

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Multisitus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan
Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)**

DISERTASI



Oleh:

MORY VICTOR FEBRIANTO
NIM. 0841917008

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2023**

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Multikasus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan
Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)**

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

MORY VICTOR FEBRIANTO
NIM. 0841917008

Dibimbing Oleh:

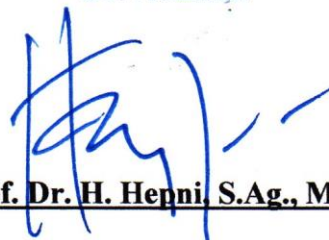
Promotor



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

NIP. 19650720 199203 1 003

Co. Promotor



Prof. Dr. H. Hepni S.Ag., M.M.

NIP. 19690203 1999031 007

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI DALAM PENGEMBANGAN SDM (STUDI MULTIKASUS DI PESANTREN NURUL QADIM PROBOLINGGO DAN PESANTREN AL-UTSMANI BONDOWOSO) yang disusun oleh MORY VICTOR FEBRIANTO NIM : 0841917008, telah direvisi sesuai saran-saran dari dewan penguji dalam ujian terbuka yang dilaksanakan pada Hari Rabu, 24 Mei 2023 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

1.	Ketua Sidang	Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M.	1.
2.	Penguji Utama	Prof. Dr. H. Idrus Alhamid, S.Ag., M.Si	2.
3.	Penguji	Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.	3.
4.	Penguji	Prof. Dr. Muhammad Noor Harisudin, M.Fil.I	4.
5.	Penguji	Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.	5.
6.	Penguji	Prof. Dr. H. Aminullah, M.Ag.	6.
7.	Penguji/Promotor	Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd	7.
8.	Penguji/ Co-Promotor	Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M	8.

Jember, 02 Juni 2023

Mengesahkan
Pascasarjana UIN Khas Jember
Direktur,


Prof. Dr. Moh Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : MORY VICTOR FEBRIANTO
NIM : 0841917008
Program : Doktor
Institusi : UIN KH ACMAD SIDDIQ JEMBER

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Disertasi ini yang berjudul *“Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multikasus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)”* secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Situbondo, 01 Juni 2023

Saya yang menyatakan



MORY VICTOR FEBRIANTO

ABSTRAK

Victor Febrianto, Mory, 2022. *Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., Co-Promotor: Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Spirituai, Pengembangan Sumber Daya Manusia*

Spiritualitas kiai menggerakkan sumber daya manusia pesantren yang mengalami turbulensi. Pengembangan SDM di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim berporos pada kemampuan kiai sebagai pusat. Spiritualitas yang dikembangkan di Dua Pesantren tersebut memiliki konektivitas dengan kemampuan rohani kiai dan pengurus dalam mencapai tujuan pesantren. Spiritualitas pesantren memunculkan produktifitas dalam mengembangkan standar pendidik dan kependidikan menghadapi tantangan perkembangan masyarakat.

Penelitian ini fokus pada (1) bagaimana harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus, (2) bagaimana visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus, (3) bagaimana altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus. Relevan dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian (1) menemukan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus, (2) menemukan visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus, (3) menemukan altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus.

Sehubungan dengan tujuan penelitian digunakan teori kepemimpinan rohani J. Oswald Sanders dan Gary Dessler tentang manajemen sumber daya manusia. Dua teori tersebut relevan dipakai untuk memahami focus penelitian di Dua lokus tersebut. Metode penelitian menggunakan studi multisitus karena pengembangan sumber daya manusia melalui kepemimpinan spiritual kiai memiliki aspek kesamaan dari pada perbedaannya.

Kesimpulannya (1) harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus adalah pengurus yang berkapabilitas-inovatif, (2) Visi kepemimpinan kiai dalam pembinaan pengurus adalah progresif-eskatologis dan (3) Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompetensi pengembangan sdm santri adalah benefit-asketis. Temuan ini mengoreksi pandangan Sanders yang cenderung pasif skolastik, sementara dalam kepemimpinan kiai lebih bersifat progresif inovatif. Juga mengoreksi teori Dessler tentang proses rekrutmen yang cenderung formal sementara dalam penelitian ini proses rekrutmen menerapkan *sistem istikhoro dan melibatkan keluarga calon pengurus*. adapun teori Dessler tentang kompensasi yang bersifat *profit matrealistik*, sementara dalam penelitian ini kompensasi menjadi hal yang bersifat benefit asketis. Ketiga; visi kepemimpinan kiai di pesantren mengarah kepada pengembangan SDM yang memfokuskan kepada *tirakat, keberkahan ilmu dan kebermanfaatn (benefit atau mashlahatul ummah)*.

ملخص البحث

فيكتور فبريانتو، موري، 2020. القيادة الروحية لدى كياهي في تطوير الطاقة البشرية (دراسة متعددة الحالات في المعهد نور القديم الإسلامي بروبولينجو والمعهد العثماني الإسلامي بوندووسو). رسالة الدكتوراه. بتخصص إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر، تحت ترويج (1) الأستاذ الحاج الدكتور حسن الرضا الماجستير ، و(2) الأستاذ الحاج الدكتور حفني الماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة الروحية، وتطوير الطاقة البشرية

إن الروحانية لدى كياهي سوف تحرك الطاقة البشرية في المعهد التي فيها الاضطرابات. وكان تطوير الطاقة البشرية في المعهد نور القديم الإسلامي بروبولينجو والمعهد العثماني الإسلامي بوندووسو يرتكز على قدرة الكياهي بصفته مركز رئيسيا. وترتبط الروحانية التي نشأت في هذين المعهدين بالقدرات الروحية للكياهي والإداريين في تحقيق أهداف المعهد. وإن روحانية المعهد ترفع الإنتاجية في تطوير معايير المعلم والموظفين في مواجهة تحديات التطور المجتمعي.

أما تركيز هذا البحث فهو: (1) ما هي توقعات القيادة الروحية لدى كياهي في اختيار المسؤولين وتنسيبهم، و(2) ما هي رؤية القيادة الروحية لدى كياهي في تدريب المسؤولين، (3) ما مدى الإيثار القيادة الروحية لدى كياهي في تعويض المسؤولين. يهدف هذا البحث إلى (1) وصف توقعات القيادة الروحية لدى كياهي في اختيار المسؤولين وتنسيبهم، و(2) وصف رؤية القيادة الروحية لدى كياهي في تدريب المسؤولين، (3) وصف مدى الإيثار القيادة الروحية لدى كياهي في تعويض المسؤولين.

أساسا على أهداف البحث فيتم استخدام نظرية جيه أوزوالد ساندرز والقيادة الروحية لإدارة الطاقة البشرية لجاري ديسلر. والنظريتان ذات صلة لاستخدامهما لفهم تركيز البحث في الموقعين. واستخدم الباحث طريقة البحث دراسة متعددة الحالات لأن تطوير الموارد البشرية من خلال القيادة الروحية لكياهي لها جوانب مشتركة وليست اختلافات.

أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي: (1) أن القيادة الروحية لدى كياهي في توظيف وتعيين الإداريين قادرة على الابتكار، و(2) أن رؤية القيادة الروحية لدى كياهي في تدريب المسؤولين هي على أساس التقدمية - الإسخاتولوجية و(3) أن القيادة الروحية الإيثارية لكياهي في الكفاءة تطوير الطاقة البشرية للطلاب هو على أساس زهد المنفعة. تصح هذه النتيجة وجهة نظر ساندرز التي تميل إلى أن تكون سلبية في المدرسة، أما قيادة كياهي أكثر تقدمية وابتكارًا. ويتم أيضًا تصحيح نظرية ديسلر حول عملية التوظيف التي تميل إلى أن تكون رسمية بينما في هذه الدراسة عملية التوظيف بتطبيق طريقة الاستشارة وتشمل عائلات المسؤولين المحتملين. أما بالنسبة لنظرية ديسلر في التعويض وهي ربح مادي بطبيعته، وأن التعويض في هذه الدراسة هو مسألة فائدة زهدية. والثالث؛ تؤدي رؤية قيادة كياهي في المعهد الإسلامي إلى تطوير الطاقة البشرية التي تركز على الرياضة الروحية، وبركة العلم والفائدة (المنفعة أو مصلحة الأمة).

Abstract

Victor Febrianto, Mory, 2022. *Kiai's Spiritual Leadership In Human Resources Development (Multisite Study at Pesantren Nurul Qadim Probolinggo and Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)*. Thesis. Islamic education management of doctoral programme UIN KHAS Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Co Promotor: Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag.,M.M.

Keywords: *kiai's spiritual leadership, human resource development*

The spirituality of the kiai drives the human resources of the pesantren which are experiencing turbulence. Human resource development at the Al-Uthmani Islamic Boarding School and the Nurul Qadim Islamic Boarding School focuses on the ability of the kiai as the center. The spirituality developed in the Two Islamic Boarding Schools has connectivity with the spiritual abilities of the kiai and administrators in achieving the goals of the pesantren. The spirituality of pesantren raises productivity in developing educators' standards and in facing the challenges of community development.

This study focuses on (1) how the kiai's spiritual leadership expects in the selection and placement of administrators, (2) how the kiai's spiritual leadership vision is in coaching the management, how altruistic the kiai's spiritual leadership is in compensating administrators. Relevant to the focus of the research above, the research objectives are (1) to find the spiritual leadership of the kiai in the selection and placement of administrators, (2) to find the vision of the kiai's spiritual leadership in coaching the management, (3) to find altruistic spiritual leadership of the kiai in compensation for the management.

In connection with the research objectives, J. Oswald Sanders and Gary Dessler's theory of spiritual leadership was used on human resource management. The two theories are relevant to be used to understand the focus of research at the two loci. The research method uses a multi-site study because the development of human resources through the spiritual leadership of the kiai has similarities rather than differences.

The conclusion are (1) the hope of the kiai's spiritual leadership in recruiting and placing administrators is an innovative-capable administrator, (2) the vision of the kiai's leadership in coaching the management is progressive-eschatological and (3) the altruistic spiritual leadership of the kiai in the competence of developing human resources for students is benefit-ascetic. . This finding corrects Sanders' view which tends to be passive, scholastic, while the kiai's leadership is more progressive and innovative. Also correcting Dessler's opinion which tends to be formal and profit oriented. The pattern of pesantren recruitment applies an *istikharah* system and compensation is benefit-ascetic. Second; The leadership vision focuses on the blessings of knowledge and benefits (benefit or *mashlahatul ummah*).

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah swt. atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan SDM (Studi Multisitus Di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso) ini 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 kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor UIN Khas Jember, terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di UIN Khas Jember.
2. Prof. Dr. Moh Dahlan, M.Ag. dan Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana UIN Khas Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di UIN Khas Jember.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di UIN Khas Jember.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd dan Prof. Dr Hepni, S.Ag, M.M selaku promotor dan co promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan

dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

5. KH Abdul Jalal pengasuh Pondok Pesantren Nurul Qodim kalikajar kulon Paiton Probolinggo beserta segenap dewan pengasuh, asatidz, santri yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
6. KH Ghazali Utsman pengasuh Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Jambesari Darus Sholah beserta segenap dewan pengasuh, asatidz, santri yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana UIN Khas Jember, Program Studi MPI 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.
8. Kedua orang tua, H. Thohir Umar dan Hj. Isnawati yang memberikan bimbingan, arahan serta semangat moriil maupun materiil dalam penyelesaian studi ini, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada kedua orang tua.
9. Istri tercinta Saniah Romzatil Widad dan anakku Mikhayla Nadeera Althafun Nisa selalu menjadi penyemangat selama menempuh studi S3 di UIN Khas Jember.
10. Saudariku Mery Victoria Agustin beserta suami, adikku Bagus Nur Rahmat Hidayatullah yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi 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.

Wallohulmuwafieq Ilaa Aqwamith Tharieq

Situbondo, 01 Juni 2023

Mory Victor Febrianto

Promovendus

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	v
ABSTRAK ARAB	vi
ABSTRAK INGGRIS	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
E. Definisi Istilah.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Penelitian Terdahulu	21
B. Kajian Teori	37
1. Kepemimpinan.....	37
a. Konsep Kepemimpinan.....	37
b. Peran Kepemimpinan.....	44
c. Kepemimpinan Kiai di Pesantren	43
d. Kepemimpinan Spiritual Kiai	52
2. Pengembangan SDM	61
a. Pengertian Pengembangan SDM	61
b. Tujuan Pengembangan SDM.....	64

	c. Tahapan Pengembangan SDM.....	65
	C. Kerangka Konseptual Penelitian.....	69
BAB III	METODE PENELITIAN	70
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	70
	B. Latar Penelitian.....	72
	C. Kehadiran Peneliti	75
	D. Data dan Sumber Data.....	77
	E. Teknik Pengumpulan Data	78
	F. Analisis Data	83
	G. Pengecekan Keabsahan Data	86
	H. Tahapan-Tahapan Penelitian	90
BAB IV	PENYAJIAN DATA.....	92
	A. Situs Nurul Qadim	92
	1. Harapan Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Rekrutmen dan Penempatan Pengurus.....	93
	2. Visi Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pembinaan Pengurus di Pesantren Nurul Qadim.....	106
	3. Altruistik Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Kompensasi Pengurus.....	122
	B. Situs Al- Utsmani.....	131
	1. Harapan Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Rekrutmen dan Penempatan Pengurus	131
	2. Visi Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pembinaan Pengurus di Pesantren Nurul Qadim.....	140
	3. Altruistik Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Kompensasi Pengurus	153
	C. Temuan Penelitian.....	160
	1. Temuan Penelitian di Pesantren Nurul Qadim	160
	2. Temuan Penelitian di Pesantren Al-Utsmani	173
	3. Temuan Penelitian Lintas Situs.....	178

