakan. Yang paling penting kami sadar saja terkait posisi masing-masing. Bahkan saat ada guru Hindu yang bertanya terhadap beliau tentang beberapa hal dalam Islam beliau melayani dengan seksama. Misalnya mereka bertanya kenapa di Islam seperti ini, dan seperti itu. Tetap beliau juga menjawab tidak sampai terlalu dalam.<sup>252</sup>

Sikap yang ditunjukkan Kiai Kt. Djamal untuk melayani pembicaraan yang masuk ke wilayah agama merupakan kelebihan beliau dalam berkomunikasi dengan setiap SDM yang beragam. Kelebihan komunikasi beliau juga terlihat sangat baik saat memberikan jawaban tidak terlalu mendalam yang sangat mungkin bisa menyinggung perasaan SDM beda Agama yang diajak berbicara. Dengan sikap terbuka yang ditunjukkan Kiai. Kt. Djamal dalam berkomunikasi dengan SDM beda Agama sedikit banyak bisa menghilangkan berbagai stigma negatif yang ada di luar terkait pesantren. Karena SDM yang beragam Hindu bisa melihat

---

<sup>252</sup>Ida Lailatul Qoyumah, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

secara langsung dan merasakan bagaimana orang-orang pesantren dalam berinteraksi sebenarnya terutama di PP BBI.

Dalam pengakuan yang disampaikan oleh Kiai Kt. Djamal mengenai doa yang selalu beliau panjatkan terkait keberadaan SDM beda Agama kepada peneliti sebagaimana berikut:

“...Setiap saya berdoa saya selalu menyelipkan doa, siapa tahu mereka di antara guru Hindu dapat hidayah. Tetapi jika ada yang benar-benar mendapatkan hidayah, saya tidak mau melakukan proses sahadat di pesantren ini. Meskipun sudah banyak yang datang dan meminta untuk proses sahadat di sini sebelumnya, saya tidak mau dan tolak. Karena, nanti akan ada *justika* tentang pesantren kami sebagai tempat peng-Islaman. Ini berbahaya terhadap cita-cita saya dalam membangun keragaman SDM. Kadang di lingkungan kita *eurofia* manakalah ditempati proses sahadat saudara-saudara kita dari Agama lain, tapi saya kebalikannya, saya tidak melayani. Perkara nanti setelah mereka melakukan proses tersebut di tempat lain kemudian mau datang ke kami, pintu kami buka 24 jam. Saya tegaskan tidak ada proses peng-Islaman di pesantren yang saya pimpin ini.”<sup>253</sup>

Meskipun Kiai Kt. Djamal dalam doanya sering menyelipkan doa agar ada sebagian dari SDM beda agama mendapatkna hidayah. Beliau tidak kemudian merubah sikap dan perilaku beliau dalam usaha membangun keragaman SDM yang ada di lingkungan PP BBI. Hal ini dibuktikan dari penolakan beliau untuk acara peng-Islaman saudara-saudara dari Agama lain diselenggarakan di PP BBI. Beliau tidak larut dalam *eurofia* seperti orang kebanyakan. Apa yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal sebenarnya pernah dilakukan oleh Rasulullah Saw, di awal-awal mendakwahkan Islam beliau juga berdoa dengan keinginan yang hampir sama, agar ada sebagian tokoh, ada yang mendapatkan hidayah. Dalam

<sup>253</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

berinterkasi Kiai. Kt. Djamal menggunakan banyak saluran komunikasi yang digunakan seperti pengakuan beliau berikut:

“....Saya secara rutin mengumpulkan guru di pesantren baik yang Hindu dan Muslim, untuk menyampaikan berbagai hal terkait pengembangan pesantren ke depan. Saya tidak membedakan penyebutan untuk semua guru yang ada di BBI dalam memanggil mereka, saya panggil ustaz-ustazah, baik yang Muslim maupun yang Hindu. Saya mengumpulkan mereka dalam satu forum SDM yang beragam tersebut supaya tidak ada yang saya tutup-tutupi masalah keadaan pesantren. Ini sebagai komitmen saya untuk memberikan informasi yang terbuka dan adil untuk semua SDM yang ada di pesantren ini.”<sup>254</sup>



Gambar 4.4

Kiai Kt. Imaduddin Djamal Saat Memberikan Pengarahan

Komunikasi yang dilakukan oleh Kiai . Kt. Djamal di atas, menunjukkan bagaimana cara beliau membangun komitmen SDM yang beragam dengan cara memberikan penghargaan yang sama. Penghargaan yang diberikan Kiai Kt. Djamal tidak selalu berupa memberi akses se luas-luasnya dan pemerataan dalam pemberian gaji. Tetapi dalam hal penyebutan saat memanggil guru yang beragama Hindu dengan sebutan yang sama dengan guru-guru Muslim yang ada di PP BBI.

<sup>254</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, Wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

Ada banyak tujuan yang diinginkan Kiai. Kt. Djamal dalam berinteraksi dengan SDM beda Agama yang lahir dari dorongan *religiutas* beliau sebagai seorang Kiai. Tetapi tidak beliau tunjukkan terlalu mencolok. Hal ini menandakan kecerdasan beliau dalam melakukan strategi komunikasi yang tidak menyinggung siapapun lawan bicara terutama dari kalangan SDM yang beragama Hindu. Sebagaimana penuturan beliau berikut:

“...Saat saya mengundang semua guru di lingkungan pesantren BBI baik yang Muslim dan Hindu, saya jadikan kesempatan dakwah dalam niat hati saya. Saya yang sekarang lebih banyak waktu di luar ketimbang di pesantren mengambil kesempatan ini untuk menyampaikan nilai-nilai bagaimana menghargai perbedaan. Sama seperti ketika saya diundang untuk mengisi Lawyer-lawyer muda di tempat saya bekerja. Saya sisipkan keunggulan-keunggulan hukum Islam. Misalnya ada seorang lelaki kaya menikahi seorang perempuan, sebelum suami tersebut menggauli istrinya dalam perjalanan tiba-tiba kecelakaan dan mati, istri tetap mendapatkan bagian dari harta yang ditinggalkan tersebut. Anggap saja ini bagian dari dakwah terselubung. Hal semacam itu juga saya lakukan saat mengumpulkan guru-guru yang beragama Hindu.”<sup>255</sup>

Cara Kiai. Kt. Djamal menyelipkan dan menyampaikan keunggulan-keunggulan ajaran Agama Islam dengan komunikasi yang baik. Menggambarkan kemampuan beliau yang bisa menyampaikan pesan yang tidak menyinggung siapapun yang diajak berinteraksi merupakan keahlian yang tidak semua pemimpin memiliki. Ini menjadi nilai lebih bagi sosok Kiai. Kt. Djamal di mata bawahan beliau.

Kiai. Kt Djamal juga berusaha memberikan pelayanan terbaik terhadap SDM beda Agama sebagai upaya beliau membangun komitmen

---

<sup>255</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

dan kompetensi SDM beda Agama di lingkungan PP BBI yang beliau pimpin. Seperti pengakuan beliau berikut:

“...Saya tidak segan-segan untuk turun langsung membantu kesulitan yang dialami guru-guru di pesantren BBI. Misalnya ada guru Hindu yang akan mengajukan sertifikasi, kemudian mereka kebingungan masalah tahun pertama mendapatkan surat keputusan mengajar, misalnya keselip atau bagaimana, saya bantu, saya tanyakan dulu apa yang saya lakukan tidak akan menyebabkan kesalahan di kemudian hari, misalnya secara hukum. Ketika mereka jawab tidak Kiai, saya langsung buat lagi, saya tidak mempersulit mereka. Apalagi SDM yang beda Agama, saya prioritaskan sebagai komitmen saya untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya tentang pengembangan kompetensi mereka, yang saya yakin akan dibalas komitmen mereka untuk selalu mengabdikan diri di sini. Prinsip yang saya pegang adalah, *yassiriu walaa tuassiru*. Kalau di lain tempat mempersulit, di sini saya mudahkan”<sup>256</sup>

Sikap Kiai. Kt Djamel di atas, menunjukkan usaha membangun komitmen dan kompetensi menjadi prioritas utama dalam usaha beliau menjaga keragaman SDM di PP BBI. Usaha yang dilakukan Kiai Kt. Djamel dalam rangka membangun komitmen dan kompetensi SDM beda agama dilakukan dengan berbagai cara dan saluran. Salah-satunya melalui motivasi yang diberikan Kiai Kt. Imaduddin Djamel dalam setiap kesempatan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu guru di MTs BBI,

Purnomo berikut:

“...Setiap ketemu guru yang berama Hindu, baik secara individual maupun komunal, beliau terus memberi motivasi ke mereka. Beliau selalu bilang ke guru-guru Hindu bebearapa hal berikut. Seperti, ini rumah kita, ini tempat kita mengabdikan pada tuhan, tunjukkan loyalitas kita bagi tuhan bukan pada lembaga. Beliau menyentuh sisi *religiutas* dari SDM yang yang diajak berbicara oleh beliau.”<sup>257</sup>

<sup>256</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamel, wawancara, Tabanan 16 November 2019

<sup>257</sup>Purnomo, wawancara, Tabanan, 6 Januari 2020

Lebih jelas terkait motivasi yang diberikan Kiai Kt. Djamal diberbagai kesempatan sebagaimana diakui, I Wayan Nesor guru senior MA BBI berikut:

“...Kiai Kt. Djamal saat mengumpulkan saya dengan guru yang lain yang beragama Islam, selalu menyampaikan pesan yang menyentuh ke masalah motivasi kita untuk dilandaskan pada nilai Agama secara universal. Beliau selalu bilang supaya kita komitmen mengabdikan diri pada Tuhan bukan karena takut pada aturan-aturan yang ada di lembaga. Sisi ini cukup menyentuh kami untuk meningkatkan komitmen dan kompetensi yang saya miliki untuk bakti sempurna dihadapan tuhan dengan ikut serta mencerdaskan anak manusia.”<sup>258</sup>

Proses komunikasi yang dilakukan oleh Kiai. Kt. Djamal cukup menggambarkan kecerdasan komunikasi yang beliau lakukan. Hal ini menunjukkan keluasan pengetahuan beliau dalam berinteraksi yang bisa masuk melalui banyak jalan. Salah-satunya melalui motivasi yang menyentuh sisi religiusitas lawan bicara yang dihadapi beliau. Sisi religiusitas yang beliau sampaikan tidak menggunakan satu perspektif agama tertentu, tetapi menggunakan bahasa agama yang *universal*. Tidak hanya melalui pendekatan religiusitas dalam berinteraksi yang beliau lakukan, seperti pengakuan salah satu guru beragama Hindu yang menyampaikan bahwa Kiai. Kt. Djamal juga melakukan pendekatan psikologis dalam berkomunikasi. Seperti yang diakui guru tersebut berikut:

“...Kiai Kt. Djamal menurut hemat saya cukup dekat dan kuat ketika berinteraksi secara personal dengan kami. Beliau memperhatikan kami sampai ke masalah kami di rumah, seperti nanya kabar anak-anak kami dan kesehatan orang tua kami. Beliau memotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi kami, dan beliau menyampaikan bahwa beliau membuka akses se luas-

---

<sup>258</sup>I Wayan Nesor, wawancara, Tabanan 16 Januari 2020



luasnya terhadap kegiatan yang diadakan pesantren maupun kegiatan yang dari luar pesantren. Makanya saya senang dan ingin selamanya di lembaga ini.”<sup>259</sup>

Komunikasi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal dalam membangun komitmen dan kompetensi SDM beda Agama dilakukan dengan berbagai pendekatan sebagaimana keterangan dari partisipan di atas. Menariknya komunikasi yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal pada sisi keluwesan penyampaian pesan yang beliau lakukan. Sebagaimana diutarakan Kiai Kt. Djamal terkait pendekatan yang beliau lakukan berikut:

“...Saya berbicara Agama tidak dengan bahasa Agama, bahkan bahasa pengantar kami dengan bahasa Bali. seperti yang pernah sampaikan bahwa titik lemah dari SDM yang beragama Hindu pada sisi motivasi mereka mengajar yang selalu berorientasi sesuatu yang akan didapatkan, bukan untuk ikut memikirkan bagaimana kelanjutan ilmu yang didapatkan santri. sebab kalau tidak saya tanamkan, mereka hanya datang ngajar, tidak memikirkan kelanjutannya. Beda dengan kita yang memiliki semangat religiutas terkait kewajiban belajar dan mengajar. Nah, hal demikian harus saya sampaikan kepada mereka, tapi tidak dengan bahasa Agama.”<sup>260</sup>

Cara yang dilakukan kiai Kt. Djamal di atas melahirkan komitmen dari guru-guru yang beragama Hindu untuk mengabdikan diri dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan pengetahuan yang dimiliki santri setelah mendapatkan pengetahuan dalam proses belajar mengajar. SDM yang beragama Hindu tidak sekedar datang mengajar, tetapi ikut memikirkan hal lain yang melekat dengan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik. Contoh lain, yang Kiai Kt. Djamal ceritakan tentang

<sup>259</sup>I Gd. Pt. Wirayasa, S.Pd, wawancara, Tabanan 16 November 2019

<sup>260</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

menyampaikan pesan agama tidak dengan bahasa agama sebagaimana berikut:

“ Kalau Iedul Adha, mereka datang, ada yang bertanya, apa mereka boleh dapat daging, bagi saya boleh saja. Ada yang bilang lagi, saya bawah pulang hidupnya saja kambingnya pak haji, ya saya bilang saja dengan bercanda jangan dibawah hidupnya nanti kambingnya ngamuk dan kabur, jenengan juga yang repot. Padahal maksudnya memang hewan qurban harus dipotong, tapi saya menyampaikan bahasa lain agar mereka tidak tersinggung. Karena kalau disampaikan dengan semestinya, akan berbeda responnya.”<sup>261</sup>

Contoh penyampaian pesan dengan bahasa yang menyesuaikan dengan obyek yang diajak berbicara merupakan kekuatan dan keahlian yang tidak banyak dimiliki oleh orang lain. Hal ini menjadikan Kiai Kt. Djamal memiliki kharisma di mata SDM yang beragam di lingkungan PP BBI. Sehingga, memiliki pengaruh terhadap SDM beda Agama untuk komitmen mengabdikan diri di PP BBI. Seperti yang disampaikan Kiai Kt. Djamal terkait pengakuan beberapa guru Hindu yang beliau temui dan menyampaikan komitmen mereka sebagaimana berikut:

“...Saya ngajar di sini senang, kata guru-guru Hindu pada saya. Mereka di sini lebih merasa diorangkan. Menurut mereka semua yang ada di lingkungan pesantren cukup terbuka menerima keberadaan mereka, bahkan mereka terenyuh dengan sikap santri yang tidak membedakan penghormatan terhadap mereka. Misalnya, saat santri ketemu guru Muslim salaman sambil cium tangan, kepada mereka para santri juga melakukan hal yang sama. Menurut mereka cukup berbeda saat mereka mengajar di lembaga lain di luaran sana.”<sup>262</sup>

Selain pendekatan komunikasi yang menggunakan berbagai macam saluran dan bentuk. Kiai Kt. Djamal dalam berinteraksi sebagai pimpinan

<sup>261</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

<sup>262</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

PP BBI dengan SDM yang ada tidak pernah sungkan untuk menegur langsung, manakala ada kekeliruan di mata beliau. Seperti disampaikan oleh Sekretaris PP BBI, Ustaz. Usbaini berikut:

“...Beliau Kiai Kt. Djamal tidak segan menegur langsung manakala ada SDM yang melakukan kesalahan di mata beliau. Misalnya yang beliau lakukan ke beberapa guru Hindu yang mencoba mengenakan pakaian atau busana seperti kaum muslim, yang menurut beliau justru menghilangkan esensi dari keinginan beliau membangun keragaman SDM di lingkungan pesantren BBI ini. Beliau selalu bilang, menghargai tidak harus meniru, yang penting sadar pada posisi masing-masing”<sup>263</sup>

Terkait gaya komunikasi Kyi. Kt Djamal yang tidak segan menegur langsung kekeliruan yang beliau temukan di lapangan. Merupakan bentuk kekuasaan yang beliau miliki yang tidak bisa ditolak oleh SDM yang ada di lingkungan PP BBI. Sebagaimana pengakuannya terkait menegur langsung siapapun yang beliau temui yang melakukan kesalahan di mata beliau berikut:

“ Saya sering menegur guru atau siapapun yang melakukan kekeliruan di mata saya. Saya tegur langsung. Misalnya yang saya lakukan pada beberapa guru Hindu. Seperti saat ada guru Hindu tiba-tiba menggunakan busana Muslim, yang perempuan memakai jilbab. Saya tegur langsung. Saat mereka saya tegur beralasan untuk menyesuaikan dengan keadaan di pesantren ini, saya bilang ke mereka bahwa toleransi tidak dengan cara seperti itu, apa adanya saja. Karena bagi islam jilbab ada nilai ritualnya, menjadi aneh toleransi kita ketika yang Hindu kemudian menggunakan jilbab. Tidak boleh pakai jilbab, padahal dalam benak saya, pakai jilbab itu bagus, tetapi tidak semua yang ada dibenak kita dikeluarkan. Kalau saya biarkan, apalagi kalau sampai saya suruh mereka pakai jilbab, saran tembaknya akan keras sekali ke kami. Ya sudah, kalau ibu tidak diwajibkan dengan busana tertentu dalam Agama, jangan. Kalau misalnya ibu memakai pakaian atau busana untuk upacara mau ngajar dulu, silahkan pakai, tidak ada masalah kok. Sesuatu yang boleh dan tidak boleh dalam pandangan

<sup>263</sup>Usbaini, wawancara, Tabanan, 16 November 2019

toleransi. Apa yang kami yakini, itu kami lakukan, dan apa yang ibu yakini, ibu lakukan, tanpa mencampuri urusan masing-masing.<sup>264</sup>

Pernyataan Kiai Kt. Djamal di atas, menunjukkan kekuasaan beliau dalam rangka membangun komitmen SDM beda Agama dengan cara menghargai eksistensi SDM yang beragama. Prinsip yang beliau anut adalah prinsip keadilan dalam ranah toleransi. Dengan kekuasaan yang dimiliki, Kiai Kt. Djamal tidak segan-segan menegur siapapun yang melakukan kekeliruan. Apalagi kekeliruan yang mengganggu tatanan di lingkungan PP BBI, yang terkait dengan keinginan kuat beliau menjaga keragaman SDM.

Selain menegur langsung siapapun yang dianggap melakukan kekeliruan di mata Kiai Kt. Djamal. Beliau melakukan pengontrolan aktifitas di PP BBI. Seperti yang disampaikan Ustaz Yuli Saiful Bahri berikut:

“...Ketika Kiai. Kt Djamal ada di pesantren beliau keliling ke unit-unit pelaksana di pesantren. Sebelum keliling beliau sudah memulai aktifitas sejak dari sholat malam yang dilanjut sampai subuh. Kemudian beliau melanjutkan sholat dhuha dengan semua santri dan pengurus pesantren di Mushollah. Setelah itu beliau lalu keliling mengontrol, hal ini dilakukan secara rutin dan istiqomah kecuali kondisi beliau dalam keadaan sibuk dan sakit.”<sup>265</sup>

Pernyaan di atas, menunjukkan karakter Kiai Kt. Djamal dalam berinteraksi dengan semua pihak di lingkungan PP BBI, dilakukan secara langsung dan merasakan kehidupan pesantren yang sebenarnya. Tetapi sekalipun Kiai Kt. Djamal sering melakukan kontrol secara rutin ke unit-

<sup>264</sup>Kiai Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

<sup>265</sup>Yuli Saiful Bahri, wawancara, Tabanan 25 Oktober 2019

unit pelaksana di bawah kepemimpinannya. Beliau tidak kemudian bersikap tertutup dan otoritarian. Beliau tidak merasa kehilangan otoritas dan kekuasaan manakala ada yang tidak sependapat dengan beliau. Seperti pengakuan beliau berikut:

“...Ketika di antara keputusan dan keinginan saya terkait pengelolaan pesantren dan pengembangan pesantren ada yang tidak setuju dan mengajukan keberatan. Saya akan mempelajari dulu, kenapa ada ketidak sepakatan dan penolakan dari pengurus dan pengelola yang lain. Karena bisa saja saya yang salah mengambil keputusan, sehingga apapun yang diputuskan nanti lahir dari sesuatu yang benar-benar saya pelajari secara seksama. Saya tidak merasa kalah pamor jika harus mengakui kekeliruan yang saya ambil menyangkut keputusan-keputusan yang akan diambil. Saya akan melakukan pendekatan secara persuasif”<sup>266</sup>

Pandangan partisipan di atas, menunjukkan sikap terbuka yang ditunjukkan Kiai Kt. Djamal dalam menerima perbedaan atau penolakan dari bawahan beliau, terkait sesuatu yang akan beliau putuskan. Menunjukkan ciri kepemimpinan yang demokratis. Terbukti dari kemauan beliau untuk tetap mempelajari alasan-alasan penolakan dari bawahannya dan tidak serta-merta memutuskan berdasar kemauannya sendiri. Beliau masih memberi ruang mendialogkan persoalan tersebut dari berbagai sudut dan pertimbangan yang matang.