BAB V	PEMBAHASAN	185
	A. Harapan Kepemimpinan Spiritual Kia dalam Rekrutmen dan Penempatan Pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso	185
	B. Visi Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pembinaan Pengurus di Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso	212
	C. Altruistik Kepemimpinan Spiritual Kia Dalam Kompensasi Pengembangan SDM Santri di Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso	252
BAB VI	PENUTUP	247
	A. Kesimpulan	247
	B. Rekomendasi	248
	C. Implikasi Penelitian	251
	D. Keterbatasan Penelitian	254
	DAFTAR PUSTAKA	255
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Literatur Terdahulu	29

DAFTAR GAMBAR

NO	GBR	KETERANGAN	HALAMAN
1	4.1	Kantor Pesantren Nurul Qadim Probolinggo	89
2	4.2	Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Qadim	90
3	4.3	Ma'had Aly, Pusat Kaderisasi Pengurus	94
4	4.4	Mushollah Kiai Mino	95
5	4.5	Kegiatan Pembinaan Pengurus	98
6	4.6	Pengurus Puteri Menghafalkan Al-Qur'an	102
7	4.7	Visi Pesantren Nurul Qadim	105
8	4.8	Kegiatan Pengurus Pesantren	107
9	4.9	Masyarakat Silaturahmi kepada Kiai Hasan Abdul Jalal	108
10	4.10	Pengurus Membaca Salawat selepas salat Berjamaah	110
11	4.11	Kedermawanan Kiai Hasan Abdul Jalal	114
12	4.12	Piala, Bukti Prestasi Pesantren Nurul Qadim	124
13	4.13	Pancaran Rohani Kiai Kepada Pengurus	127
14	4.14	Pesantren Al-Utsmani tidak menggunakan papan nama	129
15	4.15	Masjid Pesantren Al-Utsmani	130
16	4.16	Menerapkan Sistem Istikharah	132
17	4.17	Penguatan Doktrin Pesantren	135
18	4.18	Kegiatan Ibadah Pengurus	139
19	4.19	Pembinaan Rohani Oleh Kiai	144
20	4.20	Panutan Sebagai Inspirasi para pendiri dan pengasuh	147
21	4.21	Performa Pesantren	155

LAMPIRAN

1. Surat pernyataan keaslian
2. Surat izin penelitian
3. Surat telah melaksanakan penelitian PP Nurul Qadim Probolinggo
4. Surat telah melaksanakan penelitian Pesantren Salafiyah Al Utsmani Bondowoso
5. Riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pengembangan sumber daya manusia di pesantren melalui kepemimpinan spiritual kiai merupakan isu utama penelitian ini. Spiritualitas kiai menyimpan magnet laten dan mendasari asumsi pemimpin pendidikan dalam mengelola perubahan. Kemajuan yang dicapai pesantren diyakini berasal dari pengembangan sumber daya pengurus. Manusia disebut sebagai insan, yakni makhluk spiritual¹ digerakkan untuk mencapai visi, harapan pesantren dengan didasari altruistik. Kapasitas pengurus sebagai makhluk spiritual menghadirkan kemajuan pesantren secara bentuk maupun isi.

Pesantren merupakan lembaga² asli Indonesia dengan warisan kekayaan bangsa yang melimpah.³ Pesantren memainkan tiga fungsi tradisional, yaitu transmisi dan transformasi ilmu-ilmu keislaman, pemeliharaan tradisi keislaman, reproduksi intelektual ulama juga menjadi alternatif wahana pembangunan yang berpusat pada masyarakat (*people-centered development*) dan sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi nilai (*value-oriented development*).⁴ Pengelolaannya

¹ Istilah insan dikenalkan al-Qur'an, salah satunya dalam QS. Al-Alaq ayat 2.

²Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2014 Bab 1 pasal 1

³ Azyumardi Azra, *Surau pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), 80

⁴Departemen Agama RI, *Dinamika Pondok Pesantren Indonesia* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), 5

dilakukan dengan menerapkan manajemen berprinsip keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas.⁵

Azra berasumsi bahwa pendidikan pesantren merupakan suatu proses belajar untuk sosialisasi, *enkulturasi cultural*, dan membangun karakter dan kepribadian, yang didasarkan pada hubungan personal di kalangan warga pesantren itu sendiri,⁶ mengembangkan *akhlaq al-karimah* bagi peserta didik yang memiliki kesalehan individual dan sosial dengan menjunjung tinggi panca jiwa, yakni keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, persaudaraan sesama umat islam (*ukhuwah islamiyah*), rendah hati (*tawaduk*), toleran (*tasamuh*), keseimbangan (*tawazun*), keteladanan (*uswah*), pola hidup sehat dan cinta tanah air.⁷

Pesantren adalah lembaga yang eksis dari masa kemasa telah banyak kader nusantara yang lahir dari pesantren. Pesantren juga merupakan lembaga yang konsisten dalam mendidik putra bangsa untuk siap menjaga Pancasila dan kesatuan NKRI. Era industri 4.0 telah memaksa pengelola sebuah lembaga untuk bisa beradaptasi dan pesantren tidak bisa lepas dari permasalahan pengelolaan lembaga oleh karena pimpinan pesantren dalam hal ini Kiai perlu mengadakan perubahan dalam pengelolaan lembaga agar pesantren tetap menjadi lembaga yang mampu menjaga ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan Islam.

⁵Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2014 pasal 37

⁶Azyumardi Azra, *Surau pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), 98.

⁷Permenag. No. 13 tahun 2014 pasal 2.

Pesantren mengajarkan santri ilmu-ilmu yang bersumber dari ajaran agama, dididik untuk mengamalkannya dalam kehidupan mereka, kemudian dikembangkan dalam kehidupan bermasyarakat. Santri juga ditempa kepemimpinan, kemandirian, kesederhanaan, kebersamaan, kesetaraan, kejujuran dan integritas moral lainnya.⁸ Pesantren memiliki akar kuat dalam masyarakat Indonesia, telah banyak berperan penting bagi proses pembangunan nasional. Hal ini tidak terlepas dari model pendidikan yang dijalankan pesantren yang terus mengalami perkembangan.⁹

Pesantren merupakan lembaga besar dan holistik. Menurut Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin, jumlah lembaga pendidikan Islam di Indonesia sebanyak 300.700 lembaga, termasuk didalamnya sebanyak 27.290 Pondok Pesantren. Santri pada pondok pesantren se-Indonesia ini merupakan potensi dan sekaligus tantangan dalam membangun karakter bangsa Indonesia yang kuat dan berkepribadian, memiliki toleransi yang tinggi dan memiliki kemampuan serta keunggulan di bidang keilmuan. Hal ini tentu tidak terlepas dari peran alim ulama dan para pengasuh pesantren, yang menciptakan santri berkemampuan yang berlandaskan pada keimanan serta ketakwaan.¹⁰

Pendidikan di Indonesia masih menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius seperti: filosofi pendidikan yang kurang visioner, kepala

⁸ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 45-47.

⁹ “Apresiasi Pendidikan Islam 2015: Memacu Budaya Berprestasi Dalam Pendidikan Islam” <http://pendis.kemendiknas.go.id/index.php?a=detailberita&id=7833#.v7mEh1197IU>, diakses tanggal 23 Mei 2021.

¹⁰ Arie Yoenianto, “Pendidikan Islam Indonesia Terbesar di Dunia”, <http://news.okezone.com/read/2015/12/22/65/1272615/pendidikan-islam-indonesia-terbesar-di-dunia>. Diakses tanggal 20 Mei 2021.

sekolah yang hanya berperan sebagai pejabat dan kurang memiliki visi seorang *entrepreneur* dan pendidik, sistem pendidikan yang tidak padu, sistem administrasi pendidikan yang terlalu birokratis, pengorganisasian sekolah yang tidak efektif, format kurikulum terlalu padat dan membelenggu kreatifitas dan penghayatan SDM dan murid, pendidik dan penyelenggara lembaga pendidikan yang kurang profesional, kekurangan dana, dan budaya masyarakat yang kurang kondusif.¹¹

Permasalahan pesantren tidak lepas dari problematika SDM. Dalam kancah internasional kualitas pendidikan di Indonesia, saat ini, memprihatinkan. Hal ini dapat dilihat dalam survei internasional tahun 2016 yang menempatkan tingkat pendidikan di Indonesia pada peringkat bawah. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), misalnya, menempatkan Indonesia di urutan ke-64 dari 65 negara, The Learning Curve menempatkan Indonesia pada posisi buncit dari 40 negara yang disurvei, TIMSS and PIRLS menempatkan Indonesia di posisi 40 dari 42 negara, World Education Forum di bawah naungan PBB menempatkan Indonesia di posisi 69 dari 76 negara, sedangkan *World Literacy* memosisikan Indonesia di urutan 60 dari 61 negara.¹²

Kondisi tersebut menjadi ironis, sebab pendidikan adalah dasar kemajuan dari suatu negara. Begitu juga skor PISA Indonesia belum mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Bahkan sekitar 52% dari

¹¹Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (Editor), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001).

¹² Lembaga survei Internasional Kompak, Mutu Pendidikan Indonesia Jeblok di Rangka Bawah”<http://www.infodikdas.com/2016/05/5-Lembaga-Survei-Internasional-Kompak-Mutu-Pendidikan-Indonesia-Jeblok-di-Rangka-Bawah.html>, diakses tanggal 22 Mei 2021

pelajar Indonesia yang menjadi sampel PISA (*Programme for International Student Assessment*) 2018 berada dalam kategori *low performer*. Belum optimalnya performa belajar, menurut standar internasional tersebut, tidak terlepas dari profesionalisme dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pilar utama dalam peningkatan kualitas peserta didik.

Terkait hal ini, pendidikan nasional di Indonesia memiliki iktikad yang baik, karena secara defenitif pendidikan nasional di Indonesia merupakan usaha sadar dan terencana yang bertujuan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.¹³ Ada integrasi antara pendidikan Indonesia dengan pesantren, terbukti dengan terbitnya UU nomor 18 tahun 2019¹⁴ tentang pesantren.

Undang-undang tersebut memperkuat posisi pesantren sebagai lembaga asli Indonesia yang memiliki filosofi, tujuan, fungsi dan ruang lingkup. Pada pasal 2 dijelaskan asas pesantren, yaitu ketuhanan Yang Maha Esa, kebangsaan, kemandirian, keberdayaan kemaslahatan, multikultural, profesionalitas, akuntabilitas, keberlanjutan dan kepastian hukum. Ketuhanan Yang Maha Esa sebagai pusat energi yang diyakini menggerakkan fungsi dakwah, pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.

¹³ Undang-undang RI no. 20 tahun 2003 bab I pasal 1 (1)

¹⁴ UU nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren

Kiai, masjid, kitab kuning dan santri¹⁵ mengindikasikan pesantren sebagai lembaga spiritual.

Keberadaan pesantren sebagai sub-sistem pendidikan nasional¹⁶ diperkuat dengan adanya PMA nomor 31 tahun 2020 tentang pendidikan pesantren. Pendidikan pesantren meliputi satuan muadalah, pendidikan diniyah formal dan ma'had aly. Jenis, jalur dan jenjang pendidikan pesantren merupakan pendidikan formal dengan jenjang dasar, menengah dan tinggi. Pendidikan pesantren dijiwai oleh suasana-suasana yang disimpulkan dalam panca jiwa pesantren, yaitu : jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwah islamiah, dan jiwa kebebasan.¹⁷ Nilai-nilai tersebut mendasari keberadaan, perkembangan dan kemajuan pesantren.

Pesantren sarat dengan nilai-nilai spiritual. Ziemek memposisikan pesantren sebagai lembaga pergulatan spiritual.¹⁸ Pendidikan dan sosialisasi menjadi kegiatan utama dimana di dalamnya terdapat karakter dan kegiatan yang heterogen. Hal ini menyatakan adanya sejarah yang menghadirkan pedagogik dan tujuan pembangunan sekaligus dengan menjadikan spiritualitas sebagai basis pengembangan. Di Indonesia, peran dari para pengamal spiritualitas Islam terejewantah dalam pesantren yang

¹⁵ UU nomor 18 tahun 2019 pasal 5 (2).

¹⁶ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 bab VI bagian sembilan pasal 30 pon 4.

¹⁷ Imam Zarkasi, "Definisi dan Panca Jiwa Pondok Pesantren", <https://walisantrigontor.wordpress.com/2012/05/04/definisi-dan-isi-panca-jiwa-pondok-pesantren-by-kh-imam-zarkasi/>, diakses tanggal 23 Mei 2021.

¹⁸ Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial* (Jakarta, P3M, 1996), 2.

menyandingkan agama dan spiritualitas secara harmonis. Filosofi, tujuan, perilaku dan tujuan pesantren dihubungkan dengan Allah SWT.