---

<sup>266</sup>Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, wawancara, Tabanan 16 November 2019

Tabel 4.5  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama  
di PP BBI.

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Komunikasi kendali Motivasi Informasi Ungkapan emosional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai mengedepankan pendekatan praktikal, dengan mendahului menyapa bawahannya menggunakan pengantar bahasa Bali</li> <li>- Kiai memanggil semua guru dengan sebutan ustaz/ustazah.</li> <li>- Kiai menjalin interaksi dan komunikasi dengan masyarakat Hindu di sekitar pesantren dengan cara mengundang mereka pada acara perayaan hari-hari besar Islam.</li> <li>- Dalam komunikasi kiai selalu mengawali pembicaraan dengan menanyakan kondisi keluarga di rumah.</li> <li>- Kiai secara rutin mengumpulkan semua guru. Saat semua berkumpul, tidak selalu berbicara mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan.</li> </ul>	<p>Dalam komunikasi kiai melakukan: pendekatan praktikal, Tidak membedakan sebutan semua guru, menjalin interaksi dan komunikasi dengan masyarakat Hindu, ramah dan rendah hati pada semua SDM, terbuka, mendoakan guru-guru Hindu, ringan tangan, Menggunakan bahasa universal terkait ideologi, dan melakukan pendekatan secara persuasif.</p>	<p>Dalam komunikasi kiai melakukan: pendekatan praktikal, toleran, rendah hati, ringan tangan, Menggunakan komunikasi verbal non verbal terkait ideologi serta persuasif</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai tidak membatasi diri dengan siapa dan topik apa yang dibicarakan.</li> <li>- Kiai kerap mendoakan guru-guru Hindu agar mendapat hidayah. Saat doa tersebut terkabul, beliau menolak ada prosesi pensyahadatan di lingkungan pesantren.</li> <li>- Kiai tidak segan-segan untuk turun langsung membantu kesulitan yang dialami guru-guru di pesantren BBI. Misalnya ada guru Hindu yang akan mengajukan sertifikasi guru.</li> <li>- Setiap bertemu dengan guru-guru yang beragama Hindu, baik secara individual maupun komunal, beliau terus memberi motivasi ke mereka, misalnya beliau mengatakan: “Pesantren ini rumah kita, ini tempat kita mengabdikan pada Tuhan, tunjukkan loyalitas kita kepada Tuhan bukan kepada lembaga.”</li> <li>- Kiai berbicara Agama tidak dengan bahasa Agama, bahkan bahasa</li> </ul>		
--	--	--	--

	<p>pengantarnya dengan bahasa Bali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai menegur langsung SDM yang tidak sesuai dengan kebijakan dan aturan yang ada di pesantren.</li> <li>- Kiai tidak bersikap otoritarian.</li> </ul> <p>Manakala ada yang tidak sependapat dengan beliau, terkait pengelolaan pesantren dan pengembangan pesantren ada yang tidak setuju dan mengajukan keberatan. Kiai mempelajari terlebih dahulu alasan penolakan tersebut. Karena bisa saja kiai yang salah dalam mengambil keputusan, sehingga apapun yang diputuskan nanti lahir dari sesuatu yang benar-benar saya pelajari secara seksama. Saya tidak merasa kalah pamor jika harus mengakui kekeliruan yang saya ambil menyangkut keputusan-keputusan yang akan diambil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai melakukan pendekatan secara persuasif</li> </ul>		
--	--	--	--



## 2. PAPARAN DATA SITUS II PONDOK PESANTREN NURUL JADID BULELENG

### a. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga komitmen SDM beda Agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran Buleleng Bali berdiri berawal dari permintaan masyarakat Pemuteran untuk diajari ngaji oleh KH. Mahfudz Amiruddin. Beliau mengajar ngaji masyarakat Pemuteran ditugasi langsung oleh gurunya di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, KH. Zaini Mun'in.<sup>267</sup> KH. Mahfudz Amiruddin di awal merintis Pondok Pesantren Nurul Jadid Pemuteran Buleleng Bali, tidak hanya mengajar masyarakat mengaji, tetapi juga membuka pelayanan bagi masyarakat yang akan konsultasi terkait problematika hidup yang terkait dengan kegiatan sehari-hari mereka. Seperti, meminta doa-doa dan air untuk dagangan dan pertanian agar sesuai harapan.

Dalam membuka pelayanan masyarakat untuk konsultasi terkait kehidupan tidak hanya kalangan Muslim saja yang ikut tetapi masyarakat Hindu sekitar pesantren ikut terlibat pula. Seperti diungkapkan oleh

Bendahara Pesantren, Kafiyatun:

“...Uniknya, yang datang meminta doa dan air barokah tidak hanya dari kalangan Muslim akan tetapi masyarakat Hindu yang ada di

---

<sup>267</sup>Studi Dokumen Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng, 2019

sekitar Pondok Pesantren. Mereka datang seperti masyarakat Muslim.”<sup>268</sup>

Latar belakang pendirian seperti disebutkan di atas, kemudian dalam pengembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali banyak melibatkan masyarakat sekitar pesantren yang mayoritas beragama Hindu. Hubungan yang terbangun antara pesantren dan masyarakat Hindu sekitar pesantren terus dirawat sedemikian rupa. Seperti yang diceritakan Kepala Pesantren, Rofiqi berikut:

“...Setiap memiliki agenda tertentu masyarakat Hindu juga dilibatkan. Bahkan tanpa diminta, saat ada acara PHBI seperti peringatan Maulid Nabi, masyarakat Hindu di sekitar pesantren juga ikut meramaikan dan berpartisipasi dengan menyumbang telur, buah-buahan dan jajanan untuk acara. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari apa yang dilakukan pesantren terhadap mereka (masyarakat Hindu). Saat ada daging qurban, daging sapi diberikan ke masyarakat Muslim, sementara yang daging kambing diberikan ke masyarakat Hindu sekitar pesantren dan mereka cukup bahagia dalam menerimanya. Ada alasan kenapa kami hanya memberikan yang daging kambing saja, karena dalam Agama Hindu sapi merupakan hewan yang disucikan dan tidak boleh di makan, kami di pesantren mengetahui dan menghormati keyakinan mereka itu”<sup>269</sup>

Pernyataan dari kedua partisipan menunjukkan adanya hubungan yang erat antara pesantren dan komitmen masyarakat Hindu di sekitar pesantren untuk ikut berpartisipasi terhadap kegiatan pesantren. Adanya hubungan timbal balik yang terjadi antara Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, tidak akan lepas dari keberadaan Kiai di dalamnya sebagai pemegang kendali perjalanan pesantren. Sebagaimana yang disampaikan Hizbullah Huda, terkait himbauan Kiai Sa’dullah Yazid Pengasuh Pesantren Pondok

<sup>268</sup>Kafiyatun, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

<sup>269</sup>Rofiqi, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

Pesantren Nurul Jadid Bali, menyangkut keinginan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren berikut:

“...Kiai Sa’dullah selalu menyampaikan dalam berbagai kesempatan kepada kami, untuk tidak menutup diri terhadap lingkungan di sekitar pesantren yang mayoritas beragama Hindu. Beliau selalu menyampaikan bahwa membangun dan mengembangkan pesantren tidak bisa meninggalkan saudara kita yang Hindu. Setidaknya ketika kita merangkul mereka kita tidak akan diganggu oleh mereka dan bahkan akan dibantu.”<sup>270</sup>

Sejalan dengan partisipan di atas, lebih jauh Ketua Ikatan Pemuda Nurul Jadid (IPNJ), Supriyono juga menyampaikan beberapa informasi terkait beberapa kegiatan yang diadakan IPNJ yang diinisiasi pengasuh untuk membangun komitmen masyarakat Hindu sekitar pesantren yaitu sebagai berikut:

“...Kiai Sa’dullah sebagai pengasuh selalu menyampaikan untuk menarik simpati dan komitmen masyarakat Hindu untuk ikut serta membantu pengembangan dan syiar pesantren, terutama dari kalangan pemuda di sekitar pesantren. Pesantren harus hadir dengan kegiatan yang tidak selalu berupa kegiatan keagamaan, harus ada kegiatan yang bisa diikuti oleh mereka tanpa terpaksa. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan umum seperti bersih-bersih pantai pemuteran yang sekaligus juga objek wisata yang lokasinya tidak jauh dari pesantren, penghijauan lingkungan pesantren dan sekitar lingkungan pesantren serta pawai budaya.”<sup>271</sup>



Gambar 4.5  
Lokasi Penghijauan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

<sup>270</sup>Hizbullah Huda, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

<sup>271</sup>Supriyono, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

Pernyataan dari dua partisipan dan dokumen foto di atas, menunjukkan adanya kepedulian Kiai. Sa'dullah dalam menjaga hubungan baik dengan SDM sekitar pesantren yang berbeda secara agama. Bahkan untuk menarik SDM beda Agama ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang diinisiasinya, Kiai. Sa'dullah mengemas kegiatan berupa kegiatan umum yang bisa mereka akses, kegiatan tersebut tidak selalu berupa kegiatan keagamaan.

Dengan beberapa kegiatan di atas, melahirkan komitmen dari masyarakat Hindu di sekitar pesantren untuk ikut serta berpartisipasi terhadap kegiatan yang diadakan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Seperti yang disampaikan Ketua Badan Otonom Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, Ustazah. Enda Laela berikut:

“...Beberapa kegiatan yang diselenggarakan pesantren menarik masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk ikut berpartisipasi secara suka rela. Mereka tidak hanya hadir dalam kegiatan-kegiatan. Seperti saat acara penghijauan mereka rela menyumbangkan sesuatu yang menjadi kebutuhan dari setiap kegiatan yang diadakan IPNJ selaku kepanjangan dari Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, seperti menyumbang bibit Kelapa, bibit Pepaya dan bibit pepohonan untuk kegiatan penghijauan.”<sup>272</sup>



Gambar 4.5  
Bibit Sumbangan Masyarakat Sekitar Pesantren Yang Beragama Hindu.

<sup>272</sup>Enda Laela, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

Komitmen yang ditunjukkan masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan pesantren merupakan dampak dari kepemimpinan Kiai Sa'dullah yang tidak melihat perbedaan Agama sebagai sebuah ancaman, bagi beliau perbedaan merupakan lahan bagi pesantren untuk menyampaikan nilai-nilai Islam bagi mereka. Seperti penuturan Kiai Sa'dullah berikut:

“...Saya tidak pernah takut untuk berhubungan dengan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, apalagi untuk pengembangan pesantren. Karena bagi saya perbedaan Agama tidak kemudian membatasi hubungan yang akan kami lakukan, karena Islam tidak mengajarkan hal demikian. Apalagi hubungan yang saya lakukan bukan hubungan *teologi*, akan tetapi hubungan kemanusiaan dalam bingkai NKRI. Saya berkeyakinan ada nilai-nilai *universal* disetiap ajaran Agama, misalnya tentang menjaga kebersihan, menjaga keamanan lingkungan dan lain sebagainya.”<sup>273</sup>

Penjelasan Kiai. Sa'dullah terkait menjalin hubungan dengan masyarakat Hindu merupakan bentuk kekuasaan beliau dalam mengembangkan pesantren yang yang tidak melihat perbedaan agama untuk dilibatkan didalamnya. Kiai. Sa'dullah sebagai pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali memiliki pandangan yang cukup terbuka dengan keberadaan SDM manusia di sekitar pesantren yang berbeda secara Agama.

Kiai Sa'dullah membangun komitmen masyarakat Hindu di sekitar pondok pesantren dilakukan dengan beberapa cara, selain kegiatan yang telah disebutkan di atas, beliau intens melakukan silaturahmi terhadap

---

<sup>273</sup>Kiai Sa'dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

SDM beda Agama di sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Seperti penuturan beliau berikut:

“...Saya sangat intens melakukan silaturahmi dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren, tujuannya tentu menjalin hubungan yang erat sesama manusia, kalau bahasa kami *hablum minannas*. Tujuan dari itu semua tentu untuk membangun komitmen masyarakat Hindu untuk terus dan ikut memikirkan keberadaan pesantren. Saya sebagai pengasuh cukup sadar diri, mengingat kami berada di lingkungan yang mayoritas Hindu, harus melihat itu semua sebagai peluang berkolaborasi bukan ancaman.”<sup>274</sup>

Usaha yang dilakukan Kiai Sa’dullah dalam membangun komitmen masyarakat Hindu untuk ikut serta memikirkan keberadaan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, terbukti cukup efektif menggugah masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk merasa memiliki dan harus melindungi eksistensi pesantren. Seperti yang diceritakan Kafiyatun berikut:

“...Usaha membangun keragaman SDM yang dilakukan Kiai Sa’dullah cukup efektif menggugah komitmen masyarakat Hindu untuk memikirkan eksistensi atau keberadaan kami di sini. Mengingat pesantren ini berdiri di lingkungan yang dekat lokasi pariwisata Pantai Pemuteran banyak berdiri hotel dan villa. Saat hotel-hotel sekitar pesantren menghidupkan *sound system* dengan volume keras, yang bagi kami cukup mengganggu, masyarakat Hindu yang pertama protes ke manajemen hotel, kalau yang mereka lakukan mengganggu kegiatan pesantren.”<sup>275</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, menunjukkan adanya pengaruh dari usaha yang dilakukan oleh Kiai Sa’dullah dalam membangun keragaman SDM yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Kegiatan yang diinisiasi oleh beliau juga melahirkan kegiatan

<sup>274</sup>Kiai. Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

<sup>275</sup>Kafiyatun, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

lanjutan yang sangat bermanfaat untuk pesantren dan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu. Seperti yang disampaikan Ustaz. Rofiqi berikut:

“Ada sekian kegiatan yang kemudian melahirkan program positif yang bisa dirasakan manfaatnya oleh pesantren dan masyarakat yang beragama Hindu. Salah-satunya pendirian Bank sampah Nurul Jadid, Bank sampah lahir dari kegiatan kebersihan. Awalnya kita sering mengadakan kegiatan pembersihan lingkungan pesantren dan pantai dari sampah plastik, kadang inisiatif pesantren dan mengajak masyarakat sekitar pesantren yang Hindu dan Kristen. Ketika mereka mengajak, kita ikut juga. Sehingga dari sana Kiai menginisiasi pendirian Bank sampah, agar sampah plastik dikelola lagi. Bank sampah Nurul Jadid diawali dari santri, guru dan keluarga pengasuh dulu, tidak membuang sampah plastik lagi, kalau ada gelas-gelas dikumpulkan, kalau sudah ada satu kresek ditabung dicatat di Bank sampah. Setiap 3 bulan sekali dicairkan berupa uang. Sehingga tidak buang sampah plastik lagi, karena bisa menjadi uang. Setelah itu Kiai menyuruh kami untuk melibatkan saudara-saudara kami, masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk berpartisipasi dengan pola setor sampah plastik. Alhamdulillah saat kami melakukan itu mendapatkan respon positif dari mereka. Kami bersyukur, semuanya merasakan efek yang baik, sehingga mereka tahu pesantren dan Islam sangat peduli dengan kebersihan lingkungan.”<sup>276</sup>

Keberadaan Bank sampah Nurul Jadid merupakan bukti yang tidak terbantahkan terkait usaha dari Kiai. Sa’dullah membangun komitmen masyarakat Hindu untuk peduli dan ikut berpartisipasi terhadap kegiatan yang diselenggarakan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Usaha yang dilakukan beliau merupakan strategi menyampaikan pesan agama tentang menjaga kebersihan dengan bahasa yang tidak menyinggung siapapun, karena menggunakan kegiatan yang bisa diakses semua kalangan dari semua latar belakang agama. Menyampaikan sebuah pesan agama dengan

<sup>276</sup>Kiai. Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

bahasa yang bisa diterima semua kalangan yang dilakukan oleh Kiai. Sa'dullah dibenarkan oleh pernyataan Tokoh Pemuda Pemuteran, Abd. Karim berikut:

“ Kiai Sa'dullah merupakan sosok pemimpin yang dalam usaha menjaga dan melestarikan keragaman yang ada di lingkungan pesantren Nurul Jadid Bali, menghargai dan tidak alergi dengan perbedaan agama yang dianut oleh sebagian besar masyarakat di lingkungannya. Meskipun beliau ingin menyampaikan tentang nilai-nilai dalam Agama Islam. Beliau menggunakan media yang tidak terlalu menonjol tentang tujuan yang sebenarnya. Misalnya tentang menggunakan media pembersihan lingkungan yang mengajak semua elemen masyarakat sekitar pesantren yang notabene beragama Hindu secara mayoritas. Tentu tujuan beliau sebenarnya seperti yang selalu sampaikan, untuk menyampaikan nilai-nilai Islam dengan bahasa universal. Yang menurut beliau, tujuan akhirnya masyarakat Hindu sekitar pesantren memiliki keinginan yang kuat untk membantu keberlangsungan pesantren yang beliau pimpin.”<sup>277</sup>

Kegiatan yang diinisiasi oleh Kiai Sa'dullah dalam rangka membangun komitmen masyarakat Hindu di sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, banyak dilakukan dengan menggunakan media organisasi IPNJ yang dalam setiap kegiatan organisasi tersebut banyak diikuti secara aktif oleh masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. IPNJ diawal berdiri diinisiasi pengasuh kedua Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, Kiai Sauqi Abror. Nama yang pertama digunakan saat awal-awal berdiri IKSANJA kepanjangan dari Ikatan Santri Alumni Nurul Jadid, saat itu hanya sebatas wadah alumni Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton bersilaturrehmi. Selang beberapa tahun kemudian berkembang cakupan kegiatannya dan berubah nama menjadi

---

<sup>277</sup> Abd. Karim, wawancara, Buleleng, 26 November 2019



IPNJ kepanjangan dari Ikatan Pemuda Nurul Jadi.<sup>278</sup> Seperti yang dijelaskan Ustazah Enda Laila berikut:

“...IPNJ kepengurusannya muslim semua, tapi yang aktif dalam setiap kegiatan teman-teman Hindu sekitar pesantren. IPNJ sebagai kepanjangan dari Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali memiliki program sosial ke masyarakatan yang konsen pada menjaga keragaman dalam bingkai kebhinnekaan. Ada sekian kegiatan yang dilakukan seperti penghijauan pesantren dan sekitar pesantren, pembersihan lingkungan dari sampah-sampah plastik. IPNJ semakin aktif mengadakan kegiatan tidak lepas dari peran Kiai Sa’dullah yang selalu menyampaikan bahwa pesantren bukan hanya kegiatan keagamaan. Tetapi harus hadir dalam berbagai jenis kegiatan, yang pada dasarnya juga berasal dari nilai-nilai agama seperti menjaga lingkungan dan kebersihan. Sehingga harus melibatkan semua pihak yang ada di sekitaran pesantren ini tanpa melihat latar belakang Agama.”<sup>279</sup>

Selain itu, Ketua IPNJ Ustaz Supriyono berkaitan dengan partisipasi masyarakat Hindu terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan IPNJ menyampaikan hal sebagai berikut:

“...Setiap kami akan membuat kegiatan, sebagaimana pesan dari pengasuh Kiai Sa’dullah, untuk melakukan komunikasi terlebih dahulu ke beberapa organisasi kepemudaan di sekitar pesantren yang beragama Hindu, beliau sering menyampaikan untuk menawarkan kegiatan-kegiatan ke mereka, dan juga meminta kegiatan apa yang sekiranya dibutuhkan mereka. Akhirnya dari mereka menawarkan kegiatan yang bisa dilakukan bersama. Misalnya yang mereka tawarkan melakukan pembersihan lingkungan dan objek wisata pantai pemuteran. Sesuai pesan dari kiai Sa’dullah kami ikuti kemauan mereka, karena menurut beliau akan ada timbal balik yang positif berupa komitmen mereka ikut partisipasi terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk menunjang perkembangan pesantren.”<sup>280</sup>

Dari keterangan dua partisipan di atas, memperlihatkan otoritas dan kekuasaan Kiai Sa’dullah untuk membangun komitmen masyarakat Hindu

<sup>278</sup>Studi Dokumen Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali 2019

<sup>279</sup>Enda Laila, wawancara, Buleleng 26 November 2019

<sup>280</sup>Supriyono, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

untuk ikut berpartisipasi terhadap kegiatan pesantren cukup kuat. Kiai Sa'dullah saat memutuskan untuk melakukan sebuah program atau kegiatan tidak serta-merta memutuskan berdasarkan apa yang beliau inginkan, tetapi beliau memperhatikan keinginan masyarakat Hindu terkait kegiatan yang akan dilaksanakan. Mempertegas perilaku kepemimpinannya yang berprinsip pada keragaman SDM. Sehingga perilaku yang beliau tampilkan melahirkan komitmen masyarakat Hindu untuk ikut serta merawat dan membantu keberlangsungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali.

Tabel 4.6  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama  
di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Otoritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai melibatkan masyarakat Hindu dalam setiap agenda pesantren.</li> <li>- Kiai sangat terbuka dengan masyarakat yang beragama Hindu.</li> <li>- Kegiatan yang dibuat oleh Kiai berdampak atas kemunculan program positif yang bisa dirasakan manfaatnya oleh pesantren dan masyarakat Hindu. Misalnya Bank Sampah Nurul Jadid.</li> </ul>	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, pola yang terbuka, dan program positif dengan memanfaatkan media organisasi IPNJ sebagai perwakilan yang diberi kewenangan	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, pola yang terbuka, dan program positif dengan memanfaatkan media organisasi IPNJ sebagai perwakilan yang diberi kewenangan Sementara Power kiai ditunjukkan dengan keberanian Merangkul masyarakat Hindu dengan terbuka karena memiliki wawasan yang cukup

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai memanfaatkan organisasi IPNJ sebagai perpanjangan media informasi pesantren bagi masyarakat.</li> <li>- Kiai memberi kewenangan IPNJ untuk melakukan komunikasi terkait kegiatan ke beberapa organisasi dan masyarakat di sekitar pesantren yang beragama Hindu.</li> </ul>		
Power	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan yang dilaksanakan harus bisa merangkul masyarakat Hindu, dengan jenis kegiatan yang tidak selalu kegiatan keagamaan.</li> <li>- Berani dan terbuka dalam berinteraksi dengan masyarakat Hindu.</li> <li>- Kiai cukup intens melakukan silaturahmi dengan masyarakat Hindu.</li> <li>- Kiai memiliki wawasan yang cukup dalam pola interaksi dengan masyarakat Hindu.</li> </ul>	Power kiai ditunjukkan dengan keberanian Merangkul masyarakat Hindu dengan terbuka karena memiliki wawasan yang cukup	

## **b. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama di di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali**

Indonesia terdiri atas beragam etnis, Agama dan adat tradisi, Bali sebagai salah satu bagian dari wilayah yang ada di Indonesia juga memiliki kondisi demikian. Yaitu adanya keragaman latar belakang masyarakat. Keadaan ini manakala tidak dikelola dengan baik tidak menutup kemungkinan akan menjadi peluang besar terjadi konflik *horizontal*. Kenyataan masyarakat yang sedemikian beragam jika tidak dikelola dengan pendekatan yang baik akan banyak mengalami gesekan dari saling mencurigai (*prejudice*) dan berbagai macam kejadian-kejadian negatif lainnya. Fakta di lapangan sudah cukup banyak terjadi konflik yang tidak perlu terjadi karena ketidakmampuan membangun keragaman yang ada, semestinya perbedaan bisa menjadi sebuah kekuatan untuk melakukan hal-hal positif.

Berangkat dari fakta tersebut, Kiai Sa'dullah sebagai pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali memiliki inisiatif dalam menjaga keragaman SDM kaitannya keragaman Agama yang dianut masyarakat sekitar pesantren. Sebagaimana penuturan beliau berikut:

“...Pesantren ini berdiri di tengah mayoritas masyarakat yang beragama Hindu, tentu saya harus bisa merangkul mereka dalam perjalanan dan pengembangan pesantren ke depan. Tujuannya cukup jelas, agar pesantren dan masyarakat tidak saling curiga, mengingat di luar banyak sekali informasi negatif tentang pesantren, yang menganggap pesantren sarang teroris dan label-label negatif lainnya, jadi saya sebagai pemimpin pesantren harus membuka diri dan harus ikut pula memikirkan kehidupan mereka. Karena saya yakin

manakala saya memperhatikan keberadaan mereka, kamipun akan diperhatikan pula.”<sup>281</sup>

Perhatian yang ditunjukkan Kiai Sa’dullah tidak sekedar berhenti di wacana saja. Seperti yang disampaikan salah satu Pengurus Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, Muh. Makmur terkait kepedulian Kiai Sa’dullah terhadap masyarakat Hindu sekitar pesantren berikut:

“ ...Kiai Sa’dullah memiliki kepedulian yang besar terhadap masyarakat Hindu sekitar pesantren, terutama terkait pengembangan kapasitas dan kompetensi mereka. Seperti memberikan kesempatan yang sama dan seluas-luasnya kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren memanfaatkan keberadaan BLK (Balai Latihan Kerja) di lingkungan pesantren.”<sup>282</sup>



Gambar 4.6  
Gedung BLK dan Fasilitas di dalamnya.

Berkaitan dengan peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh Kiai Sa’dullah untuk masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, dengan membuka akses seluas-luasnya bagi mereka untuk memanfaatkan BLK di pesantren, menunjukkan otoritas yang dimiliki Kiai Sa’dullah cukup nampak. Beliau bisa melakukan itu semua juga karena

<sup>281</sup>Kiai Sa’dullah, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

<sup>282</sup>Muh. Makmur, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

memiliki kekuasaan yang cukup dan harus diikuti oleh pengelola yang lain di bawah kepemimpinan Kiai Sa'dullah.

Tidak hanya berhenti dalam pelatihan di BLK yang memiliki fasilitas IT lengkap. Dari kegiatan tersebut, kemudian lahir unit usaha yang diperuntukkan bagi pengelola pesantren dan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu. Seperti yang disampaikan oleh Hizbullah Huda berikut:

“...Seperti kegiatan-kegiatan yang lain, setelah masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu diajak dan diberikan ruang seluas-luasnya untuk memanfaatkan BLK di pesantren, ada kegiatan lanjutan yang sangat bermanfaat bagi mereka, manfaat dalam peningkatan kompetensi dan peluang usaha. Ada NJ Desain dan Printing yang mereka juga dilibatkan dalam pengelolaannya. Ini semua atas perintah Kiai Sa'dullah yang selalu menyampaikan untuk melibatkan saudara-saudara kami yang beragama Hindu, di sekitar pesantren.”<sup>283</sup>



Gambar 4.7  
Logo Unit Usaha PP Nurul Jadid Bali

Masih berkaitan dengan membangun kompetensi bagi SDM beda Agama yang ada di Sekitar Pondok Pesantren, dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka sebagaimana disampaikan Tokoh Pemuda Pemuteran Saifuddin berikut:

<sup>283</sup>Hizbullah Huda, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

“...Masyarakat Hindu sekitar pesantren selalu dilibatkan dalam kegiatan yang bisa menambah wawasan mereka yang diadakan pesantren. Misalnya setahun sekali ada lomba-lomba di pesantren yg khusus santri, tapi putra-putri tetangga yang beragama Hindu juga ikut terlibat, mereka cukup aktif mengikuti setiap perlombaan yang diadakan pesantren, mereka tidak sungkan masuk ke lingkungan pesantren meskipun dalam busana tidak sama dengan kami. Tetap memang tidak ada kewajiban mereka berbusana sama dengan kami, seperti yang selalu disampaikan Kiai Sa’dullah dalam berbagai kesempatan, yang menurut prinsip beliau harus saling menghormati perbedaan yang ada.”<sup>284</sup>

Adanya keterbukaan yang dilakukan oleh elemen Pondok Pesantren Pesantren Nurul Jadid Bali bagi masyarakat sekitar yang beragama Hindu merupakan langkah tegas yang lahir dari gagasan-gagasan Kiai Sa’dullah sebagai pimpinan pesantren yang memiliki sikap inklusif. Terbukti dari beberapa kegiatan yang diperuntukkan bagi kalangan pesantren dan kalangan masyarakat Hindu sekitar pesantren.

Perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan Kiai Sa’dullah tidak bisa dilepaskan dari persentuhan beliau dengan berbagai macam karakter organisasi yang beliau ikuti dan interaksinya dengan organisasi kepemudaan di lingkungan masyarakat Hindu sekitar pesantren. Sebagaimana disampaikan oleh Pengurus Pesantren Nurul Jadid Bali, Muh. Malik Jakfar berikut:

“...Kiai Sa’dullah aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan yang ada di daerah pemuteran. Beliau aktif di Ansor NU, yang sekaligus menjadi penggagasnya setelah sekian lama mati suri, beliau juga aktif di FKUB, dari organisasi-organisasi tersebut dan sekaligus beliau sebagai Pengasuh Pesantren beliau banyak bersentuhan dengan komunitas-komunitas organisasi lain di sekitaran pesantren yang rata-rata dari komunitas organisasi Hindu. Beliau sering mengadakan pertemuan dengan mereka, baik beliau yang

<sup>284</sup>Saifuddin, wawancara, Buleleng 26 November 2019

mengundang maupun beliau yang diundang.”<sup>285</sup>

Selain itu, Abraham Karim, Tokoh Pemuda yang sekaligus Ketua PC Ansor Buleleng menyampaikan hal sebagai berikut tentang kepemimpinan Kiai Sa’dullah:

“...Selama interaksi saya dengan Kiai Sa’dullah dan penilaian saya tentang perilaku yang beliau tunjukkan, saat berhubungan dengan masyarakat sekitar pesantren yang Hindu. Beliau terlihat santai dan tidak merasa risih terhadap keragaman SDM tersebut. Bahkan saya perhatikan beliau tidak ragu melibatkan masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk ikut serta kegiatan yang beliau gagas. Dan beliau juga biasa mendelegasikan kewenangan untuk mengerjakan sesuatu yang beliau gagas. Misalnya saat akan mengadakan seminar kebangsaan yang melibatkan masyarakat Hindu sekitar pesantren, beliau banyak menerjunkan bawahan beliau di pesantren, beliau bekerja di balik layar sebagai seorang konseptor.”<sup>286</sup>



Gambar 4.8  
Kegiatan Kiai Sa’dullah dengan Berbagai Jenis Organisasi

<sup>285</sup> Muh. Malik Jakfar, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

<sup>286</sup> Karim Abraham, wawancara, Buleleng, 26 November 2019



Pernyataan dua partisipan dan dokumen foto di atas, menunjukkan pengaruh dari interaksi beliau dengan berbagai macam karakter organisasi, yang kemudian membentuk perilaku kepemimpinan beliau. Kiai Sa'dullah menampilkan kepemimpinan inklusif, atau terbuka dengan keadaan yang ada di sekitar Pondok Pesantren Nurtul Jadid Bali, ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM yang ada tanpa melihat perbedaan latar belakang dalam usaha membangun kompetensi masyarakat Hindu. Kepedulian yang beliau tunjukkan tentu akan berdampak positif terhadap keberadaan pesantren di masa yang akan datang.

Kiai Sa'dullah tidak sekedar berhenti di tingkat wacana dalam rangka membangun kompetensi masyarakat Hindu sekitar pesantren, seperti disampaikan oleh Ustaz. Rofiqi berikut:

“...Kegiatan yang digagas beliau untuk membangun kompetensi masyarakat Hindu sekitar pesantren dengan cara membuka pintu pesantren selebar-lebarnya. di pesantren ada Rumah Baca yang disiapkan Kiai Sa'dullah untuk semua kalangan Muslim dan Hindu. Karena menurut beliau untuk mengembangkan Islam harus merangkul mereka, memperkenalkan Islam pada mereka. Salah-satu pintu masuk menurut Kiai Sa'dullah, untuk memperkenalkan nilai-nilai Agama Islam harus menyampaikan dengan merangkul mereka.”<sup>287</sup>

Setelah ada hubungan yang baik antara pesantren dan masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Hubungan yang digagas oleh Kiai Sa'dullah melahirkan berbagai kegiatan kolaborasi yang di luar pemikiran banyak orang. Terbukti dari kegiatan yang biasanya hanya dilakukan oleh kalangan Muslim saja, tetapi di Pondok Pesantren Nurul

---

<sup>287</sup>Rofiqi, wawanacara, Buleleng, 25 November 2019

Jadid Bali dilakukan secara bersama-sama antara pesantren dan masyarakat Hindu sekitar pesantren. Seperti yang disampaikan oleh Ustazah. Enda Laila berikut:

“...Barangkali kegiatan yang dilakukan kami di sini di luar pemikiran banyak orang. Bagaimana bisa hadrah kolaborasi dengan musik baleganjur, musik tradisional Bali yang sudah identik dengan budaya Hindu Bali. Kolaborasi keduanya bernama hadrah sabdawinangun. Kami biasanya tampil di hotel sekitar pesantren, kita baca sholawat, musiknya yang kolaborasi kemudian lagu kedua berikutnya dengan lagu bahasa Bali. Ini semua berkat Kiai Sa’dullah yang tidak pernah melihat perbedaan sebagai ancaman, tetapi sebagai wadah mengenalkan nilai-nilai Islam kepada mereka dengan banyak media.”<sup>288</sup>

Kuatnya pengaruh yang dimiliki oleh Kiai Sa’dullah seperti disampaikan partisipan di atas, menunjukkan otoritas dan kekuasaan yang dimilikinya tidak lahir dari perjalanan yang mudah. Beliau membangun hal tersebut dengan cara memikirkan keadaan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, dari sisi kompetensi yang mereka miliki. Kolaborasi antara hadrah dan musik baleganjur yang barangkali di luar pemikiran banyak orang, karena dua kebudayaan dari Agama yang berbeda bisa kolaborasi, membuktikan kepedulian Kiai Sa’dullah membangun kompetensi melalui berbagai cara dan pendekatan. Salah-satunya kompetensi dalam bidang kebudayaan yang dikembangkan dengan sebuah estetika yang sangat tinggi tersebut.

Sebagaimana partisipan lain Ustaz. Supriyono menyampaikn, kaitannya dengan kompetensi yang dibangun Kiai Sa’dullah untuk SDM

---

<sup>288</sup>Enda Laila, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

yang beragam, sebagaimana berikut:

“...Melalui IPNJ ada cukup banyak kegiatan yang digagas oleh Kiai Sa’dullah untuk membangun kompetensi SDM yang beragam. Ada kegiatan seminar kebangsaan yang sudah sekian kali diadakan yang memiliki tujuan memperkuat pengetahuan atau kompetensi SDM di lingkungan pesantren dan masyarakat Hindu tentang menghargai adanya perbedaan yang akan muncul dalam berbangsa yang majemuk. Dan beberapa kegiatan yang bisa menambah wawasan seperti pelatihan di BLK. Dan kegiatan sosial kemasyarakatan.”<sup>289</sup>

Kompetensi yang dibangun oleh Kiai Sa’dullah tidak hanya berupa peningkatan pengetahuan yang sifatnya sains dan teknologi, tetapi beliau menguatkan kompetensi elemen yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan masyarakat sekitar yang beragama Hindu dalam pemahaman terkait kebangsaan yang plural. Pemahaman tentang menghormati adanya perbedaan yang tidak bisa dihindari apalagi ditakuti. Tetapi harus dijadikan sebuah kekuatan untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam suasana aman dan damai. Sebagaimana pernyataan Kiai Sa’dullah berikut:

“...Saya membangun kompetensi SDM di sini, tidak hanya yang terkait masalah sains dan teknologi. Tetap saya mengupayakan untuk membangun kemampuan yang lain, yang justru ini menjadi pondasi kita dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lainnya, yaitu tentang bagaimana masyarakat dan pesantren bisa mengamalkan dan memahami tentang bagaimana menghargai dan menghormati adanya perbedaan. Bagaimana kami akan membuat kegiatan apalagi berkolaborasi, manakala di antara kami saling curiga satu sama lainnya. Makanya kegiatan seminar dan pelatihan tentang kebangsaan menjadi sangat penting diselenggarakan.”<sup>290</sup>

Pernyataan Kiai Sa’dullah di atas, menunjukkan semangat membangun keragaman SDM yang selalu beliau lakukan dan sampaikan ke semua individu di sekeliling beliau menunjukkan keseriusan dan harus

<sup>289</sup>Supriyono, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

<sup>290</sup>Kiai Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

diterjemahkan oleh bawahan beliau dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali.

Berkaitan dengan hal tersebut, sebagaimana disampaikan UstazSupriono terkait jenis kegiatan yang dilaksanakan IPNJ, tidak lepas dari keinginan yang selalu disampaikan Kiai Sa'dullah untuk membangun keragaman SDM berikut:

“IPNJ memiliki program sosial kemasyarakatan, yang semuanya dilaksanakan atas prakarsa dan keinginan Kiai Sa'dullah untuk merangkul masyarakat Hindu sekitar pesantren. Makanya, kegiatan yang kami miliki tidak hanya kegiatan keagamaan. Ada kegiatan penghijauan pesantren dan sekitar pesantren. Bersih-bersih pantai. Kenapa bersih-bersih pantai yang kami pilih, karena ini bagian strategi kami merangkul masyarakat Hindu untuk terlibat di dalam kegiatan dimaksud. Seperti disampaikan Kiai Sa'dullah kalau mengajak bersih-bersih masjid di awal kolaborasi kegiatan tentu mereka tidak akan mau dan menolak, karena akan terlihat menguntungkan pihak tertentu, makanya pilihannya tentu lokasi lain. Dalam kegiatan dimaksud mereka dengan suka rela ikut nyumbang bibit kelapa, bibit pepaya dan beberapa jenis tanaman lainnya.”<sup>291</sup>

Kegiatan di atas, bagian dari usaha Kiai Sa'dullah membangun pengetahuan atau kompetensi SDM beda Agama tentang keseimbangan antara manusia dengan alam. Seperti yang diungkapkan Kiai Sa'dullah berikut:

“...Membangun kompetensi SDM di sini, tidak selalu masalah sains dan teknologi seperti yang selalu saya sampaikan. Menanamkan kesadaran tentang masalah keseimbangan manusia dan alam itu juga bagian dari kompetensi yang harus dibangun. Selain ini adalah perintah Agama Islam untuk menjaga kelestarian dan keseimbangan hubungan antara manusia dan alam. Ini menjadi pintu masuk saya sebagai pimpinan di pesantren untuk berhubungan dan ikut

<sup>291</sup>Supriyono, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

membina kemampuan masyarakat Hindu sekitar pesantren tentang keseimbangan manusia dan alam.”<sup>292</sup>

Pola-pola yang dilakukan oleh Kiai Sa’dullah dalam membangun kompetensi SDM beda agama merupakan manifestasi dari pemikiran yang selalu beliau sampaikan terkait bagaimana membangun kergaman di lingkungan dan sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Kiai Sa’dullah tidak hanya membangun pengetahuan yang sifatnya sains dan teknologi saja. Tetapi beliau memiliki kepedulian yang tinggi terkait membangun pengetahuan masyarakat Hindu sekitar pesantren tentang bagaimana memelihara hubungan harmonis antara perbedaan yang ada. Bagi beliau, perbedaan bukan menjadi halangan untuk saling curiga dan bermusuhan, tetapi menjadi kekuatan dalam membangun dan mengembangkan pesantren di masa depan.