Isu spiritualitas memantik perdebatan akademis dan melahirkan beragam mazhab, yaitu Islam dan Barat. Spiritualitas Islam dapat ditelusuri dalam karya Al-Ghazali. Dia mengistilahkan spiritualitas dengan *al-qalb* (hati), yaitu pusat kendali semua aktifitas manusia (luar dan dalam). Konsepsi al-Ghazali tentang *al-qalb* berorientasi metafisika, bukan biologis-anatomik.¹⁹ *Qalb* menjadi raja yang mengatur dan menggerak seluruh potensi lain dalam diri manusia. Maka, hati dibersihkan untuk memperbaiki perilaku manusia dan diisi dengan kebaikan. Al-Ghazali mensyaratkan beberapa hal dalam pencapaian spiritual seperti *uzlah, khalwat, riyadlah, dan mujahadah*.²⁰

Spiritualitas berkembang menjadi salah satu kajian pemerhati kepemimpinan. Robert W Cole mengutip Houston mengkaji spiritualitas sebagai energi dan unsur terdalam manusia.²¹ Pada fase berikutnya, spiritualitas terintegrasikan ke dalam pendidikan menjadi *educational spiritual*. Michael Hand mengidentifikasi empat pokok *educational spiritual*, yaitu *education based on spiritual principles, education of the human spirit, education in spiritual activity dan education in a spiritual disposition*.

¹⁹ Al-Ghazali, *Ihya Ulum al-Din* (Beirut: Dar al-Kutub al-Islami, tt), 3.

²⁰ Al-Ghazali, *al-Munqid Min al-Dalal* (Maktabah Shakhbiyah, tt), 76.

²¹ Robert W Cole *Introduction* dalam *The Soul of Educational Leadership*, vol 8, 1.

Pemimpin spiritual merupakan faktor dominan terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi.²² Dimana terdapat lembaga yang maju pasti didalamnya terdapat figus sentral dengan etika spiritual yang melahirkan orang-orang yang memiliki komitmen dan kompetensi dimana berjuang dengan keikhlasan sabar rela berkorban tanpa kenal lelah. Menurut Tabroni kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.²³

Dalam konteks ini, yang dimaksud kepemimpinan mengandalkan kecerdasan spiritual seperti rohani dan hati nurani dalam kegiatan kepemimpinannya. Gay Hendricks dan Kate Ludeman mengartikan kepemimpinan spiritual sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.²⁴ Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya yang baik, hal itu akan semakin menciptakan kepuasan kerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan sehingga meningkatkan kinerja pesantren.²⁵

²² Hm syamsul hadi. *Kepemimpinan spiritual solusi mengatasi krisis kepemimpinan pendidikan islam*. Journal (jurnal lisan al-hal vol 4 no1 juni 2012) , 43

²³Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Press,2010).16

²⁴Gay Hendricks dan Kate Ludman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Vixionarities with Their Feet on the Ground*,(New York: Bantam Books,1996), 76-78.

²⁵Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan”.

Spiritual *leadership* adalah salah satu gaya kepemimpinan baru yang menjadi alternatif pada kepemimpinan klasik.²⁶ Kepemimpinan spiritual oleh Tjahyono disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, dan identik dengan kepemimpinan profetik menurut istilah Kuntowijoyo.²⁷ Menurut Fry, *spiritual leadership* diperlukan untuk membangun perubahan dan kelangsungan *learning organization*²⁸, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menggunakan nilai-nilai sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan *survival* yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan.²⁹

Soebahar dalam bukunya modernisasi pesantren menyebutkan bahwa pesantren tidak bisa dilepaskan dari sosok kiai yang memimpin pesantren.³⁰ Kiai mengemban tanggung jawab moral-spiritual karena figur kiai sebagai pemimpin menyebabkan hampir segala masalah kemasyarakatan yang terjadi di sekitarnya dikonsultasikan terlebih dahulu kepadanya sebelum mengambil sikap terhadap masalah itu.³¹ Ketulusan hati dan tanggung jawab kiai yang diperlihatkan dalam konsultasi menyebabkan

²⁶Thayib, et. Al., "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya," *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 03(01), (2013), 1

²⁷Tobroni, *The Spiritual Leadership*, 17

²⁸ Louis W. Fry Laura L. Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18. <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTOrgPerfAOM2006.pdf> diakses 06 Oktober 2020

²⁹Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, *Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance* (USA: The Leadership Quarterly, 2011), 261. <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTWestPt.pdf> diakses 06 Oktober 2020

³⁰Abdul halim soebahar, *Modernisasi Pesantren, Studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*. (yogyakarta: Elkis, 2013) 2

³¹Nazaruddin et al., *Seri Monografi Pondok Pesantren dan Angkatan Kerja* (Jakarta: Depag RI, 1986) 28

masyarakat memandangnya sebagai pemimpin spiritual dan pengayom batin serta teladan dalam kehidupan sehari-hari.³² Hal itulah yang dimaknai sebagai *spiritual leadership*.

Sehubungan dengan kepemimpinan spiritual kiai tolak ukurnya meliputi kemampuan membangun keteladanan dan kebiasaan yang baik. Hal inilah yang diharapkan oleh setiap kepemimpinan untuk mentransfer nilai-nilai yang baik. Kepemimpinan spiritual hadir dari sikap pemimpin. Upaya untuk mengembangkan profesionalisme bukan hanya mengerjakan kompetensi yang ada, akan tetapi terilhami oleh Tuhan dalam memimpin makhluknya. Kepemimpinan wajib ada secara syariat ataupun secara akal. Secara syariat tersirat oleh firman Allah surat al-furqon ayat 74:

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

Artinya: *Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa".*³³

Sebagaimana ayat di atas, maka kiai mengemban misi humanisasi (*amar ma'ruf*), liberalisasi (*nahi munkar*) dan transendensi (membangkitkan iman). Berdasarkan ayat tersebut istilah-istilah kunci yang menggambarkan peran dan perilaku yang dilakukan pemimpin spiritual yaitu pemimpin sebagai penggembala, *murobbi* penjernih dan pengilham, pemakmur, interpreneur dan pemberdaya.

³²Saiful Akhyar Lubis, "Konseling Islami di Pondok Pesantren (Studi Tentang Peranan Kiai)", Disertasi, <http://digilib.uin-suka.ac.id/14343/>. Diakses pada 05 juli 2020.