---

<sup>292</sup>Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

Tabel 4.7  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjagakompetensi SDM Beda Agama  
di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Otoritas	<p>Kiai memiliki kepedulian kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren, dengan membuka kesempatan yang sama memanfaatkan keberadaan BLK (Balai Latihan Kerja) di pesantren.</p> <p>Ada unit usaha yang melibatkan SDM beragama Hindu, NJ Desain dan Printing.</p> <p>Kiai mendelegasikan kewenangannya kepada IPNJ untuk mengerjakan sesuatu yang beliau gagas . Misalnya mengadakan seminar kebangsaan yang melibatkan masyarakat Hindu sekitar pesantren,</p> <p>Kompetensi yang dibangun oleh Kiai Sa'dullah tidak hanya berupa peningkatan pengetahuan yang sifatnya sains dan tekhnologi, tetapi beliau menguatkan kompetensi elemen yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan masyarakat sekitar yang beragama Hindu dalam pemahaman terkait kebangsaan yang plural.</p>	<p>Kiai membuka kesempatan bagi masyarakat Hindu dalam pemanfaatan BLK, mendelegasikan kewenangan untuk menguatkan kompetensi dan pemahaman terkait kebangsaan.</p>	<p>Otoritas Kiai ditunjukkan dengan membuka kesempatan bagi masyarakat Hindu dalam pemanfaatan BLK, mendelegasikan kewenangan untuk menguatkan kompetensi dan pemahaman terkait kebangsaan. Sementara power kiai</p> <p>Dengan cara merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan pesantren.</p>
<i>Power</i>	<p>Kiai merangkul masyarakat Hindu dalam perjalanan pengembangan pesantren ke depan. Dengan Tujuan agar pesantren dan masyarakat tidak saling</p>	<p>Dengan sikap inklusif dan pengalaman organisasi yang luas, kiai bisa merangkul</p>	

	<p>curiga, mengingat di luar banyak sekali informasi negatif tentang pesantren.</p> <p>Masyarakat Hindu sekitar pesantren selalu dilibatkan dalam kegiatan yang bisa menambah wawasan mereka yang diadakan pesantren. Misalnya setahun sekali ada lomba-lomba di pesantren yg khusus santri, tapi putra-putri tetangga yang beragama Hindu juga ikut terlibat.</p> <p>Kiai sebagai pimpinan pesantren memiliki sikap inklusif. Terbukti dari beberapa kegiatan yang diperuntukkan bagi kalangan pesantren dan kalangan masyarakat Hindu sekitar pesantren.</p> <p>Kekuasaan yang dimiliki kiai tidak bisa dilepaskan dari persentuhan beliau dengan berbagai macam karakter organisasi yang beliau ikuti.</p> <p>Kiai melahirkan berbagai kegiatan kolaborasi. Seperti kolaborasi hadrah yang dimainkan santri dan musik baleganjur yang dimainkan masyarakat Hindu.</p>	<p>masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan pesantren.</p>	
--	--	---	--

### c. Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Otoritas dan kekuasaan individu dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap efektifitas komunikasi. Perbedaan status dan wewenang di dalam organisasi membantu siapa akan berkomunikasi secara menyenangkan dengan siapa. Pesan dan kelihaihan komunikasi sangat dipengaruhi oleh wewenang di masing-masing individu. Misalnya, percakapan pemimpin dengan orang yang dipimpin sangat dominan masalah sopan santun dan formalistik yang terkadang dipaksakan. Sehingga tidak bisa dihindari adanya jarak dalam komunikasi yang dilakukan.

Tetapi hal seperti di atas, tidak menjadi gaya dalam komunikasi yang dilakukan Kiai Sa'dullah dalam membangun komitmen dan kompetensi SDM beda Agama di sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Beliau melakukan komunikasi dengan mereka tidak menggunakan pendekatan formalistik yang kaku. Sebagaimana penuturan beliau berikut:

“...Sebagai pengasuh di pesantren ini, saya sadar betul tentang posisi dan keberadaan kami yang ada di tengah-tengah mayoritas masyarakat beragama Hindu. Sehingga menjaga silaturahmi itu penting, menjaga *hablum minannas* dengan dasar sebagai saudara sebangsa dan se tanah air. Saya ketika berhubungan dengan mereka lebih sering menggunakan pendekatan persuasif dan menggunakan bahasa Bali, selebihnya melalui teman-teman di IPNJ.”<sup>293</sup>

Pernyataan dari Kiai Sa'dullah sesuai dengan observasi peneliti yang menunjukkan lokasi Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali berdiri di tengah komunitas masyarakat beragama Hindu dan diapit oleh lokasi wisata yang

<sup>293</sup>Kiai Sa'dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019



otomatis banyak berdiri hotel dan villa di sekitar pesantren.<sup>294</sup>

Komunikasi yang dilakukan oleh Kiai Sa'dullah tersebut, menunjukkan keluwesan komunikasi yang beliau lakukan. Komunikasi yang tidak formalistik dan menyesuaikan dengan lawan bicara. Hal itu, dibenarkan oleh Ustaz Supriyono terkait gaya komunikasi yang dilakukan Kiai Sa'dullah berikut:

“...Kiai Sa'dullah dalam melakukan komunikasi dengan kami tidak menggunakan cara-cara yang kaku, meskipun sering menggunakan forum rapat dan forum-forum musyawarah, beliau tidak serta merta memutuskan semua hal berdasar keinginan beliau. Beliau dalam berbicara di forum tidak terlalu kaku yang disampaikan, bahkan dibikin suasana senyaman mungkin oleh beliau. Termasuk komunikasi beliau dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren, saat akan ada kegiatan bukan beliau dulu yang menawarkan kegiatan, tapi beliau menanyakan dulu kegiatan apa yang mereka inginkan. Beliau melakukan hubungan tersebut dengan banyak silaturahmi ke mereka, misalnya saat beliau diundang datang ke acara mereka, beliau disela-sela istirahat bincang-bincang dengan mereka mengenai banyak hal kaitannya dengan rencana-rencana kegiatan.”<sup>295</sup>

Komunikasi yang dilakukan Kiai Sa'dullah seperti digambarkan partisipan di atas, memperlihatkan kemampuan yang baik dalam menyampaikan pesan yang ingin beliau tanamkan bagi lawan bicaranya. Pendekatan yang digunakan dalam proses interaksi yang diawali atau dibarengi dengan membuat suasana tidak tegang menunjukkan keahlian beliau dalam komunikasi. Dalam pengamatan peneliti, sosok Kiai Sa'dullah memiliki kepandaian dalam menyampaikan pesan untuk lawan bicaranya seperti dialami peneliti saat melakukan interaksi sebagai bagian dari proses

<sup>294</sup>Observasi peneliti, Buleleng, 26 November 2019

<sup>295</sup>Supriyono, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

penggalian data terkait penelitian, hal ini tidak lepas juga dari latar belakang beliau sebagai alumni Fakultas Dakwah Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam.<sup>296</sup>

Lebih jauh mengenai komunikasi yang digunakan Kiai Sa'dullah juga menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti yang disampaikan Kafiyatun berikut:

“ Saat akan memutuskan berbagai hal tentang pengembangan dan masalah pengelolaan pesantren beliau selalu musyawarah. Sampai masalah keinginan beliau untuk menanamkan komitmen dan membangun kompetensi masyarakat yang beragama Hindu, beliau musyawarah dengan kami di kepengurusan pesantren. Walaupun nantinya kegiatan yang akan melibatkan masyarakat Hindu itu ditawarkan lagi ke mereka, dan juga tidak menafikan usulan-usulan dari mereka. Seperti keinginan masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk bersih-bersih di Pantai Pemuteran.”<sup>297</sup>

Lebih lanjut terkait cara komunikasi Kiai Sa'dullah dengan pengelola Pondok Pesantren dan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu disampaikan, Muhammad Malik Jakfar berikut:

“...Kalau masalah organisasi atau kegiatan yang akan dilakukan. Beliau terlebih dahulu mengajak bicara kami, tidak memutuskan langsung, beliau diskusi dulu terkait bagaimana baiknya pelaksanaan kegiatan dimaksud. Untuk urusan tertentu beliau lebih banyak menggunakan cara bertemu secara personal dengan pengurus pesantren maupun IPNJ, hal demikian juga beliau lakukan kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren.”<sup>298</sup>

Masih tentang komunikasi Kiai Sa'dullah dalam interaksi dengan SDM di lingkungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan Masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, seperti dikatakan Ustaz Rofiqi

<sup>296</sup>Observasi peneliti, Buleleng, 25 November 2019

<sup>297</sup>Kafiyatun, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

<sup>298</sup>Muhammad Malik Jakfar, wawancara, Buleleng, 26 November 2019

berikut:

“...Ketika ada yang tidak setuju dengan keinginan dan keputusan yang akan diambil oleh Kiai. Sa’dullah, beliau tidak menutup pintu dialog, tetapi beliau akan kembali ke kesepakatan yang diputuskan saat musyawarah. Untuk hal-hal terkait masalah *muamalah* beliau musyawarah. Kalau sudah masuk pada prinsip akidah baru kembali ke pedoman Agama.”<sup>299</sup>

Beberapa keterangan partisipan di atas, menggambarkan kepemimpinan Kiai Sa’dullah yang demokratis dan terbuka terhadap masukan dari bawah. Saat ada yang tidak setuju terhadap keputusan yang beliau buat, beliau membuka ruang dialog, dan memberi kesempatan yang sama bagi masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dalam menentukan jenis kegiatan yang akan dilaksanakan. Tetapi, sekalipun beliau cukup terbuka dengan adanya perbedaan, dalam prinsip yang sudah melanggar atau masuk ke wilayah akidah, beliau tidak bisa kompromi dan harus kembali ke pedoman Agama Islam.

Seperti pernyataan Kiai Sa’dullah terkait alasan membangun hubungan dengan masyarakat yang beragam secara agama di sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali berikut:

“...Saya tidak merasa takut dengan keberadaan dan menjalin hubungan yang erat dengan masyarakat yang beda Agama, selama tidak dalam urusan teologi. Saya siapkan banyak kegiatan untuk membangun kompetensi dan komitmen masyarakat Hindu supaya ikut memikirkan eksistensi pesantren ini. Saya siapkan balai latihan kerja, rumah baca dan kegiatan lain. Saya mengenalkan pesantren dan nilai-nilai ke-Islaman ke mereka tidak dengan bahasa Agama, tetapi kegiatan yang ruhnya dari Agama, semisal menjaga kelestarian alam, menyampaikan ilmu pengetahuan. Hal ini, cukup sukses membangun komitmen mereka untuk ikut membantu setiap kegiatan pesantren. Terbukti dari partisipasi mereka terhadap

---

<sup>299</sup>Rofiqi, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

kegiatan yang saya canangkan dan laksnakan.”<sup>300</sup>

Komunikasi yang dilakukan oleh Kiai Sa’dullah tidak selalu menggunakan pendekatan komunikasi yang konvensional, beliau melihat siapa objek yang diajak berkomunikasi. Maka ketika menghadapi SDM beda Agama, komunikasi yang beliau lakukan untuk membangun komitmen mereka terhadap eksistensi Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, tidak dengan bahasa Agama. Tetapi menyampaikan nilai Agama dengan bahasa kegiatan yang universal. Hal demikian menunjukkan kelihaihan komunikasi yang dimiliki beliau.

Saluran komunikasi yang digunakan Kiai Sa’dullah untuk membangun komitmen dan kompetensi SDM yang beragam, yang menggunakan saluran kegiatan dijelaskan lebih jauh oleh Ustaz Rofiqi berikut:

“...Kiai Sa’dullah memiliki kelihaihan yang luar biasa untuk membangun komitmen dan kompetensi SDM beda Agama dengan berbagai kegiatan yang memiliki pesan Agama dengan bahasa universal. Ada kolaborasi hadrah dan musik tradisional baleganjur yang tentu membangun pengetahuan tentang pelestarian kebudayaan, ada juga kegiatan penghijauan dan bersih-bersih lingkungan. Dari acara bersih-bersih lingkungan lahir kegiatan berikutnya yang mengembangkan keahlian dalam membaca peluang bagi kalangan pesantren dan masyarakat Hindu sekitar pesantren, yakni Bank sampah. Bank sampah lahir dari kegiatan kebersihan. Awalnya kita sering mengadakan kegiatan pembersihan lingkungan pesantren dan pantai dari sampah plastik, kadang inisiatif pesantren dan mengajak masyarakat sekitar pesantren yang Hindu dan Kristen. Ketika mereka mengajak, kita ikut juga. Sehingga dari sana Kiai menginisiasi pendirian Bank sampah, agar sampah plastik dikelola lagi. Bank sampah Nurul Jadid diawali dari santri, guru dan keluarga pengasuh dulu, tidak membuang sampah plastik lagi, kalau ada gelas-gelas aqua dikumpulkan, kalau sudah ada satu kresek ditabung dicatat di

---

<sup>300</sup>Kiai Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

Bank Sampah. Setiap 3 bulan sekali dicairkan berupa uang. Sehingga tidak buang sampah plastik lagi, karena bisa menjadi uang. Setelah itu Kiai menyuruh kami untuk melibatkan saudara-saudara kami, masyarakat Hindu sekitar pesantren untuk berpartisipasi dengan pola setor sampah plastik. Alhamdulillah saat kami melakukan itu mendapatkan respon positif dari mereka. Kami bersyukur, semuanya merasakan efek yang baik, sehingga mereka tahu pesantren dan Islam sangat peduli dengan kebersihan lingkungan.”<sup>301</sup>

Beberapa jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali yang banyak menggunakan saluran organisasi IPNJ, merupakan upaya membangun keragaman yang dilakukan oleh Kiai Sa’dullah. Upaya tersebut dilakukan dengan cara dan pendekatan yang tidak banyak dilakukan oleh banyak pemimpin di tempat lain. Sudah cukup banyak kejadian penyampaian pesan baik, tetapi karena menggunakan cara yang kurang efektif dan tidak dibarengi dengan kemampuan komunikasi. Justru memperoleh respon negatif dari masyarakat. Kelebihan yang dimiliki oleh Kiai Sa’dullah menunjukkan kekuasaan yang dimiliki cukup kuat.

Tabel 4.8  
Matriks Data Temuan Penelitian  
Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama  
di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Unsur/ Komponen	Ringkasan Data	Temuan Penelitian	Kesimpulan
Komunikasi kendali Motivasi Informasi Ungkapan emosional	Kiai melakukan komunikasi dengan masyarakat Hindu tidak menggunakan pendekatan formalistik kaku, dan menjaga silaturahmi.  Komunikasi kiai dengan masyarakat Hindu menggunakan	Kiai menggunakan pendekatan persuasif, dan memanfaatkan saluran media organisasi IPNJ. Komunikasi kiai berazaskan demokrasi, menyentuh	Dalam komunikasi kiai menggunakan pendekatan persuasif, dan memanfaatkan saluran media organisasi IPNJ. Komunikasi kiai berazaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan menggunakan

<sup>301</sup>Kiai. Sa’dullah Yazid, wawancara, Buleleng, 25 November 2019

	<p>pendekatan persuasif dengan bahasa pengantar bahasa Bali.</p> <p>Kiai berkomunikasi melalui saluran media organisasi IPNJ.</p> <p>Dalam forum-forum rapat dan musyawarah, beliau tidak memutuskan semua hal berdasar keinginan beliau. Beliau mengkondisikan suasana rapat/musyawahar nyaman mungkin. Komunikasi kiyai dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren dilakukan dengan cara menawarkan kegiatan dan menanyakan dulu kegiatan apa yang mereka inginkan.</p> <p>Dalam masalah organisasi atau kegiatan organisasi kiai terlebih dahulu mengajak bicara kami, tidak memutuskan langsung, beliau mendiskusikan terkait mekanisme pelaksanaan kegiatan , tetapi urusan tertentu beliau lebih banyak menggunakan cara bertemu secara personal dengan pengurus pesantren maupun IPNJ, hal demikian juga beliau lakukan kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren.</p>	<p>psikologi, terbuka dan menggunakan komunikasi verbal dan non verbal</p>	<p>komunikasi verbal dan non verbal</p>
--	--	--	---

	<p>Kiai tidak menutup pintu dialog, jika terdapat perbedaan pendapat dalam <i>muamalah</i>, tetapi tidak dalam masalah Agama.</p> <p>Kiai berkomunikasi dengan masyarakat Hindu tidak hanya secara verbal. Beliau menggunakan komunikasi non verbal berupa kegiatan-kegiatan.</p>		
--	---	--	--

### 3. TEMUAN PENELITIAN LINTAS SITUS

Tabel 4.9

Temuan Lintas Situs Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

Fokus	Temuan Situs I	Temuan Situs II	Temuan Lintas Situs
Otoritas dan <i>Power</i> Kiai Dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama -	Otoritas kiai dilakukan atas dasar persamaan hak semua SDM tanpa ada diskriminasi di dalamnya. Sementara power Kiai dilatarbelakangi personalnya sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga kiai mempunyai keberanian, konsistensi, dan pengertian.	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, dan program positif dengan memanfaatkan media organisasi IPNJ sebagai perwakilan yang diberi kewenangan Sementara Power kiai ditunjukkan dengan keberanian Merangkul masyarakat Hindu dengan terbuka karena memiliki wawasan yang cukup	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, memanfaatkan media organisasi pesantren sebagai perwakilan yang diberi kewenangan. Sementara power Kiai ditunjukkan melalui sikap berani, konsisten, dan pengertian, serta merangkul masyarakat Hindu.
- Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan membuka	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus

<p>Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama</p>	<p>Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut, memberi wewenang, melakukan pengawasan dan pendelegasian.</p> <p>Sementara <i>powerkiai</i> terlihat dari upaya membangun kompetensi SDM melalui cara: a) advokasi, b) menjadi role model, c) mengarahkan kepala madrasah untuk menentukan materi bagi guru Hindu, d) tidak melakukan diskriminasi, e) toleran terhadap perbedaan, f) melakukan pendekatan melalui <i>local wisdom</i>.</p>	<p>kesempatan bagi masyarakat Hindu dalam pemanfaatan BLK, mendelegasikan kewenangan untuk menguatkan kompetensi dan pemahaman terkait kebangsaan. Sementara <i>powerkiai</i></p> <p>Dengan cara merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan pesantren.</p>	<p>kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat studi lanjut, dan pemahaman terkait kebangsaan, pengawasan serta pendelegasian. Sementara <i>powerkiai</i> terlihat dari adanya upaya membangun kompetensi SDM, merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan.</p>
<p>- Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama</p>	<p>Dalam komunikasi kiai melakukan: pendekatan praktikal, Tidak membedakan sebutan semua guru, menjalin interaksi dan komunikasi dengan masyarakat Hindu, ramah dan rendah hati pada semua SDM, terbuka, mendoakan guru-</p>	<p>Dalam komunikasi kiai menggunakan pendekatan persuasif, dan memanfaatkan saluran media organisasi IPNJ. Komunikasi kiai berazaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan menggunakan komunikasi verbal</p>	<p>Komunikasi kiai menggunakan pendekatan persuasif, ramah dan rendah hati pada semua SDM, terbuka, mendoakan guru-guru Hindu, ringan tangan, memanfaatkan saluran media organisasi, menggunakan komunikasi verbal dan non verbal</p>



	guru Hindu, ringan tangan, Menggunakan bahasa universal terkait ideologi, dan melakukan pendekatan secara persuasif	dan non verbal	
--	--	----------------	--



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Bab ini disajikan gagasan peneliti terkait hasil temuan dengan teori yang ada pada kajian pustaka (bab II). Pembahasan pada bagian ini sesuai dengan fokus penelitian mengenai: 1) Otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, 2) Otoritas dan *power* kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, dan 3) Komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. Dari ketiga pembahasan fokus penelitian, selanjutnya disimpulkan dalam bangunan konseptual temuan penelitian.

#### **A. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali**

Komitmen SDM dalam sebuah organisasi sangat penting, karena komitmen cukup berpengaruh terhadap iklim kerja secara profesional. Membahas masalah komitmen organisasi tidak bisa dipisah dengan istilah loyalitas. Loyalitas dan komitmen merupakan satu kesatuan yang memiliki makna yang membingungkan (*confuse*). Loyalitas secara sederhana diartikan seberapa lama karyawan bekerja dalam lembaga atau sejauh mana pekerja patuh terhadap perintah pimpinan.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun komitmen SDM untuk loyal dan memberi rasa nyaman bagi SDM di dalamnya. Kepemimpinan adalah sifat serta perilaku yang nampak pada individu, dan dapat memberikan pengaruh bagi orang lain, pola interaksi, kerja-sama, pengorganisasian posisi serta penilaian yang terkait dengan pengaruh. Kepemimpinan merupakan aktifitas pemberian sebuah pengaruh pada orang lain serta aktifitas pengarahan kepada agar melaksanakan dan menuntaskan tugas yang menjadi tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, kepemimpinan sebagai sebuah proses dan kepemimpinan sebagai sebuah atribut. Pertama, kepemimpinan sebagai sebuah proses hanya fokus terhadap sesuatu yang dilakukan pemimpin, dimulai dari proses memotivasi serta memberikan pengaruh kepada bawahannya, yang memiliki tujuan terlaksananya rencana dan tujuan institusi secara baik untuk membangun budaya organisasi produktif. Kedua, kepemimpinan sebagai atribut merupakan sekumpulan ciri-ciri yang harus ada dan wajib ada dalam diri pemimpin.

Perbedaan definisi kepemimpinan mengasumsikan adanya sifat umum yang ada kemiripan tentang pengertian kepemimpinan antara lain: peristiwa di tiap golongan ada interaksi individu dengan satu, dua orang atau lebih. Setiap aktifitas mempengaruhi, pengaruh dilakukan dengan sengaja oleh pemimpin dalam rangka mempengaruhi bawahan. Selain kesamaan asumsi, ada perbedaan yang memiliki sifat umum di antaranya adalah; individu

memamfaatkan pengaruh, dalam rangka usaha mempengaruhi dengan pelbagai pilihan cara yang diterapkan.

Dalam proses mempengaruhi SDM yang ada di bawah kendali pemimpin di sebuah organisasi, ada banyak gaya kepemimpinan yang bisa diadopsi oleh pemimpin dalam pengelolaan organisasi. Seperti teori yang dikemukakan Hersey Blanchard berikut:<sup>302</sup> Hersey Blanchard mengklasifikasi empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):<sup>303</sup> 1) *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin mengawasi secara ketat dan memberikan petunjuk spesifik bagaimana menyelesaikan tugas. Kepemimpinan ini, tepat digunakan terhadap bawahan yang memiliki kinerja rendah akan tetapi memiliki komitmen. 2) *Coaching Style* (melatih). Pemimpin memberikan dorongan melalui dua arah komunikasi serta membangun rasa percaya diri dan memberikan motivasi terhadap karyawan, di waktu yang sama sosok pemimpin wajib memiliki kepedulian serta melaksanakan pengontrolan terkait keputusan-keputusan serta permintaan saran dari bawahan juga memberikan dukungan untuk kemajuan. 3). *Supporting Style* (mendukung). Pemimpin dengan bawahannya menjalin komunikasi (*sharing*) dan memberikan *supportive* dalam porsi lebih banyak diberikan ketimbang *directive* terlebih bagi bawahan yang memiliki komitmen tidak terlalu baik. Pemimpin gaya ini, banyak memfasilitasi serta mendukung upaya yang dilakukan bawahan menuju arah penyelesaian tugas

<sup>302</sup> Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003, Hal 42

<sup>303</sup> Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison,.....42

mereka. 4). *Delegating Style* (mendelegasikan), pemimpin memotivasi dan melakukan perhatian terhadap bawahan secara serius dan menyeluruh, pemimpin memberi porsi lebih banyak bagi bawahan untuk melakukan pengambilan keputusan disertai tanggungjawab. Gaya kepemimpinan ini sangat baik dilaksanakan oleh pemimpin manakala memiliki bawahan yang sanggup menyelesaikan dan melaksanakan tugas khusus.

Dari empat gaya kepemimpinan Hersey Blanchard, sulit ditemukan dalam pelaksanaannya saling mengisi serta menunjang di antara pelbagai gaya kepemimpinan di atas. Kepemimpinan efektif dan efisien sulit terwujud jika menggunakan hanya salah-satu gaya kepemimpinan secara murni. Oleh karenanya, diperlukan kolaborasi tipe kepemimpinan untuk mengimpletasikan tujuan institusi bergantung kondisi yang sedang dihadapi pemimpin.

Seperti otoritas dan power kiai dalam membangun dan menjaga komitmen SDM beda agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, yang akan dibahas secara berurutan berikut:

**Pertama**, temuan penelitian di Pondok Pesantren Bali Bina Insani yang menampilkan sosok Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, beliau oleh semua orang di lingkungan Pondok Pesantren BBI dipanggil dengan panggilan “Ayah”. Beliau memiliki otoritas yang ditunjukkan dalam upayanya menjaga komitmen SDM beda agama. Ada sekian langkah yang dilakukan oleh beliau sebagaimana temuan peneliti di lapangan. Seperti, memberi gaji yang sama untuk semua SDM, memberi ruang dan kesempatan yang sama

bagi semua SDM beda Agama untuk ikut berperan aktif di setiap kegiatan yang ada dan menjabat di unit-unit pelaksana. Sementara untuk power yang dimiliki Kiai Kt. Djamal didapatkan dari latar belakang beliau sebagai putra Bali yang terlahir dalam kultur masyarakat Bali yang plural serta latar belakang pekerjaannya sebagai hakim yang menjadikan beliau cukup detail melihat segala persoalan di lapangan. Power Kiai. Kt. Djamal ditunjukkan dari keberanian mempekerjakan SDM beda Agama di pesantren, seperti: masyarakat yang beragama Hindu dijadikan Guru, Pengelola Penggemukan Sapi, menegur langsung guru yang beragama Hindu yang mencoba menggunakan atribut pakaian muslimah seperti jilbab. Konsisten dalam memperhatikan kesejahteraan dan kebebasan eksistensi SDM yang beragama Hindu setara dengan SDM lain yang beragama Islam, Guru Hindu diberikan izin/cuti kerja untuk mengikuti upacara keagamaan dalam Agama Hindu, Mengajarkan santri untuk bersikap yang sama kepada SDM yang beragama Hindu, jika ke guru muslim salaman cium tangan dan memanggil ustaz/ustazah, maka ke guru Hindu harus melakukan hal yang sama.

Otoritas dan power yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Max Weber. Weber mengartikan kekuasaan sebagai *probabilitas* dari agen dalam proses interaksi sosial ketika melaksanakan keinginannya sendiri walaupun mengalami perlawanan. Sebagaimana, ditunjukkan oleh Kiai Kt. Djamal dalam memberikan kesempatan SDM beda Agama serta memberi hak yang sama bagi mereka,

memiliki kecocokan dengan teori otoritas Weber yang menyatakan bahwa aktor dalam hal ini adalah pemimpin menjalankan visi sesuai yang diinginkan aktor. Juga seperti yang ditunjukkan dalam kekuasaan Kiai Kt. Djamal ketika menegur langsung guru Hindu yang mencoba menggunakan busana muslimah seperti jilbab. Kiai Kt. Djamal melakukan hal tersebut karena memiliki tujuan membangun keragaman SDM di lembaga yang beliau pimpin.

Kepatuhan SDM yang ada di lingkungan Pondok Pesantren BBI juga tidak bisa dilepaskan dari otoritas dan power yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal. Sebagaimana temuan penelitian yang memperlihatkan otoritas dan power yang beliau miliki saat menegur guru yang beragama Hindu ketika menggunakan atribut busana Islam seperti jilbab. Perintah beliau dipatuhi dan menjadi contoh bagi SDM yang lain bersikap kepada SDM beda Agama, atau dalam bahasa lain beliau adalah *role model*.

Otoritas dan power yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal jika merujuk pada konsep klasik Max Weber tentang pembagian otoritas masuk pada kategori yang pertama, yakni *traditional authority*, siapapun yang mempunyai otoritas tradisional akan mendapat kehormatan serta memiliki *power* dan otoritas yang menjiwai masyarakat, wewenang yang dimiliki memiliki basis kesucian tradisi, wewenang ini diberikan yang didasari (keturunan) *heridity*. Ada beberapa indikator dasar dari otoritas tradisional antara lain; 1). Pimpinan yang memiliki otoritas tradisional diikat dengan ketentuan-ketentuan tradisional yang berlaku juga untuk masyarakat. 2).

Kedudukan seseorang lebih rendah dari otoritas dimiliki. 3). Orang-orang bisa bertindak bebas selama tidak bertentangan dengan ketentuan tradisional di masyarakat.

Secara umum, sebagaimana temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan Kiai Kt. Djamal dari sisi otoritas dan power masuk dan sesuai dengan teori yang dikembangkan Max Weber di atas, misalnya pada poin kedua yang menyatakan bahwa otoritas yang lebih tinggi daripada kedudukan seseorang yang ditunjukkan saat beliau ikut mengatur materi yang akan dipikahkan bagi guru yang beragama Hindu, yang sebenarnya bisa saja cukup dilakukan oleh Kepala Sekolah Masing-masing. Tetapi beliau yang turun langsung bahkan pernah memberhentikan salah satu guru Hindu yang mengajar materi PMP.

Secara lengkap konsep otoritas Max Weber sebagaimana disampaikan Sergiovanni berikut; konsep klasik Weber membagi *Authority* kedalam tiga kategori, yaitu *traditional authority*, *charismatic authority*, dan *rational-legal authority*. Basis pemberian wewenang terletak pada kesucian tradisi yang didasarkan pada *heridity* seseorang.

Siapapun yang mempunyai otoritas tradisional akan dihormati karena kekuasaan dan otoritas yang dimiliki sudah ada dalam jiwa masyarakat serta melembaga. Ada beberapa indikator dasar otoritas tradisional antara lain, 1). Pemimpin dan masyarakat diikat oleh ketentuan-ketentuan tradisional. 2). Kedudukan seseorang lebih rendah dari otoritas yang tinggi yang dimiliki. 3). orang-orang dapat bertindak secara bebas



selama tidak ada pertentangan dengan pelbagai ketentuan tradisional di masyarakat. *Charismatic authority* sebuah keyakinan yang bersifat supranatural atau faktor intrinsik seseorang, setiap individu memiliki respons terhadap otoritas yang dimiliki pemimpin ini, berdasarkan kepercayaan yang menganggap hal tersebut, sesuatu yang istimewa. Weber menjelaskan tentang pemimpin yang memiliki otoritas kharismatik adalah pemimpin yang dilahirkan secara alamiah.

Ada pelbagai ciri-ciri struktur kharismatik seperti berikut: 1). dalam proses pengangkatan dan pemecatan tidak ada suatu bentuk atau prosedur pasti. 2). Promosi dan gaji tidak ada panduannya, artinya tidak mengenal jenjang karir, (3) pelatihan tidak teratur. 4). Lembaga kontrol dan agensi peringatan tidak ada. 5). Tidak ada kekuasaan yuridiksi fungsional eksklusif atau lokal. 6). Institusinya tidak permanen.

Sementara otoritas *legal-rasional*, wewenang yang didapatkan individu karena terpenuhinya pelbagai persyaratan yang sesuai ketentuan sistem hukum. Orang-orang akan melihat kekuasaan seseorang, ketika seseorang memiliki posisi tertentu untuk melaksanakan hak untuk bertindak sesuai prosedural yang benar. Sistem yang dimaksud dalam wewenang yang dimiliki ini adalah kaedah-kaedah yang diakui serta dipatuhi masyarakat, bahkan yang diperkuat oleh hukum positif di sebuah Negara. Individu yang mendapatkan wewenang ini dibatasi oleh periode tertentu.

Sedangkan *Power* merupakan sistem yang menyerupai sebuah bangunan luas yang meliputi pelbagai metode yang melahirkan kepatuhan,

baik yang sah maupun yang tidak sah maupun formal dan dan informal, kohersif dan politis. *Power* adalah sumber daya yang memberi kemungkinan pemimpin memperoleh kepatuhan bawahannya. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi.

Meskipun kelihatannya sama antara otoritas dan power, pada dasarnya memiliki perbedaan. *Power* adalah kemampuan, sementara otoritas atau wewenang adalah sebuah hak dalam melaksanakan tindakan yang diperlukan supaya tanggungjawab dan tugas yang dimilikiterlaksana dengan tuntas dan baik.

Sebagaimana, kekuasaan yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal mirip dengan teori di atas, seperti temuan penelitian tentang kewajiban santri bersalaman dan memanggil guru Hindu sama seperti kepada guru yang Islam, merupakan bentuk kekuasaan Kiai Kt. Djamal yang tidak bisa ditolak oleh SDM yang ada di Pondok Pesantren BBI, dari kekuasaan yang beliau miliki melahirkan kepatuhan dan komitmen dari SDM beda Agama untuk bertahan dan sekuat tenaga melaksanakan kewajiban yang diberikan. Sebagaimana dalam temuan penelitian, apa yang dilakukan Kiai Kt. Djamal yang mewajibkan santri menghormati guru yang beragama Hindu selayaknya ke guru yang beragama Islam, terlihat sepele. Namun dampaknya bagi guru Hindu cukup besar, karena mereka merasa diterima dan dihargai tanpa ada perbedaan.

Terkait komitmen SDM beda Agama dalam temuan penelitian, ada sekian guru Hindu yang sudah masuk masa pensiun tidak ingin berhenti

mengajar, mayoritas guru ingin pensiun di Pondok Pesantren BBI. Tentu komitmen tersebut tidak lahir dengan sendirinya, tetapi melalui usaha yang dibangun oleh Kiai Kt. Djamal. Dengan otoritas dan *power* yang dimiliki melahirkan komitmen dari SDM beda Agama untuk bekerja dan bertahan dalam kurun waktu yang lama. Ada berbagai alasan yang mendasari, sebagaimana telah disebutkan di atas, SDM beda Agama bisa memiliki komitmen yang baik.

Dalam teori tentang komitmen, Steers (1989), menjelaskan komitmen sebagai keterikatan seseorang dengan sikap positif terhadap organisasi. Adanya perasaan menyatu, terikat dan loyal yang ditunjukkan setiap individu kepada organisasi merupakan komitmen. Ada berbagai kondisi yang menyebabkan individu memiliki komitmen organisasi, diawali dari keseharian seseorang saat memahami kondisi organisasi, dari aktifitas memahami kondisi organisasi tersebut melahirkan sebuah proses mental yang kuat, yang bisa menggairahkan semangat berorganisasi dan melakukan upaya dengan penuh ketekunan dan konsisten. Kondisi ini, lahir dari kepedulian yang tinggi dalam rangka melaksanakan perubahan signifikan pada kondisi fisik dan non fisik.

Poin dari teori yang disampaikan Steer terletak pada rasa menyatu, terikat dan loyal setiap individu terhadap organisasi. Artinya, yang menjadi poin utama dalam teori Steer pada kondisi psikologis SDM di dalam organisasi. Apa yang disampaikan Steer memiliki kesesuaian dengan usaha yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal dalam membangun komitmen SDM

beda Agama yang beliau lakukan, seperti temuan penelitian yang menyatakan, Kiai dengan otoritas dan power yang dimiliki membangun komitmen SDM beda Agama dengan cara memberi gaji setara, ruang dan kesempatan yang sama untuk SDM beda Agama serta ikut berperan aktif di setiap kegiatan, menegur langsung guru yang beragama Hindu yang mencoba menggunakan atribut pakaian muslimah seperti jilbab, yang bertujuan menjaga kebebasan dan eksistensi guru yang beragama Hindu.

Kiai Kt. Djamal membangun komitmen SDM beda Agama dengan cara yang tidak diskriminatif bisa menyatukan, dan mengikat SDM beda Agama dengan kompensasi yang sama dengan guru yang beragama Islam. Sehingga SDM beda Agama memiliki komitmen untuk terus mengabdikan diri di Pondok Pesantren Bali Bina. Hal ini, memiliki kesesuaian dengan teori Allen & Meyer tentang komitmen organisasi, yaitu suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

**Kedua**, temuan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali yang menampilkan sosok Kiai. Sa'dullah, otoritas dalam upaya menjaga komitmen SDM beda Agama ditunjukkannya dengan beberapa upaya yang dilakukan sebagaimana berikut: 1). Melibatkan masyarakat Hindu dalam setiap agenda pesantren. 2). Memiliki sikap terbuka dengan masyarakat yang beragama Hindu. 3). Merencanakan dan melaksanakan kegiatan positif sebagai tindak lanjut kegiatan kolaborasi pesantren dan

masyarakat Hindu. Seperti, Bank Sampah Nurul Jadid. Sementara power yang dimiliki beliau tunjukkan dengan perintah yang ditatati oleh bawahannya. Seperti, perintah untuk setiap Kegiatan yang dilaksanakan harus bisa merangkul masyarakat Hindu, dengan jenis kegiatan yang tidak selalu kegiatan keagamaan. Power yang beliau miliki juga ditunjukkan dengan sikap berani dan terbuka dalam berinteraksi pada masyarakat Hindu. Power yang dimiliki kiai dalam upaya membangun komitmen masyarakat Hindu tidak bisa dilepaskan dari usaha yang cukup intens dalam silaturahmi dengan masyarakat Hindu, dan berdasarkan wawasan yang dimiliki dari hasil interaksinya dengan masyarakat Hindu.

Temuan penelitian terkait otoritas dan *power* yang dimiliki Kiai Sa'dullah merupakan usaha yang terus dilakukan dalam rangka membangun komitmen SDM beda Agama, dalam lokasi penelitian kedua ini disebut masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu. Upaya membangun komitmen tersebut merupakan bentuk kesadaran Kiai Sa'dullah, jika ingin mengembangkan pesantren harus menjalin dan menjaga hubungan yang harmonis antara pesantren dan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu. Kesadaran tersebut tidak lahir dengan sendirinya, akan tetapi karena adanya ikatan sejarah dalam pendirian Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali yang tidak bisa dilepaskan dari peran aktif masyarakat Hindu sekitar pesantren di dalamnya sebagaimana telah ditulis di bab sebelumnya.

Otoritas dan power yang dimiliki Kiai Sa'dullah dalam upayanya menjaga komitmen masyarakat Hindu merupakan sebuah hal, yang lahir

dari latar belakang persentuhannya dengan masyarakat Hindu sekitar Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. dengan interaksi yang dilakukan tersebut melahirkan kekaguman dari masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, karena Kiai Sa'dullah cukup terbuka dan peduli terhadap lingkungan sekitar pesantren. Power yang ditunjukkan Kiai Sa'dullah selaras dengan teori yang menyatakan bahwa ada kekuasaan pribadi dan kekuasaan formal. Seperti teori berikut: 1). Kekuasaan pribadi, kekuasaan ini diperoleh dari pengikut yang didasari pada sejauh mana pengikut mengagumi, respek dan memiliki ikatan dengan pemimpin. 2). Kekuasaan formal, kekuasaan ini berasal dari posisi yang dimiliki oleh pemimpin di dalam organisasi. Dari dua sumber tersebut, melahirkan kemampuan seseorang untuk melakukan paksaan serta memberi kompensasi dengan wewenang yang dimiliki.

Apa yang dilakukan Kiai Sa'dullah sebagaimana dalam temuan menunjukkan beberapa hal yang selaras seperti teori di atas. Kekuasaan pribadi lahir dari pergumulan beliau dengan berbagai macam organisasi dan silaturahmi yang dibangun dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren. Yang kemudian melahirkan kekaguman mereka yang menyebabkan mereka cukup loyal ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan pesantren. Kemudian kekuasaan formal yang beliau miliki tentu karena posisinya sebagai pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, dengan posisi tersebut Kiai Sa'dullah bisa memaksa atau memberikan imbalan dengan kekuasaan formal yang dimiliki. Kekuasaan formal yang

dimiliki tercermin dari temuan penelitian berikut: perintah untuk setiap Kegiatan yang dilaksanakan harus bisa merangkul masyarakat Hindu, dengan jenis kegiatan yang tidak selalu kegiatan keagamaan. Dari temuan tersebut mengindikasikan kekuasaan formal yang beliau miliki berjalan baik dan dipatuhi oleh SDM di lingkungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali. Keinginan Kiai Sa'dullah untuk membangun komitmen SDM beda Agama bisa terlaksana dengan baik, karena kekuasaan yang dimilikinya. Baik kekuasaan dalam memerintah dan memberi kewenangan bawahannya.