³³Q.S.Al-Furqon (25):74 (Jakarta: Departemen Agama RI,2007)

Dalam hal ini, kepemimpinan spiritual kiai memang unik, dan keunikannya dapat ditinjau dari tugas dan peran yang dilakukannya.³⁴ Selain itu, tugas kiai juga multifungsi³⁵ dan memainkan peran yang lebih dari seorang pendidik.³⁶ Spirit dan kewibawaannya memang bermakna bagi para santri ataupun calon santri.³⁷ Dia menjadi pelopor, penggerak keseluruhan aktifitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.³⁸

Tujuan utama pesantren menyiapkan santri mendalami dan menguasai ilmu agama Islam (*tafaqquh fi al-din*), mencetak kader-kader ulama dan mencerdaskan masyarakat, dakwah dan benteng pertahanan umat dalam bidang akhlak.³⁹ Untuk menyesuaikan agar pendidikan sejalan dengan peradaban masa kini yang mengedepankan nilai-nilai humanis dan melestarikan kebudayaan serta yang utama memiliki nilai-nilai moral yang utuh dan menciptakan intelektualitas yang tinggi. Dalam konteks tersebut keberadaan SDM bersifat strategis. Kemajuan lembaga ditentukan oleh perilaku SDM di dalamnya sumber daya manusia pesantren ditingkatkan baik mutu, paradigma, doktrin-doktrin dan intelektualitasnya.⁴⁰

³⁴M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Politik, Membangun dari Bawah* (Jakarta: P3M,1985) 76

³⁵Hamadan Farhan dan syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren, Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta: Pilar Relegius, 2002) 8

³⁶Martin Van Bruissen, *Tarekat Naqsyabandiyah di Indonesia* (Bandung, Mizan, 1992), 21

³⁷Widyarini,"Pengaruh Persepsi Biaya, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur Pengasuh, dan Metode Belajar Terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pondok Pesantren," *Jurnal Az Zarqa*, Vol.6,1 (Juni, 2014) ,62.

³⁸M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Politik*, 76

³⁹Widiya Rini dan Mut'I Rohmah,"Pengaruh Persepsi Biaya, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur pengasuh, dan Metode Belajar terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pesantren," *az Zarqa*,6(1) (Juni,2014), 38

⁴⁰Mudassir, *Pengembangan SDM Pendidikan*, Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, 2 (Februari 2016) Vol.16 No 2 225-272 , 5

Pengembangan SDM menjadi aspek integral dari perkembangan pesantren. Gary Dessler berasumsi bahwa *human resources management concerns therecruitment and placement, training and development, compensation*⁴¹ [pengembangan SDM mengurus tentang rekrutmen dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, pemberian imbalan]. Mengacu kepada pendapat tersebut, pengembangan SDM pesantren mencakup rekrutmen dan penempatan, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi.

Pengembangan SDM menjadi kebutuhan pesantren. SDM dapat menunaikan tugas pesantren secara amanah apabila mereka dikelola dengan efektif dan produktif. Dan yang tidak kalah penting adalah aspek ekonomi atau kebutuhan hidup mereka diperhatikan oleh pemangku pesantren. Perhatian kiai terhadap SDM pesantren menjadi elan vital yang menentukan kemajuannya. Pada kenyataannya, perhatian pesantren dalam aspek kompensasi masih bersifat filantropi. Kesejahteraan SDM pesantren masih mengalami problematika yang akut, karena pendapatan mereka masih di bawah UMR. Dengan kompensasi di bawah pendapatan minimal tersebut, kinerja SDM dituntut dengan maksimal menunaikan amanah yang diberikan.

Dalam konteks pesantren, SDM adalah pengurus. Pengurus menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah orang yang mengurus atau sekelompok orang yang mengurus⁴² jadi Pengurus pondok adalah

⁴¹Gary Dessler, *Human Resource Management* (Jakarta, PT Indeks, 2009), 42.

⁴² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1996),

sekelompok orang atau organisasi⁴³ yang diberikan amanah atau tanggung jawab oleh Pengasuh untuk membantu melaksanakan dan meralisasikan seluruh kegiatan yang ada di pondok pesantren. Pengasuh atau Pemimpin pesantren yang berhasil biasanya juga memerlukan bantuan dari anggota keluarganya yang terdekat. Ia memerlukan *badal* (pembantu-pembantu) untuk mengurus pesantrennya dan mengajar para santri; kebanyakan *badal* ini diangkat dari keluarganya terdekat. Dalam masa-masa permulaan kariernya sebagai kiai, sebelum putra-putranya sendiri cukup dewasa untuk menjadi *badal*, biasanya ia akan memberikan didikan khusus kepada adik-adik dan keponakan-keponakannya, dan kalau perlu mengirimkan mereka ke pesantren-pesantren terkenal, dengan harapan, setelah selesai belajar di pesantren mereka dapat membantu mengembangkan pesantren yang sedang tumbuh itu.⁴⁴ Jadi istilah pengurus dapat diartikan sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pesantren atau pengelola pesantren yang bertujuan membantu peran kiai dalam fungsi administrasi pengelolaan pesantren.⁴⁵

Berhasil tidaknya pesantren dalam mencapai tujuan, ditentukan oleh kualitas kapabilitas pengurus. Kinerja pengurus yang efektif dan produktif ditentukan oleh pemimpin, dalam hal ini kiai.⁴⁶ Djamaluddin dan Abdullah

⁴³ Erni R. Ernawan, *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam persepektif Ekonomi dan Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2011), 31.

⁴⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 109

⁴⁵ UU nomor 18 tahun 2019 pasal 9 (3 dan 4).

⁴⁶ Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan,” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6.1 (2014)

Aly berpendapat bahwa sistem administrasi dan manajemen pada pondok pesantren tidak tertata dan tidak berjalan dengan baik, dan segala sesuatunya pun amat tergantung pada Kiai.⁴⁷ Dengan menonjolkan pada penanganan individual dan berbasis nilai-nilai, manajemen pesantren masih dikelola seadanya⁴⁸ dan pola kepemimpinan kiai yang tradisional cenderung membentuk gaya kepemimpinan religio-spiritual. Pola kepemimpinan seperti ini, menurut Madjid, menyebabkan tujuan pendidikan tidak dapat tercapai.

Pengembangan SDM oleh kiai di Pesantren Al-Utsmani Bondowoso memiliki keunikan. Pesantren tersebut, saat ini, masih *survive* dalam konteks memberikan pelayanan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat serta syi'ar atau dakwah Islam. Oleh karenanya, kiai tidak hanya dipandang sebagai tokoh agama (Islam) tetapi juga sebagai seorang pemimpin masyarakat, bahkan kekuasaannya seringkali melebihi kekuasaan pemimpin spiritual khususnya dipedesaan.