Tabel 5.1  
Temuan Lintas Situs  
Tentang Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama

<b>Fokus</b>	<b>Temuan Situs I</b>	<b>Temuan Situs II</b>	<b>Temuan Lintas Situs</b>
Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama -	Otoritas kiai dilakukan atas dasar persamaan hak semua SDM tanpa ada diskriminasi di dalamnya. Sementara power Kiai dilatarbelakangi personalnya sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga kiai mempunyai keberanian, konsistensi, dan pengertian.	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, dan program positif dengan memanfaatkan media organisasi IPNJ sebagai perwakilan yang diberi kewenangan Sementara Power kiai ditunjukkan dengan keberanian Merangkul masyarakat Hindu dengan terbuka karena memiliki wawasan yang cukup	Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, memanfaatkan media organisasi pesantren sebagai perwakilan yang diberi kewenangan. Sementara power Kiai ditunjukkan melalui sikap berani, konsisten, dan pengertian, serta merangkul masyarakat Hindu.

## **B. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali**

Ada sekian tokoh yang memberi pengertian tentang istilah pengaruh, kekuasaan dan wewenang atau otoritas dalam pelbagai pendekatan dan tidak selalu ada kesepakatan di antara para tokoh tersebut. Pengertian pengaruh sebagai sebuah perilaku yang ditunjukkan langsung atau tidak langsung yang mengakibatkan perubahan perilaku dan sikap orang lain atau kelompok lain. Pemimpin bisa menggunakan pengaruhnya untuk memperbaiki moral dan kompetensi SDM, pengaruh ini tidak harus perubahan perilaku bisa saja perubahan sikap.

Sementara, kekuasaan sebagai kemampuan melakukan pengaruh, memiliki makna kemampuan untuk merubah perilaku dan sikap serta kompetensi SDM. Biasanya orang yang pekerja keras dan populer, lebih muda memiliki kekuasaan yang dimanfaatkan untuk mempengaruhi kelompok kerja. Wewenang dimaknai jenis kekuasaan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Robbins bahwa kekuasaan merupakan sebuah kapasitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sedangkan menurut Max Weber, menyatakan bahwa dalam kekuasaan terdapat kemampuan memaksa untuk melaksanakan kehendaknya kepada orang lain, meskipun ada penolakan dari target. Kesempatan yang dimiliki bisa merealisasikan keinginannya terhadap orang lain melalui pemaksaan



dan tidak peduli apapun yang menjadi dasar. Dengan demikian, kekuasaan menurut merupakan kesempatan untuk menguasai pihak lain.

Weber menyatakan wewenang sebagai kemampuan dalam mencapai tujuan tertentu serta diterima secara formal oleh anggota masyarakat. Sementara kekuasaan, kemampuan yang melekat pada seseorang dalam rangka memberi pengaruh terhadap pihak lain. Sederhananya, kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi atau menentukan perilaku dan sikap orang lain yang menyesuaikan dengan kehendak pemilik kekuasaan.

Sebagaimana, yang dilakukan oleh kiai dalam upaya menjaga kompetensi SDM Bada agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, yang akan dibahas secara berurutan berikut: Pertama, otoritas dan power kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda agama di Pondok Pesantren BBI yang ditunjukkan oleh sosok Kiai Kt. Djamal. Otoritas yang dimiliki beliau ditampilkan melalui kebijakan berikut: 1). Kiai menantang bawahannya untuk merancang pelbagai kegiatan yang bisa menunjang kompetensi SDM. Seperti menghadirkan menteri pendidikan dan tokoh nasional lainnya. 2). Membangun Kompetensi untuk semua SDM tanpa melihat latar belakang Agama, dengan melibatkan dan membuka kesempatan bagi mereka dalam kegiatan kegiatan *workshop*, seminar, diklat dan studi lanjut. 3). Kiai selalu menunjuk seseorang untuk menjadi motor penggerak dalam setiap kegiatan. 4). Setiap kegiatan yang diadakan selalu dipantau sampai urusan teknis di lapangan. 5). Mendelegasikan wewenang

yang dimiliki kepada siapapun yang dianggap memiliki kemampuan mengerjakan dengan kontrol langsung dari Kiai. 6). Memberi kewenangan semua SDM sesuai kompetensi dan kualifikasi untuk menjadi pengelola di unit-unit pelaksana. Seperti memposisikan guru beragama Hindu sebagai Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah.

Sementara power beliau ditunjukkan dengan tindakan beliau berikut:

1) Kiai Membangun kompetensi dengan cara mengadvokasi SDM dalam proses sertifikasi Guru dengan tidak membedakan antara guru Muslim dan yang beragama Hindu. 2). Kiai memberikan contoh melalui tindakan terkait berbagai hal untuk diterjemahkan oleh bawannya di unit-unit pelaksana untuk dijadikan kebijakan tertulis. 3). Memberikan arahan kepada kepala madrasah untuk menentukan materi yang akan diajarkan untuk santri, bagi guru yang beragama Hindu. Agar tidak menyentuh masalah teologi. 4). Tidak ada diskriminasi saat melakukan rekrutmen dan penempatan SDM. Semua berlandaskan kompetensi. 5). Kiai memiliki komitmen yang kuat dalam mengajarkan dan mengamalkan nilai Agama Islam yang toleran terhadap perbedaan dengan menjadi *role model*. 6). Pendekatan dalam membangun kompetensi melalui pendekatan kebudayaan lokal Bali.

Apa yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal memiliki kesesuaian dengan teori yang dinyatakan oleh Max Weber kaitannya dengan otoritas dan power yang dimilikinya. Seperti memberikan hak yang sama bagi SDM beda Agama dengan SDM yang lain di lingkungan Pondok Pesantren BBI. Hal ini menunjukkan otoritas dan kekuasaan yang beliau miliki cukup kuat dan

menjadi spirit bawahan beliau untuk membuat kebijakn dan peraturan tertentu di unit-unit pelaksana. Sebagaimana dalam temuan, apa yang Kiai Kt. Djamal tampilkan dalam prilaku kepemimpinannya harus bisa diterjemahkan dengan keputusa-keputusan tertulis oleh bawahannya.

Kemampuan mempengaruhi SDM di bawah naungan Pondok Pesantren BBI sesuai dengan point tentang wewenang dan kekuasaan menurut Max Weber yang menyatakan bahwa; wewenang sebagai kemampuan dalam mencapai tujuan tertentu serta diterima secara formal oleh anggota masyarakat. Sementara kekuasaan, kemampuan yang melekat pada seseorang dalam rangka memberi pengaruh terhadap pihak lain. Sederhananya, kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi atau menentukan perilaku dan sikap orang lain yang menyesuaikan dengan kehendak pemilik kekuasaan. Dengan demikian, prilaku kepemimpinan yang ditampilkan Kiai Kt. Djamal sesuai dengan teori yang dibangun oleh Max Weber.

**Kedua**, temuan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali yang menampilkan sosok Kiai. Sa'dullah yang menunjukkan otoritas dan power dalam upaya menjaga kompetensi SDM beda Agama sebagai berikut: otoritas yang beliau tunjukkan antara lain; 1). Kiai memiliki kepedulian kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren, dengan membuka kesempatan yang sama memanfaatkan keberadaan BLK (Balai Latihan Kerja) di pesantren. 2). Ada unit usaha yang melibatkan SDM beragama Hindu, NJ Desain dan Printing. 3). Kiai mendelegasikan kewenangannya kepada IPNJ

untuk mengerjakan sesuatu yang beliau gagas. Misalnya, mengadakan seminar kebangsaan yang melibatkan masyarakat Hindu sekitar pesantren. 4). Kompetensi yang dibangun oleh Kiai Sa'dullah tidak hanya berupa peningkatan pengetahuan yang sifatnya sains dan teknologi, tetapi beliau menguatkan kompetensi elemen yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan masyarakat sekitar yang beragama Hindu dalam pemahaman terkait kebangsaan yang plural.

Bentuk otoritas dan power Kiai Sa'dullah lebih dominan pada urusan sosial, yakni kepedualian terhadap sesama tanpa memandang status Agama yang dianut, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kompetensi SDM di pesantren Nurul Jadid Bali dan Masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu. Otoritas dan kekuasaan yang dimiliki oleh Kiai Sa'dullah digunakannya untuk membangun kompetensi SDM beda Agama dengan berbagai bentuk kegiatan sebagaimana dalam temuan penelitian. kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai rencananya yang fokus terhadap membangun keragaman SDM.

Mengatur keragaman berarti mengambil langkah untuk memaksimalkan keunggulan potensi keragaman dengan meminimalkan halangan yang cukup potensial seperti perasangka dan dugaan yang dapat mengurangi fungsi keragaman tenaga kerja. Tindakan wajib demikian dapat mengurangi halangan keragaman yang lebih mencolok, mencampurkan SDM yang beragam dalam satu komunitas yang berdekatan dan berkembang membutuhkan beberapa langkah.

Berdasarkan hasil riset, terdapat lima aktifitas sukarela organisasi menjadi inti dari program membangun keragaman SDM sebagaimana berikut;<sup>304</sup>

1. Adanya kepemimpinan yang kuat, biasanya pemimpin yang kuat sangat menghargai sebab-sebab terjadinya keragaman, pemimpin yang kuat ini biasanya ada pada lembaga yang memiliki reputasi baik dalam mengatur keragaman SDM. Kepemimpinan kuat di sini, menjadi contoh siapapun yang terlibat dalam sebuah institusi untuk bertindak.
2. Menilai situasi. Lembaga harus melakukan penilaian keadaan dengan memperhatikan manajemen keragaman. Hasil sebuah studi menemukan bahwa perangkat yang paling umum digunakan untuk mengukur keragaman termasuk kesempatan yang setara dalam mendapatkan pekerjaan dan matriks retensi, survey perilaku karyawan, evaluasi manajemen dan kelompok yang menjadi fokus.
3. Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman. Ada ahli berpendapat bahwa ada hal yang paling utama dipakai dalam mengatur keragaman ialah pelatihan dan pendidikan pekerja. Meskipun ada sebagian yang berpendapat bahwa generalisasi pelatihan keragaman seperti bekerja dengan orang lain sesungguhnya memiliki konsekuensi merugikan, sebagai contoh, dengan mengurangi perhatian khusus peserta pada keterkaitan ras.
4. Mengubah budaya dan sistem manajemen. Program pendidikan

---

<sup>304</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice-Hall, 2003, hal, 62-63

idealnya, mengintegrasikan pelbagai langkah pencapaiannya secara nyata di sistem kultur serta manajemen di mana organisasi cukup dinamis. Contohnya, mengubah prosedur penilaian prestasi yang menekankan agar para penyelia sejak saat itu dinilai sebagian berdasarkan keberhasilan mereka mengurangi konflik antar kelompok.

5. Melakukan evaluasi kegiatan keragaman. Contoh, apakah survey terhadap perilaku SDM hari ini, memperlihatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik terkait persoalan keragaman.

Dengan demikian dalam membangun program-program yang terkait dengan keragaman SDM, pemimpin tidak boleh mengabaikan hal-hal yang pasti. Misalnya, terkait dengan adanya potensi perbedaan dalam segala hal yang berpotensi mengganggu aktifitas organisasi. Sehingga pemimpin dituntut untuk bisa melakukan langkah-langkah nyata dalam meredam dan meminimalisir potensi konflik yang akan terjadi dengan keberadaan SDM yang beragam tersebut.

Lima langkah dalam menjaga keragaman SDM yang ada dalam teori Gary Dessler tersebut, memiliki kesesuaian dengan temuan penelitian di Pondok Pesantren BBI kaitannya otoritas dan power kiai dalam menjaga kompetensi SDM beda Agama sebagai berikut: 1). Memiliki kepemimpinan yang kuat, Kiai Sa'dullah cukup menghargai sebab-sebab keragaman, sehingga dalam otoritas dan power yang dimiliki memberikan kesempatan yang sama untuk masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. 2). Menilai situasi. Kiai Sa'dullah

dalam situasi pesantren yang berdiri di tengah mayoritas masyarakat yang beragama Hindu juga memberikan kesempatan SDM beda Agama dalam unit usaha milik pesantren seperti NJ Desain dan Printing. 3). Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman. Kiai Sa'dullah dalam membangun kompetensi SDM beda Agama tidak hanya berupa peningkatan pengetahuan yang sifatnya sains dan teknologi, tetapi beliau menguatkan kompetensi elemen yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali dan masyarakat sekitar yang beragama Hindu dalam pemahaman terkait kebangsaan yang plural. 4). Mengubah budaya dan sistem manajemen. Ada sekian kolaborasi yang dilakukan oleh Kiai Sa'dullah dalam rangka mengubah budaya untuk membangun keragaman SDM, salah satunya melalui pengembangan kompetensi yang berupa pengetahuan tentang keragaman yang bisa disatukan menjadi sesuatu yang indah. Misalnya kolaborasi Hadrah dan Baleganjur. 5). Melakukan evaluasi program keragaman. Kiai melakukan evaluasi dengan melihat sejauh mana perbaikan dalam perilaku masyarakat Hindu sekitar pesantren dalam melihat keragaman. Dalam temuan penelitian ada dampak yang besar dengan pembangunan keragaman SDM yang dilakukan oleh Kiai Sa'dullah, yakni keaktifan masyarakat Hindu sekitar pesantren dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali.

Kiai Sa'dullah dengan otoritas dan power yang dimiliki mencoba mendorong dan membangun keragaman melalui program tindakan yang melibatkan SDM beda Agama tanpa melihat latar belakang Agama yang dianut dengan kerelaan mereka mengikuti kegiatan yang direncanakan beliau

dalam rangka menjaga kompetensi dan kemampuan SDM beda Agama tentang pemahaman tentang menghargai adanya perbedaan yang tidak terhindarkan tersebut.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Mohammad Toha dalam Jurnal Adzikra<sup>305</sup> Kekuasaan merupakan keahlian individu atau kelompok dalam melakukan proses mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok. Gejala kekuasaan merupakan gejala lumrah pada masyarakat. Oleh karena itu, hakekatnya kekuasaan mempunyai dua bagian: 1). Mengendalikan serta mengatur gejala kekuasaan yang *a-sosial* atau yang bertentangan satu dengan lainnya. Agar tidak menjadi *antagonisme* membahayakan. 2). Mengatur dan menyatukan aktifitas manusia dan golongan. Ke arah tercapainya tujuan dari masyarakat seluruhnya, serta ikut menentukan bagaimana harusnya kegiatan kemasyarakatan disesuaikan satu dengan lainnya, kemudian diarahkan kepada tujuan bersama.

Tabel 5.2  
Temuan Lintas Tentang  
Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Kompetensi SDM Beda Agama

Fokus	Temuan Situs I	Temuan Situs II	Temuan Lintas Situs
Otoritas dan <i>Power</i> Kiai dalam menjaga Kompetensi SDM Beda Agama	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan membuka kesempatan bagi masyarakat Hindu dalam pemanfaatan BLK,	Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop,

<sup>305</sup> Mohammad Toha, Power, Influence, dan Authority, Jurnal Adzikra, Vol. 03, No. 1, (Januari-Juni) 2012, 102



	<p>melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut, memberi wewenang, melakukan pengawasan dan pendelegasian.</p> <p>Sementara <i>power</i> kiai terlihat dari upaya membangun kompetensi SDM melalui cara: a) advokasi, b) menjadi role model, c) mengarahkan kepala madrasah untuk menentukan materi bagi guru Hindu, d) tidak melakukan diskriminasi, e) toleran terhadap perbedaan, f) melakukan pendekatan melalui <i>local wisdom</i>.</p>	<p>mendelegasikan kewenangan untuk menguatkan kompetensi dan pemahaman terkait kebangsaan. Sementara <i>power</i> kiai</p> <p>Dengan cara merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan pesantren.</p>	<p>seminar, diklat studi lanjut, dan pemahaman terkait kebangsaan, pengawasan serta pendelegasian. Sementara <i>power</i> kiai terlihat dari adanya upaya membangun kompetensi SDM, merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan.</p>
--	--	--	--

IAIN JEMBER

### **C. Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali**

Komunikasi yang efektif sangat penting bagi seorang pemimpin. Ada beberapa alasan kenapa komunikasi menjadi penting bagi seorang pemimpin. Pertama, komunikasi adalah proses pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian manajemen. Kedua, komunikasi sebuah aktifitas yang cukup banyak menyita waktu pemimpin.

Saat terjadi komunikasi pemimpin bisa melakukan segala hal yang terkait dengan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Semua informasi harus disampaikan dengan berbagai macam media atau saluran komunikasi terhadap pemimpin supaya memperoleh dasar untuk membuat sebuah perencanaan; rencana harus dikomunikasikan dan disosialisasikan bagi orang lain untuk kemudian dilaksanakan. Saat melakukan pengorganisasian sangat butuh komunikasi dengan orang lain mengenai penugasan kerja. Pemimpin dapat melaksanakan fungsi manajemen hanya dengan berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

Menurut Jones dan George komunikasi adalah membagi informasi di antara dua orang atau lebih bagi individu-individu atau kelompok untuk menemukan pemahaman bersama. Robbin dan Coulter mendefinisikan komunikasi "*Communication is the transfer and understanding of meaning. Note the eemphasis on the transfer of meaning. If infoormatiion or ideas have*

*not been conveyed, communication hasn't taken place.*<sup>306</sup> Komunikasi merupakan perpindahan dan mengalihkan makna, perhatian penekanan pada perpindahan makna, jika informasi belum disampaikan yang berupa ide-ide artinya belum terjadi.

Selanjutnya Fred Luthan menjelaskan bahwa pengiriman informasi yang memiliki makna tertentu adalah komunikasi . untuk berhubungan dengan orang lain menggunakan Komunikasi, tranfer dan pemahaman makna merupakan bagian dari komunikasi. Penggunaan simbol untuk menyampaikan makna informasi merupakan aktifitas komunikasi, pemahaman terhadap sesuatu yang tersembunyi atau makna yang tersembunyi serta simbol-simbol yang ada pada budaya merupakan arti dari komunikasi yang memberikan arti pada proses komunikasi yang dapat dilihat.

Uchayana mendefinisikan, komunikasi sebagai proses transfer pikiran serta perasaan komunikator terhadap komunikan, pelbagai hal yang disampaikan komunikator berupa gagasan, informasi, pendapat, ide serta berbagai hal yang muncul dari benaknya. Semenatarea perasaan meliputi keyakinan komunikator, kepastian, rasa ragu, rasa khawatir, emosi, rasa berani, semangat dan segala hal yang muncul dari hati.

Dari pelbagai pengertian komunikasi di atas, bisa diambil benang merahnya bahwa komunikasi merupakan aktifitas tansfer berita ide dari komunikator ke komunikan. Bentuk pesan dalam komunikasi bisa berupa

---

<sup>306</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management, 14th Editio*, London : Pearson Education, 2018, hal, 489

perintah, permohonan, pertanyaan serta pernyataan lainnya. Selain itu, komunikasi memiliki makna penyampaian informasi antar manusia dalam bentuk interaksi.