Dalam pengelolaan kemampuan pengurus, kiai di Pesantren Nurul Qadim juga mempunyai pengaruh yang melampaui batas-batas geografis pedesaan berdasarkan legitimasi masyarakat untuk memimpin upacara-upacara keagamaan, adat dan menginterpretasi doktrin-doktrin agama di pesantren dan masyarakat sekitar.⁴⁹ Selain itu, kiai dipandang memiliki kekuatan-kekuatan spiritual yang bersifat transendental karena

⁴⁷ Syafi'I Noor dalam Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Orientasi Pengembangan Pendidikan pesantren Tradisional* (Jakarta: Prenada, 2009) ,124

⁴⁸ Achmad Maulani, "Pesantren dan Islam Indonesia: Kajian atas Pembaharuan" *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 9 (2) (April,2015)

⁴⁹ KH. Abd Jalal, *Wawancara* Probolinggo 26 Agustus 2021

kedekatannya dengan Sang Pencipta. Kedudukannya dan perannya yang sangat strategis tersebut, menjadikan seorang kiai tidak hanya tinggal diam di pesantren, tetapi juga hidup di tengah-tengah masyarakat luas. Ia memiliki jaringan komunikasi yang sangat luas dengan berbagai lapisan masyarakat melalui organisasi-organisasi keagamaan, kemasyarakatan, dan lain sebagainya.

Terdapat kebijakan kompensasi dengan mengubah istilah gaji atau honor menjadi istilah “*bisyaroh*”. Hal ini ter-*maktub* dalam Buku Pedoman Pondok Pesantren.⁵⁰ Dan lebih uniknya lagi kompensasi yang diberikan kepada para *asatidz* masih dibawah UMR (Upah Minimum Regional) akan tetapi hal itu tidak menjadi penghalang untuk tetap mengajar dan mengabdikan kepada Pondok pesantren. Hal yang sama ditemukan di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo yang masih eksis dengan sistem pendidikan salaf. Kompensasi pendidik dan tenaga pendidikan di Pesantren tersebut dibawah satu juta rupiah.

Berdasarkan observasi awal bahwa⁵¹ Pesantren Al-Utsmani Bondowoso banyak diminati oleh masyarakat dari berbagai kalangan hal ini tidak bisa dipungkiri yang demikian tersebut mengindikasikan bahwa madrasah yang ada dilingkungan pesantren memiliki SDM yang bagus. Pengelola Pesantren Nurul Qadim merupakan alumni yang dipercaya kiai

⁵⁰ Pesantren Al-Utsmani, Buku Pedoman Pesantren tahun 2013

⁵¹ Peneliti observasi 10 November 2021

mengajar kitab kuning. Mereka memenuhi tugas yang diamanahkan kiai dengan penuh tanggung jawab. Mereka yakin dengan adanya *barakah*.⁵²

Untuk menguatkan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan dalam melayani santri, kiai memberikan pengajian rutin setiap satu bulan sekali, yaitu setiap hari jum'at legi jam 6 pagi khusus pendidik dengan memberikan arahan dan motivasi dalam menjalankan amanah dalam setiap bekerja sehingga melaksanakan tupoksinya dengan ikhlas semata-mata hanya mengabdikan kepada pesantren hal ini sesuai dengan slogan dipondok pesantren tersebut "*mondhuk antara ngabdhi bhen ngajih*" [Bahasa Madura: belajar di pesantren untuk mengabdikan dan mengaji].⁵³ Berangkat dari berbagai keunikan empiris tersebut, maka penting untuk melakukan penelusuran, eksplorasi dan kajian lebih jauh dengan judul "**kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan SDM (studi multikasus Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)**". Tema kepemimpinan spiritual kiai terbatas menyangkut kemampuan kiai dalam mengelola pesantren . tentu saja tema ini berbeda dengan kiai dalam perspektif politik sosial maupun budaya artinya kemampuan kiai sangat luas tetapi hanya untuk kepentingan akademik diajukan tema tema yang spesifik yang pilihannya terpilih kepada kepemimpinan spiritual.

⁵² Musholly, *Wawancara* Probolinggo 26 Agustus 2021. Dia berangkat dari Bondowoso. Pesantren memberinya transport Rp 50.000 setiap mengajar.

⁵³ Peneliti, *Observasi*, 10 November 2021.

B. Fokus Penelitian

Setelah mengemukakan urgensi penelitian, disusun tiga fokus penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso?
2. Bagaimana visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso?
3. Bagaimana altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso?

C. Tujuan Penelitian

Relevan dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan utama penelitian ini sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso.
2. Mendeskripsikan visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso.

3. Mendeskripsikan altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis hasil penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya tentang kepemimpinan spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memasukkan konsep spiritualitas kiai di dalamnya. Sistem rekrutmen dengan metode istikharah dan kompensasi barakah menjadi kontribusi penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi banyak pihak, antara lain:

- a. Bagi Peneliti dapat memberikan wawasan pengetahuan tentang visi, harapan dan cinta kepemimpinan spiritual kiai. Sistem pengembangan sumber daya manusia pesantren merupakan khazanah yang terbukti berhasil mencapai perubahan secara signifikan.
- b. Bagi pondok pesantren dapat mempertahankan dan selalu berusaha mengembangkan spiritual yang sudah ada ke arah yang lebih baik sehingga tidak ada kesenjangan antara perkembangan aspek kognitif, afektif dan psikomotor dan membiasakan nilai-nilai spiritual

pesantren. Kecerdasan spiritual berbasis pesantren menghidupkan hati yang memancarkan cahaya berupa ilham.

- c. Bagi seluruh masyarakat dan orang tua santri diharapkan sebagai bahan masukan tentang sejauh mana pemahaman, penghayatan dan pengamalan nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari oleh putra-putrinya. Orang tua bisa menindak lanjuti apabila ada kesenjangan antara harapannya dengan realita yang ditunjukkan oleh perilaku santri. Dan mereka dapat bekerja sama dan mendukung pengembangan spiritual di pesantren.

E. Definisi Istilah

Untuk mengungkap terhadap maksud dan substansi penelitian, maka perlu didefinisikan beberapa istilah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan spritual kiai

Adalah kegiatan kiai mencakup (ability, power, influencer dan goal) yang mengilhami, memengaruhi dan menggerakkan SDM pesantren melalui tirakat dengan keteladanan dalam mencapai tujuan perubahan pesantren.

2. Sumber daya manusia

Adalah pengurus pesantren yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan yang direkrut, dididik dan diberikan kompensasi oleh pesantren. Mereka menggerakkan program pesantren dalam mencapai tujuannya.

Dengan demikian yang dimaksud kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan SDM adalah kemampuan kiai mengilhami, mempengaruhi, dan menggerakkan pengurus pesantren dalam memberikan layanan untuk mencapai performa pesantren.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka membahas penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka teoretik penelitian sebagaimana penjelasan berikut.