Sebagaimana temuan penelitian, tentang komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda Agama di Pondok Pesantren BBI dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali yang akan dibahas secara berurutan berikut: **Pertama**, komunikasi kiai dalam upaya menjaga komitmen dan kompetensi di Pondok Pesantren BBI menampilkan sosok Kiai Kt. Djamal yang dalam komunikasi menggunakan saluran dan strategi sebagai berikut: 1). Kiai mengedepankan pendekatan praktikal, dengan mendahului menyapa bawahannya menggunakan pengantar bahasa Bali. 2). Kiai memanggil semua guru dengan sebutan ustaz/ustazah. 3). Kiai menjalin interaksi dan komunikasi dengan masyarakat Hindu di sekitar pesantren dengan cara mengundang mereka pada acara perayaan hari-hari besar Islam. 4). Dalam komunikasi kiai selalu mengawali pembicaraan dengan menanyakan kondisi keluarga di rumah. 6). Kiai secara rutin mengumpulkan semua guru. Saat semua berkumpul, tidak selalu berbicara mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan. 7). Kiai tidak membatasi diri dengan siapa dan topik apa yang dibicarakan. 8.) Kiai kerap mendoakan guru-guru Hindu agar mendapat hidayah. Saat doa tersebut terkabul, beliau menolak ada prosesi penyahadatan di lingkungan pesantren. 9). Kiai tidak segan-segan untuk turun langsung membantu kesulitan yang dialami guru-guru di pesantren BBI. Misalnya ada guru Hindu yang akan mengajukan sertifikasi guru. 10). Setiap

bertemu dengan guru-guru yang beragama Hindu, baik secara individual maupun komunal, beliau terus memberi motivasi ke mereka, misalnya beliau mengatakan: “Pesantren ini rumah kita, ini tempat kita mengabdikan pada Tuhan, tunjukkan loyalitas kita kepada Tuhan bukan kepada lembaga.” 10). Kiai berbicara agama tidak dengan bahasa agama, bahkan bahasa pengantarnya dengan bahasa Bali. 11). Kiai menegur langsung SDM yang tidak sesuai dengan kebijakan dan aturan yang ada di pesantren. 12). Kiai tidak bersikap otoritarian. Manakala ada yang tidak sependapat dengan beliau, terkait pengelolaan pesantren dan pengembangan pesantren ada yang tidak setuju dan mengajukan keberatan. Kiai mempelajari terlebih dahulu alasan penolakan tersebut. Karena bisa saja kiai yang salah dalam mengambil keputusan, sehingga apapun yang diputuskan nanti lahir dari sesuatu yang benar-benar saya pelajari secara seksama. 13). Kiai melakukan pendekatan secara persuasif

Apa yang dilakukan Kiai Kt. Djamal memiliki keserasian dengan teori yang disampaikan oleh Fred Luthan, inti dari teori Fred Luthan adanya aktifitas pengiriman informasi dengan makna tertentu serta sarana untuk berhubungan dengan orang lain, dan aktifitas transfer dan pemahaman makna. Hal ini ditunjukkan dari sosok Kiai Kt. Djamal sebagai pemimpin tertinggi di pesantren yang berposisi sebagai komunikator yang memiliki interaksi dengan komunikan, dalam pengiriman informasi yang beliau tampilkan memiliki makna tertentu yang bisa diterjemahkan.

Pesan yang ingin beliau sampaikan, adalah konsistensi terkait membangun komitmen dan kompetensi SDM beda Agama di lingkungan Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Misalnya, temuan penelitian yang menemukan tentang cara Kiai Kt. Djamal memanggil semua guru dengan sebutan ustaz/ustazah. Hal ini, terlihat sederhana dan biasa saja, tetapi dengan hal yang terkesan biasa saja tersebut, menggugah SDM beda Agama untuk komitmen dan terus mengabdikan diri di Pondok Pesantren BBI. Mereka merasa diterima dengan cukup terbuka dan tidak merasa ada diskriminasi baik dari sisi kebijaksanaan maupun interaksi se hari-hari.

Komunikasi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal juga menggunakan berbagai macam sarana, sebagaimana temuan penelitian yang telah dijabarkan di atas, tetapi penggunaan sarana sebagaimana teori yang disampaikan Fred Luthan, dalam proses komunikasi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal menggunakan sarana tersebut untuk menyampaikan pesan dengan bahasa universal yang tidak mengganggu hubungan yang terjalin dari proses interaksi. Misalnya, motivasi bagi guru Hindu yang menggunakan nilai Agama dengan bahasa universal berikut” “Pesantren ini rumah kita, ini tempat kita mengabdikan pada Tuhan, tunjukkan loyalitas kita kepada Tuhan bukan kepada lembaga.” Artinya, kiai berbicara agama tidak dengan bahasa agama.

Komunikasi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal di atas, menggambarkan sosok pemimpin yang memperhatikan pola komunikasi yang akan diterapkan untuk memberikan pengaruh dalam rangka membangun kompetensi dan

komitmen SDM beda agama. Sebagaimana pengertian komunikasi yang telah disampaikan beberapa tokoh, komunikasi pada intinya adalah aktifitas komunikator dan komunikan atau dalam bahasa sederhana penyampai pesan dan penerima pesan.

Komunikasi yang dilakukan Kiai Kt. Djamal memiliki kekayaan secara konten pesan serta media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Hal ini, menandakan kecerdasan komunikasi yang beliau miliki. Kecerdasan tersebut lahir dari latar belakang beliau yang memiliki interaksi luas dengan masyarakat. Karena Kiai Kt. Dajamal tidak hanya sebagai pemimpin di pesantren, tetapi beliau merupakan tokoh di masyarakat.

Keberadaan Pondok Pesantren BBI di tengah masyarakat yang beragama Hindu, mengharuskan sosok Kiai Kt. Djamal untuk menjaga harmonisasi antara pesantren dan masyarakat. Sehingga, membangun jalinan komunikasi menjadi sangat penting. Seperti dalam temuan penelitian, Kiai Kt. Djamal menggunakan perayaan hari besar Islam sebagai Media untuk berkomunikasi dengan masyarakat yang beragama Hindu. Dalam komunikasi tersebut bukan tanpa rintangan, tetapi cukup banyak rintangan yang dihadapi, tetapi bisa dilalui dengan baik oleh Kiai Kt. Djamal.

Rintangan yang dihadapi dalam komunikasi tidak selalu masalah berat, tetapi masalah sepele yang manakala salah dalam mengambil tindakan atau komunikasi akan menjadi sebuah bomerang di kemudian hari. Misalnya, saat Iedul Adha, masyarakat Hindu sekitar pesantren datang, di antara mereka ada yang bertanya ke kiai, apa mereka boleh dapat daging?, kiai menjawab

boleh. Ada yang tanya lagi, boleh tidak saya bawa pulang hidupnya saja?, kiai menjawab dengan bercanda, untuk tidak dibawa hidupnya nanti kambingnya ngamuk dan kabur sambil lalu beliau senyum. Padahal maksudnya memang hewan qurban harus dipotong, tetapi kiai menyampaikan bahasa lain agar mereka tidak tersinggung. Karena kalau disampaikan dengan semestinya, akan berbeda responnya.

Gangguan dalam Komunikasi merupakan sebuah keniscayaan yang tidak terelakan karena beberapa hal, salah-satunya adalah adanya gangguan dalam menyampaikan komunikasi. Ada dua jenis gangguan dalam berkomunikasi yang menurut sifatnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Effendy, 2003: 45-46): 1). Gangguan Mekanik (*Mechanical, Channel Noise*), gangguan yang disebabkan saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik, contohnya adalah: huruf yang tidak jelas, huruf terbalik, halaman yang sobek pada surat kabar atau bunyi riuh hadirin pada saat seseorang memimpin rapat. 2). Gangguan Semantik (*Semantic Noise*), gangguan yang menjadikan pengertian sebuah pesan komunikasi menjadi rusak. Arti kata semantik adalah pengetahuan mengenai pengertian kata yang sebenarnya atau perubahan pengertian kata. Setiap orang dapat memiliki pengertian yang berbeda dari sebuah lambang kata yang sama yang disebabkan oleh dua jenis pengertian yaitu: pengertian *denotatif* (*denotative meaning*) adalah pengertian suatu perkataan yang lazim ada dalam kasus yang diterima oleh masyarakat dengan bahasa dan kebudayaan yang sama, dan



pengertian konotatif (*connotative meaning*) adalah pengertian yang bersifat emosional dari pengalaman dan latar belakang seseorang

Komunikasi yang tergambar dalam temuan penelitian di atas, merupakan kekuatan dan keahlian yang tidak banyak dimiliki oleh orang lain. Hal ini menjadikan Kiai Kt. Djamal memiliki kharisma di mata SDM yang beragam di lingkungan Pondok Pesantren BBI

**Kedua**, komunikasi kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali ada pada sosok Kiai Sa'dullah yang dalam komunikasi menggunakan berbagai macam media dan strategi berikut: 1). Kiai melakukan komunikasi dengan masyarakat Hindu tidak menggunakan pendekatan formalistik kaku, dan menjaga silaturahmi. 2). Komunikasi kiai dengan masyarakat Hindu menggunakan pendekatan persuasif dengan bahasa pengantar bahasa Bali. 3). Kiai berkomunikasi melalui saluran media organisasi IPNJ. 4). Dalam forum-forum rapat dan musyawarah, beliau tidak memutuskan semua hal berdasar keinginan beliau. Beliau mengkondisikan suasana rapat/musyawarah senyaman mungkin. Komunikasi kiyai dengan masyarakat Hindu sekitar pesantren dilakukan dengan cara menawarkan kegiatan dan menanyakan dulu kegiatan apa yang mereka inginkan. 5). Dalam masalah organisasi atau kegiatan organisasi kiai terlebih dahulu mengajak bicara kami, tidak memutuskan langsung, beliau mendiskusikan terkait mekanisme pelaksanaan kegiatan, tetapi urusan tertentu beliau lebih banyak menggunakan cara bertemu secara personal dengan pengurus pesantren maupun IPNJ, hal demikian juga beliau lakukan

kepada masyarakat Hindu sekitar pesantren. 6). Kiai tidak menutup pintu dialog, jika terdapat perbedaan pendapat dalam *muamalah*, tetapi tidak dalam masalah Agama. 7). Kiai berkomunikasi dengan masyarakat Hindu tidak hanya secara verbal. Beliau menggunakan komunikasi non verbal berupa kegiatan-kegiatan.

Komunikasi yang dilakukan Kiai Sa'dullah sebagai upaya membangun komitmen dan kompetensi SDM beda agama merupakan komunikasi yang memiliki kesesuaian dengan teori yang disampaikan Mark E. Hanson. Mark E. Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1) S=*Source* (Sumber); (2) M=*Message* (Pesan); (3) C=*Channel* (Saluran/Media), dan (4) R=*Reciever* (Penerima).

Kiai Sa'dullah sebagai sumber pesan atau dalam bahasa Hanson *Source* memiliki kelihaihan komunikasi yang tergambar dalam temuan penelitian di atas, kemudian pesan yang ingin beliau sampaikan kaitannya dengan menjaga komitmen dan kompetensi tergambar jelas pula dalam temuan penelitian. Kemudian, *Channel* atau media yang digunakan Kiai Sa'dullah dalam menyampaikan pesan cukup variatif, di antaranya melalui serangkaian kegiatan yang memiliki pesan Agama dan melalui media organisasi IPNJ, serta *Reciever* atau penerima pesan dari SDM di pesantren dan SDM sekitar pesantren yang beragama Hindu.

Ada delapan unsur yang utama dalam proses komunikasi yang dibutuhkan untuk menyampaikan pesan dari komunikator ke komunikan yaitu;

#### 1. Pengirim (*sender*)

Pengirim (*sender*), sumber (*source*) merupakan sosok yang memiliki ide yang akan disampaikan dalam rangka memulai komunikasi. Di sebuah institusi sumber memiliki kebutuhan dan keinginan untuk menyampaikan gagasan, pemikiran, informasi, kepada pihak lain. Yang bertindak sebagai komunikator tidak selalu pemimpin tertinggi dalam organisasi, tetapi bisa juga karyawan.

#### 2. Penyandian (*encoding*)

*Encoding* proses interpretasi terhadap informasi yang berupa serangkaian simbol-simbol. *Encoding* aktifitas merubah informasi terhadap pelbagai simbol-simbol verbal dan nonverbal, proses penyandian ini dilaksanakan pengirim.

#### 3. Pesan (*message*)

Pesan merupakan sesuatu yang akan diberikan oleh komunikator kepada komunikan. Bentuk pesan memiliki banyak bentuk, bisa berupa ucapan, tulisan serta bentuk nonverbal, misalnya; gerak tubuh, raut muka.

#### 4. Saluran (*channel*)

Merupakan alat atau media yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan ke komunikan. *Channel* untuk menyampaikan pesan merupakan cermin komunikator terhadap media atau saluran distribusi.

Untuk jenis komunikasi lisan disampaikan dengan pelbagai platform media, seperti: telepon, aplikasi Media Sosial WA, FB dan lain-lain, orang atau video dan tape recorder. Dengan menggunakan komunikasi lisan berita secara cepat mendapatkan umpan balik.

#### 5. Penerjemahan sandi (*Decoding*)

Proses ini merupakan aktifitas menafsirkan pesan menjadi informasi penting. Dalam fase ini, banyak hal yang mendasari, misalnya; latar belakang kebudayaan, proses pendidikan, lingkungan dan praduga. Ada pelbagai kemungkinan yang bisa terjadi, sebuah berita yang berasal dari sumber, ketika ditafsirkan oleh penerima, akan ada pengertian yang sangat jauh berbeda dengan pesan yang diinginkan komunikator.

#### 6. Penerima (*Receiver*)

*Receiver* (penerima) individu yang mendapatkan pesan untuk ditanggapi. Komunikator adalah pihak yang sangat penting dalam aktifitas komunikasi. Komunikasi penting, bisa gagal karena komunikator tidak pernah menerima pesan.

#### 7. Penafsiran

Aktifitas penafsiran merupakan kegiatan penerjemahan berbagai simbol dan sandi pesan dari komunikator. Sebagai proses penafsiran pesan dilakukan oleh komunikator.

#### 8. Umpan balik

Umpan balik (*feedback*) adalah respon dari komunikator terhadap pelbagai informasi yang telah disampaikan oleh komunikator. Umpan

balik bisa terjadi dalam komunikasi dua arah. Umpan balik yang didapat oleh komunikator sebagai bahan melakukan evaluasi dan tolak ukur saat ingin menentukan, apakah pesan diterima serta menghasilkan respon sesuai yang diinginkan.

Umpan balik diartikan pula sebuah aktifitas komunikasi yang berupa reaksi terhadap informasi yang diberikan komunikator. Saat berita diterima dan diinterpretasi penerima, penerima sesegera mungkin menyampaikan berita balasan. Jadi, dalam komunikasi adalah komunikasi terus menerus dan kesinambungan dan tidak pernah berakhir. Ketika ada yang menyampaikan pesan, komunikator langsung melakukan tanggapan kepada pengirim atau orang lain.

Delapan unsur utama proses komunikasi di atas, telah dilakukan oleh Kiai Sa'dullah seperti dalam temuan berikut, 1). Pengirim, Kiai Sa'dullah menampilkan pesan tentang dirinya yang konsisten untuk membangun komitmen dan kompetensi masyarakat Hindu. 2). Penyandian dilakukan dengan kegiatan penghijauan dan kebersihan sebagai manifestasi ajaran Islam, menyampaikan nilai agama melalui bahasa yang bukan bahasa Agama, artinya menggunakan bahasa non verbal. 3). Pesan diperlihatkan oleh sikap yang ditunjukkan Kiai Sa'dullah dalam membuka diri dan kolaborasi kegiatan, memberikan pesan keseriusan dalam menjaga keragaman SDM. 4). Saluran (*channel*), Silaturahmi menjadi media yang digunakan Kiai Sa'dullah untuk komunikasi dengan SDM yang beragama Hindu serta melalui organisasi IPNJ. 5). Penerjemahan sandi, dilakukan

dengan cara kegiatan kebudayaan berupa kolaborasi hadrah dan baleganjur.

6. Penerima, penerima pesan adalah SDM yang beragam, dari SDM di pesantren dan masyarakat Hindu. Penerima pesan harus mendapatkan berita supaya tidak mengalami kegagalan dalam komunikasi yang bisa mengganggu rencana yang akan dilaksanakan, terutama yang terkait usaha membangun komitmen dan kompetensi masyarakat Hindu terhadap pesantren.

7). Penafsiran, Penafsiran adalah proses menerjemahkan sandi-sandi pesan dari pengirim sebagian besar proses decoding dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima. Tentu kaitannya dengan penafsiran pesan di sini, memiliki tingkat pemahaman yang baik oleh masyarakat Hindu sekitar pesantren, dibuktikan dari temuan penelitian yang menemukan komitmen masyarakat Hindu untuk ikut serta berperan aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan pesantren, misalnya dalam kegiatan penghijauan masyarakat Hindu ikut menyumbang bibit tanaman dan pepohonan.

8). Umpan balik (*feedback*) adalah respon dari komunikan terhadap pelbagai informasi yang telah disampaikan oleh komunikator. Umpan balik bisa terjadi dalam komunikasi dua arah. Umpan balik yang didapat oleh komunikator sebagai bahan melakukan evaluasi dan tolak ukur saat ingin menentukan, apakah pesan diterima serta menghasilkan respon sesuai yang diinginkan. Hal ini dilakukan oleh Kiai Sa'dullah dengan membuat kegiatan lanjutan dari kegiatan yang telah dilakukan, misalnya kegiatan bersih-bersih lingkungan ditindak lanjuti dengan pendirian Bank Sampah Nurul Jadid.

Tabel 5.3  
 Temuan Lintas Tentang Komunikasi Kiai  
 dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama

Fokus	Temuan Situs I	Temuan Situs II	Temuan Lintas Situs
Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama	Dalam komunikasi kiai melakukan: pendekatan praktikal, toleran, rendah hati, ringan tangan, Menggunakan komunikasi verbal non verbal terkait ideologi serta persuasif	Dalam komunikasi kiai menggunakan pendekatan persuasif, dan memanfaatkan saluran media organisasi IPNJ. Komunikasi kiai berazaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan menggunakan komunikasi verbal dan non verbal	Dalam komunikasi kiai melakukan: pendekatan praktikal, toleran, rendah hati, ringan tangan, menggunakan komunikasi <i>verbal non verbal</i> terkait yang berasaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan persuasif, serta memanfaatkan saluran media organisasi.



## BAB VI

### PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari penelitian serta dua implikasi teoritis maupun praktis dan saran-saran.

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, ketika melalui beberapa fase. Dari fase paparan data, analisis data dan pembahasan sesuai dengan fokus penelitian, kesimpulannya sebagai berikut:

1. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan PP Nurul Jadid Bali meliputi:

Pondok Pesantren Bali Bina Insani, otoritas kiai dalam menjaga komitmen dilakukan atas dasar persamaan hak semua SDM tanpa ada diskriminasi di dalamnya. Sementara, *power* kiai dilatarbelakangi personalnya sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga kiai mempunyai keberanian, konsistensi, dan pengertian.

Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, dan program positif dengan memanfaatkan media organisasi IPNJ sebagai perwakilan yang diberi kewenangan. Sementara, *power* kiai ditunjukkan dengan keberanian merangkul masyarakat Hindu dengan terbuka karena memiliki wawasan yang cukup

2. Otoritas dan *Power* Kiai dalam Menjaga Komitmen SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan PP Nurul Jadid Bali meliputi:



Pondok Pesantren Bali Bina Insani, otoritas kiai ditunjukkan dengan: melakukan stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat dan studi lanjut, memberi wewenang, melakukan pengawasan dan pendelegasian. Sementara, *power* kiai terlihat dari upaya membangun kompetensi SDM melalui cara: a) advokasi, b) menjadi role model, c) mengarahkan kepala madrasah untuk menentukan materi bagi guru Hindu, d) tidak melakukan diskriminasi, e) toleran terhadap perbedaan, f) melakukan pendekatan melalui *local wisdom*.

Pondok Pesantren Nurul Jadid Bali, otoritas kiai ditunjukkan dengan membuka kesempatan bagi masyarakat Hindu dalam pemanfaatan BLK, mendelegasikan kewenangan untuk menguatkan kompetensi dan pemahaman terkait kebangsaan. Sementara, *power* kiai terlihat dari cara merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan pesantren.

### 3. Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan PP Nurul Jadid Bali meliputi:

Pondok Pesantren BBI, komunikasi kiai sebagaimana berikut: pendekatan praktikal, toleran, *humble*, ringan tangan, menggunakan komunikasi *verbal non verbal* terkait ideologi serta persuasif.

Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali komunikasi kiai menggunakan pendekatan persuasif, dan memanfaatkan saluran media

organisasi IPNJ. Komunikasi kiai berazaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan menggunakan komunikasi verbal dan non verbal.

## B. Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua implikasi, teoritis dan praktis berdasarkan pada hasil paparan data dan analisis data sebagaimana berikut:

### 1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis diantaranya adalah:

#### a). Menguatkan teori Hersey Blanchard

Ada empat gaya kepemimpinan oleh Hersey Blanchard meliputi;<sup>307</sup> 1) *Directing Style* (mengarahkan). Pemimpin mengawasi secara ketat dan memberikan petunjuk spesifik bagaimana menyelesaikan tugas. Kepemimpinan ini, tepat digunakan terhadap bawahan yang memiliki kinerja rendah akan tetapi memiliki komitmen.

2) *Coaching Style* (melatih). Pemimpin memberikan dorongan melalui dua arah komunikasi serta membangun rasa percaya diri dan memberikan motivasi terhadap karyawan, di waktu yang sama sosok pemimpin wajib memiliki kepedulian serta melaksanakan pengontrolan terkait pelbagai keputusan dan meminta saran dari bawahan untuk kemajuan. 3). *Supporting Style* (mendukung). Pemimpin dengan bawahannya menjalin komunikasi (*sharing*) dan memberikan *supportive* dalam porsi lebih banyak diberikan ketimbang *directive* terlebih bagi bawahan yang memiliki komitmen tidak terlalu baik.

<sup>307</sup>Bolden. R, at al, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003, hal, 42.

Pemimpin gaya ini, banyak memfasilitasi serta mendukung upaya yang dilakukan bawahan menuju arah penyelesaian tugas mereka. 4). *Delegating Style* (mendelegasikan), pemimpin memotivasi dan melakukan perhatian terhadap bawahan secara serius dan menyeluruh, pemimpin memberi porsi lebih banyak bagi bawahan untuk melakukan pengambilan keputusan disertai tanggungjawab. Gaya kepemimpinan ini sangat baik dilaksanakan oleh pemimpin manakala memiliki bawahan yang sanggup menyelesaikan dan melaksanakan tugas khusus.

Dari empat gaya yang ada dalam teori Hersey Blanchard, *Directing Style* (mengarahkan), *Coaching Style* (melatih), *Supporting Style* dan *Delegating Style* menjadi gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal dan Kiai Sa'dullah dalam upaya menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda Agama. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dan ditunjukkan dalam perilaku kepemimpinan dua kiai tersebut, akhirnya melahirkan kepemimpinan yang inklusif. Kepemimpinan inklusif adalah kepemimpinan yang bisa mengakomodir dan menyatukan pelbagai latar belakang SDM yang dipimpin. Dengan tingkat heterogenitas SDM yang ada, dibutuhkan dan menjadi sebuah keniscayaan keberadaan pemimpin yang inklusif.

#### b.) Memperkuat Teori Max Weber

Dalam Teori otoritas dan *power* yang digagas oleh Max Weber diimplementasikan oleh dua kiai dalam mengambil kebijakan yang

terkait dengan upaya membangun keragaman SDM. Secara terperinci keragaman SDM yang dibangun, di mulai dari membangun komitmen dan kompetensi SDM beda Agama melalui pendekatan teori otoritas Max Weber. Ada tiga konsep authority dalam teori klasik Weber, *traditional authority*, *charismatic authority* dan *rational-legal authority*.

c). Mengintegrasikan Teori Mark. E. Hanson dan Fred Luthan

Komunikasi dua kiai dalam penelitian ini, mengintegrasikan dua teori komunikasi dari Mark. E Hanson yang biasa disebut teori S-M\_C-R dengan teori yang digagas oleh Fred Luthan yang memiliki dua fungsi, sarana untuk berinteraksi dengan orang lain dan pesan dengan makna tertentu. Namun ada hal yang berbeda dari konsep yang ditawarkan oleh Mark. E. Hanson dan Fred Luthan yakni pada motivasi spiritual yang dalam dua teori tersebut tidak disebutkan secara implisit.

## 2. Implikasi Praktis

Kiai bukan sekadar pimpinan dari pondok pesantren, akan tetapi kiai dalam masyarakat mempunyai peran yang cukup penting. Kiai tidak hanya dituntut menyusun kurikulum pesantren, membuat tata tertib, merancang dan melaksanakan proses belajar mengajar yang ada di pesantren. Tetapi, sosok kiai memiliki tugas tambahan sebagai pendidik dan pengayom umat. Dengan tanggungjawab yang dimilikinya, kiai dituntut untuk memiliki kebijaksanaan, wawasan, serta ahli dalam ilmu ke-Islaman, namun harus mampu menanamkan pandangan serta menjadi

*uswatun hasanah* dan panutan (*khudwah*) yang menunjukkan sosok pemimpin yang baik. Karena kiai sebagai pemilik dan pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren, maka segala hal yang ada dalam Pondok cukup tergantung pada perilaku kepemimpinan kiai tersebut. Kiai dalam upaya mengembangkan Pondok Pesantren, harus menimbang pelbagai sisi, sisi intern maupun sisi ekstern. Kiai wajib memiliki analisis yang tajam untuk membedah kekuatan, kelemahan, serta kesempatan serta tantangan dan ancaman. Pembacaan yang dilakukan kiai terhadap SDM Pondok Pesantren maupun masyarakat Muslim terlebih masyarakat yang Non-Muslim sekitar pesantren.

### **C. Saran-Saran**

Hasil penelitian ini, terkait kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman sumber daya manusia, ada pelbagai saran-saran peneliti sebagaimana berikut:

1. Bagi Pondok Pesantren Bali Bina Insani dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali, supaya kiai dan setiap individu yang ada di dalamnya mempertahankan dan meningkatkan bangunan toleransi yang telah dirawat dalam bingkai keragaman. Hal ini, menjadi kekuatan yang bisa digunakan untuk membangun dan mengembangkan pesantren tanpa adanya gangguan konflik yang bisa muncul setiap saat. Tentu, untuk mencapai tujuan dimaksud memerlukan langkah-langkah strategis lainnya.
2. Bagi pimpinan di Pondok Pesantren atau pimpinan lembaga pendidikan, bahwa kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM ini bisa menjadi

*role model* bagi pesantren dalam membangun SDM yang beragam. untuk mengkampanyekan tentang pesantren yang moderat.

3. Bagi peneliti berikutnya, supaya melaksanakan penelitian selanjutnya tentang kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM pada aspek lain secara meluas dan mendalam, seperti pada aspek keragaman lain yang lebih luas, tidak berhenti di keragaman agama saja, akan tetapi keragaman budaya, etnis, gender, usia dan pengalaman kerja yang belum dilakukan dalam penelitian ini.



## DAFTAR RUJUKAN

- Affandi , Faqih M, Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut ISSN: 1907-932X*.
- al-Hasyimi, Ahmad. 1948. *Muhtaru al – Hadis Nabawiyyah wa-al hikam*. Indonesia: Maktabah Samilah.
- al-Ashfahani, Al-Raghib. 1992. *Mufradat Al-Fadz AL-Qur'an*. Damsyiq: Dar al Qalam.
- Almunawar, Said Agil Husain. 2002. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press.
- Ad-Dumaiji, Abdullah. 2006. *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam, Terj. Umar Mujtahid*. Jakarta: Ummul Qura.
- Arifin, Zainal, Kepemimpinan Kiai dalam Ideologisasi Pemikiran Santri di Pesantren Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta, *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Vol 9, No 2 201*
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai di Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur*. Malang: Kalimasada Press,
- Arikunto, Suharisimi. 1993. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan kiai dalam perubahan manajemen Pondok Pesantren*. Yogyakarta :CV Aditya Media.
- Akbar, Amirul, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 47 No.2 Juni 2017*
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Califotnia: Sage Publications.
- Blanchard, Nick James W. Thacker. 2010. *Effective Trainingsystems, Strategies, And Practices*, Sixth Edition RIGHTS RESERVED. Chicago : Business.
- Bull, Ronald Alan Lukens. 2004. *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*. Yogyakarta: Gema Media.
- Baharudin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Malang: Ar-Ruz Media.

- Bali.bps.go.id Tentang Penduduk Provinsi Bali Menurut Agama Yang Dianut Hasil Sensus Penduduk 2010 diakses pada tanggal 05 September 2020
- Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison. 2003. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter.
- Boone L.E, & D. L. Kurtz. 2007. *Contemporary Business (1st)*. Jakarta: Salemba Empat
- Creswell, John W. 2009. *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches) Third Edition*. California. @SAGE Publications.
- Daftar Pondok Pesantren Provinsi Bali Tahun 2018-2019, Bagian Perencanaan dan Data Setditjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI
- Darc , Jeanne, N. Manik,, Kekuasaan Dan Kepemimpinan Sebagai Proses Sosial Dalam Bermasyarakat, *Media Neliti*
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Manajement*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2015. *Tradisi Pesantren (Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)*. Jakarta:LP3ES.
- Dian, Rufina, Francisca Hermawan , Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan Untuk Pindah, *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, Volume 17, Nomor 2, Agustus 2013, 47*
- Fahham, A. Muchaddam. Dinamika Hubungan Antarumat Beragama: Pola Hubungan Muslim dan Hindu di Bali : *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial / Volume 9, No. 1 Juni 2018*
- Flippo, E. B. 1986. *Personal Management*. Singapore. McGraw-Hill Book, Co.
- Geertz, Clifford.1983. *Abangan, Santri Priyai dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- George P Hansen. 2001. *Max Weber, Charisma, And The Disenchanment Of The World (chapter 8)*. PA.Xlibris.
- Guntur Cahaya Kesuma, Pesantren dan Kepmimpinan kiai, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar Volume 1 Nomor 1 Juni 2014 p-ISSN 2355-192, 109*



- Hadi, Sutrisno. 1990. *Metodologi Penelitian Research II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani T. 2009. *Manajemen Edisi 2*. Jogjakarta. BPFE UGM.
- Hanson, Mark. E. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston. Allyn and Bacon.
- Harold, Koontz & O'Donnel Cyrl. 1966. *Principles of Management, Terj.* Jakarta.
- Hasan, Tholhah. dalam pengantar Imron Arifin. 1993. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada.
- Haya, *Kepemimpinan Kyai dalam Resolusi Konflik Pesantren Dengan Masyarakat Studi Multi Situs Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Bina Insani Tabanan*, (Disertasi Program Studi MPI IAIN Jember. 2018)
- Hidayat, Mansur , Model Komunikasi Kiai dengan Santri di Pesantren, (*Jurnal Komunikasi. Vol.2 No 6. Januari 2016*)
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M
- Hoy, Wayne K Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari
- Huberman, Miles, M.B, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta.
- Husnan, Heidjrachman Suad. 2013. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. BPFE.
- Ivancevich, J. M. 2007. *Human Resource Management*. New York. McGraw Hill.
- Jonassen, Jan R, Effects Of Multi-Team Leadership On Collaboration And Integration In Subsea Operations, *International Journal of Leadership Studies, Vol. 9 Iss. 1, 2015*
- Jones , Gareth R. and Jennifer M. George. 2016. *Contemporary Management Ninth Editio*. New York. McGraw- Hill Education.
- Jones, Angela M, The Fragile Balance of Power and Leadership, *The Journal of Values-Based Leadership, Volume 9 Issue 2, 2016*.
- Jumari, Gerakan Ekonomi Satyagraha Hindu Bali Melalui Labelisasi Non-Halal Sukla (Antara Kebangkitan Militansi dan Ancaman Benih Toleransi). *Ancoms : Proceedings Vol 1, No. 1 2017*.

- Keith, Davis, dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work*, Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta. Erlangga.
- Khusnurridlo, Moh. 2008. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta. Diva Pustaka.
- Kirk, Jerome and Marc L. Miller. 1986. *Reability And Validity In Qualitative Research*, vol, 1. Beverlly Hills: Sage Publications Inc.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadershi*. Jakarta. Bumi Aksara,
- Kurnialoh, Nasri dan Sri Suharti, Pendidikan Islam Berbasis Inklusifisme dalam Kehidupan Multikultur. *Jurnal Penelitian*, Vol. 10, No. 1, Februari 2016
- Lois W. Fry, Sean T, Hannah, Michael Noel, and Fred O, 2011. *Walumbha “impact of spiritual Leadership on Unit Performance” The Leadership Quarterly*, edisi 02 No, 002, USA.
- Lois W. Fry, Laura L, Matherly. 2006. *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* Georgia: Presented at Academy Management Meeting.
- Luthan, Fred Perilaku Organisasi Edisi sepuluh, *edisi terj*, Jakarta : Penerbit Andi.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Modern Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*, (Disertasi UIN Malang, 2012.)
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Masrokan, Prim. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta : Ar-Ruuz.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Meleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosdakrya.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. 2005. *Human Resource Management*. Massachusetts, Inch.
- Munthe, Bernawi. 2009. *Desain Pembelajaran*. Yogyakarta. Pustaka Insan Madani.

- Musfah, Jejen Musfah. 2012. *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek*. Jakarta. kencana.
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta. UI-Press.,
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noor, Ahmad Nizan Mat, Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model,*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, August 2013, Vol. 3, No. 8 ISSN: 2222-6990*
- Noor,Muslichan, Gaya Kepemimpinan Kyai, *Jurnal Kependidikan, Vol, 7, No, 1 Mei 2019*
- Northouse, Peter G. 2013. *Leadership, Theory and Practice*. California. Sage Publications, Inc.
- Patoni, Ahmad. 2007. *Peran Kiai Pesantren Dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Patton Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Method*. Newbury Park: Sage Publication.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam
- Pergub Bali Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Hari Penggunaan Busana Adat Bali
- Purwanto, Iyas Arif dan Achmad Muhammad, 2015. Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos kerja Santri, *Jurnal MD. Edisi Juli-Desember*.
- Purwanto, Ngalim. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung ;Remaja Rosdakarya.
- Qamar, Mujammil. 1996. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Richard L. Daft. 2011. *Era Baru Manajemen (New Era Management) Buku 2*. Salemba. Jakarta.
- Rivai, Vietzal. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2018. *Management, 14th Edition*. London. Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta. Salemba empat.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2013. *Organizational Behaviour*. Boston : Pearson Education Inc.
- R, Mathis, dan W. Jackson. 2013. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka.
- Rusman, Pausin. 2010. *Kepemimpinan Kyai dan Kualitas Belajar Santri*. Sidoarjo: Qisthos Digital Press.
- Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung. CV Pustaka Setia.
- Sanjaya,Wina. 2014. *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sergiovanni, Thomas J Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective*
- Siagian. 1977. *Manajemen Suatu Pengantar*. Bandung. Penerbit Alumni.
- Sidiq, Mahfudz. 2015. *Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren*, Malang:UIN Malik Ibrahim.
- Sikula. A.F. 1982 . *Personel Administration and human resource management*. New York. John Wiley &Son.
- Situmorang, J.B dan Winarno. 2008. *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*. Klaten. Macanan Jaya Cemerlang.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKIS.
- Stoner, James A.f. 1986. *Manajemen Third Edition*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Stoner, James A.f. dan Charles Wankel. 1986. *Manajemen*. New Jersey.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung. Alfabeta.
- Suharto, Babun. 2018. *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group.

- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Sule, Eni Tisnawati. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Kencana.
- Sutikno. 2007. *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno. Edy. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta : AMUS.
- Syaifudin, Charis. 2013. *Hubungan Kiai dan Masyarakat*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Shaheh al Bokhari dari Ibnu Umar ra No. 893, 2409, 2558, 2751, 5188, 5200 dan shaheh Muslim dari Ibnu Umar ra No, 4724. HR. Tirmizdi: bab al jihad. HR. Abud Dawud, bab al-imitat dan HR. Ahmad, bab al-iman. Lihat al Maktabah Syamilah, Bahsun fi Nushus.
- Salim, Abd. Mu'in. 2004. *Konsepsi Kekuatan Politik dalam al-Qur'an*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Toha, Mohammad Power, Influence, dan Authority, *Jurnal Adzikra*, Vol. 03, No. 1, (Januari-Juni) 2012.
- Umar, Nasarudin. 2014. *Rethinking Pesantren*. Jakarta. Elex Media Komputindo Kompas,
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. PT. Ikrar Mandiri Abadi.
- Veliu1, Liridon, at al, The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance, *Vadyba Journal of Management* No 2, ISSN 1648-7974, 2017.
- Wahidfoundation.org diakses pada 20 Januari 2019
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Walid1, M, Kepemimpinan Spritual Kharismatik Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri, *JURNAL FALASIFA*. Vol. 2 No. 2 September 2011
- Weber, Max. 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Free Press.

- Weber, Max. 2009. *Sosiologi*, Terj. Noorkholish. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, Chandra. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan. Perdana Publishing.
- Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yukl, Gary A. 1981. *Leadership In Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Yulk, Gary. 2010. *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta. Prehallindo.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Terj. Butche B. Sundojo. Jakarta. Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat–P3M.
- Zakariyya, Abi- al-Husain Ahmad Ibn Faris, 1989. *Mujam Maqayis al-Lughah*, t.tp: Dar al-Fikr, SEI.



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Sudarsono

Nim : 0841917026

Program : Doktor

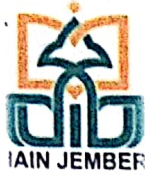
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan, bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Oktober 2020  
Saya yang menyatakan,



Sudarsono  
*Proinovendus*



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

No : B.1682/In/20/2/PP.00.9/08/2019  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

09 Oktober 2019

Kepada Yth.

1. Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan
2. Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali

di-

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : SUDARSONO  
NIM : 0841917026  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Program Doktor  
Judul : Kepemimpinan Kyai dalam Membangun Keragaman Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali )  
Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.  
Co-Promotor : H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd., Ph.D.  
Waktu Penelitian : 1 Tahun Terhitung Mulai Terbitnya Surat ini.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur

*Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.*  
NIP. 196101041987031006





**PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI**  
**YAYASAN LA-ROYBA BALI BINA INSANI**

NSPP : 512510202003

Jl. Raya Timpag Meliling, Kerambitan, Tabanan, Bali Phone (0361) 8944007,  
website : [www.pesantrenbali.com](http://www.pesantrenbali.com) Email: pontrenbalibinainsani@gmail.com

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor :042/SKt/PPBBI-YLRBBI/IV/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. H. Ktut Imaduddin Djamal, SH.MM  
Jabatan : Direktur Pondok Pesantren  
Alamat : Jl. Raya Timpag Meliling Kerambitan Tabanan

Menerangkan bahwa mahasiswa yang bernama:

Nama : Sudarsono  
NIM : 0841917026  
Prodi : MPI S3  
Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar,.MA.  
Co Promotor : H. Moch. Imam Machfudi,.M.Pd.,Ph.D.

Telah melakukan penelitian di PP Bali Bina Insani Tabanan tentang “Kepemimpinan Kiai Dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih

Tabanan, 9 April 2020

Direktur Pontren Bali Bina Insani



**Drs. H. Ktut Imaduddin Djamal, SH.MM**



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos:  
68136

Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B.1896/In.20/PP.00.9/PS/IX/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas\* terhadap naskah hasil penelitian disertasi:

Nama : Sudarsono  
NIM : 0841917026  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kyai dalam Membangun Keragaman Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	SIMILARITAS	BATAS TOLERANSI
Bab I (Pendahuluan)	24 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	30 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	11 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	8 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	18 %	20 %
Bab VI (Penutup)	7 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor.

Jember, 14 September 2020



**Dr. H. Anshullah, M.Ag.**  
NIP.196011161992031001

\*Menggunakan Aplikasi Turnitin

## BIODATA PENULIS



SUDARSONO lahir di Raas sebuah pulau terpecil di kepulauan Sumenep tanggal 10 juni 1990. Anak bungsu dari empat bersaudara setelah menamatkan Pendidikan Dasar melanjutkan pendidikan SMP, SMA dan S1 di dua pesantren besar Jawa Timur, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton. Setelah tamat S1 pada Fakultas Dakwah IAI Nurul Jadid melanjutkan ke Jenjang S2 di IAIN Jember dan lulus tahun 2015. Saat ini, penulis mengabdikan diri di satu-satunya Perguruan Tinggi Islam di Denpasar tepatnya di STAI Denpasar sejak 2015 hingga sekarang. Sejak 2017 untuk menambah wawasan keilmuannya, melanjutkan studi ke jenjang S3 di IAIN Jember yang dibiayai oleh Kemenag RI dalam program 5000 Doktor.