A. Penelitian Terdahulu

1. Beberapa penelitian terdahulu disertasi yang ditulis oleh Madyo Ekosusilo (2003) dalam disertasinya, *sistem nilai dalam budaya organisasi pada sekolah unggul : studi multikasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam Surakarta*⁵⁴ menjadi salah satunya. Penelitian ini memfokuskan pada identifikasi nilai-nilai budaya pembentuk system nilai yang diyakini dan dijadikan sebagai acuan dalam penyelenggaraan organisasi sekolah.
2. Tobroni, (2005) dalam disertasinya *perilaku kepemimpinan spiritual dalam pengembangan organisasi pendidikan dan pembelajaran*.⁵⁵ Konklusi dalam pembahasannya dinyatakan bahwa tindakan kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai teologis. Artinya adalah proses uswah kepemimpinan dilandaskan pada nilai-nilai ketuhanan dan menjadi media diterimanya dengan rahmat Tuhan Hal yang dominan menjadi titik terkuat dalam perubahannya adalah pada *cultural power*.

⁵⁴ Madyo Ekosusilo , *sistem nilai dalam budaya organisasi pada sekolah unggul : studi multikasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam Surakarta*, (Malang: Universitas Negeri Malang,2003)

⁵⁵ Tobroni, *perilaku kepemimpinan spiritual dalam pengembangan organisasi pendidikan dan pembelajaran* (Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga: 2005)

Hal demikian secara praksis dikembangkan melalui tiga pilar model keefektifan, yakni pilar nilai tindakan positif, kekuatan positif agensi penggerak dan power values yang positif seperti istikamah, ikhlas, jihad dan amal saleh.

3. Asep Suryana (2010) dalam disertasinya *kepemimpinan berbasis nilai*⁵⁶. Menurutnya yang penting dalam sebuah kepemimpinan adalah pengembangan nilai-nilai personal, dan komitmen dalam berupaya menggapai tujuan bersama organisasi. Salah satu cara praksisnya adalah dengan mengembangkan budaya sikap, disiplin, berkualitas, dan hubungan baik dalam kerja organisasi pendidikan. Konklusi dari penelitian ini menyebutkan bahwa budaya kerja semestinya harus didukung oleh personal values yang baik. Utamanya pada proses kepemimpinannya. Secara garis besar, kepemimpinan dalam kaitannya dengan pengembangan pendidikan harus dikembangkan atas dasar keniscayaan multikulturalitas dalam masyarakat.
4. Mardiyah (2010) dalam disertasinya berjudul *kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*⁵⁷ mengkaji nilai-nilai yang mendasari perilaku organisasi pesantren. Kesimpulan disertasi ini menyebutkan bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Dengan

⁵⁶ Asep Suryana, *kepemimpinan berbasis nilai*. (Jakarta: Uनेversitas Indonesia, 2010)

⁵⁷ Mardiyah, *kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi* (Malang: Uin Maulanan Malik Ibrahim, 2010)

karakter tersebut memicu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan.

5. Moh Ridwan (2011) dalam disertasinya berjudul *kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pesantren*.⁵⁸ Penelitian ini selain fokus pada model kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pesantren, juga mengeksplorasi berbagai kecenderungan baru yang berkembang di beberapa pesantren di Jawa Timur. Moh Ridwan memilih lima pesantren sebagai obyek kajiannya, yaitu pesantren An-Nuqoyah Sumenep, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Pesantren Blok Agung Banyuwangi, Pesantren Sidogiri, pondok Pesantren Modern Gontor. Penelitian ini mengkaji bahwa maju mundurnya sebuah pesantren amat tergantung pada pribadi kainya terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, kharisma kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya. Kepemimpinan kiai dalam penelitian ini dibagi dua, *pertama* sebagai *agent of change* dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial; *kedua* sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren.
6. Abdul Malik Karim Amrullah (2011) dalam disertasinya tentang *perubahan model penyelenggaraan pendidikan pesantren*⁵⁹ mengkaji kategorisasi pesantren; tipologi Kiai; kategori pemangku kepentingan; perubahan sistem pembelajaran; pesantren yang tidak memiliki standart

⁵⁸ Moh Ridwan, *kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pesantren* (2011)

⁵⁹ Abdul Malik Karim Amrullah, *perubahan model penyelenggaraan pendidikan pesantren*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2011)

mutu, perubahan orientasi belajar di mana para santri lebih memprioritaskan pada pengembangan ilmu umum, metode menghafal, memiliki praktik pembelajaran dan menurunnya jumlah santri pesantren yang memiliki standar kualitas pembelajaran. Selain itu penelitian ini juga mengkaji inovasi yang dilakukan pesantren dalam pengembangan sistem pembelajaran, peningkatan jumlah santri, pengembangan model pembelajaran sistem salaf ke diniyah juga dikembangkan menjadi madrasah yang masih menggunakan standar pesantren.

7. Ach Mubarak (2012) dalam disertasinya berjudul *pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan mutu pendidikan*⁶⁰. Dia mengkaji tentang kesuksesan seorang kiai dalam memimpin tidak lepas dari bakat kepemimpinan yang dimilikinya sejak lahir. Dan bakat tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan dan teori ini mengatakan bahwa pemimpin lahir sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologiannya. Kiai di pesantren mayoritas merupakan keturunan atau menantu yang memiliki kapasitas keilmuan yang memadai.
8. Disertasi Suyatno (2012) tentang *kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pendidikan life skill di pondok pesantren*,⁶¹ mengkaji tentang upaya kiai dalam memberdayakan para santri melalui pengembangan pendidikan *life skill*. Dalam penelitian ini menyebutkan

⁶⁰ Ach Mubarak, *pola baru kepemimpinan kiai dalam pengembangan mutu pendidikan* (Jakarta: Uin Syarif Hidayatullah, 2012)

⁶¹ Suyatno, *kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pendidikan life skill di pondok pesantren* (Yogyakarta: Uin Sunan Kalijaga, 2012)

bahwa seorang kiai telah berhasil membangun pilar utama yang menjadi kekuatan pesantren Nurul Ummah yang apabila berkembang optimal dapat menjadi kekuatan masa depan bangsa, yakni tipologinya yang khas dan tidak dimiliki lembaga lain. Pesantren ini mempunyai kemampuan melakukan adjustment dan readjustment terhadap berbagai dinamika yang terjadi dan yang paling penting bahwa di pesantren ini tersimpan beberapa potensi strategis, menyangkut SDM, sumber daya jaringan dan sumber daya ekonomi, hal ini jika dikelola, dieksploitasi dan dikembangkan secara profesional akan menjadi potensi yang luar biasa.

9. Miftahul Habibi (2012) dalam disertasinya berjudul *dinamika kiai di tengah arus perubahan*,⁶² mengkaji tentang peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan sumber daya manusia pesantren mulai dari kiai, *ustadz*, santri sampai masyarakat yang ada di sekitarnya. Dia mengungkap berbagai keunggulan pesantren, seperti kemandirian, *life skill*, kewirausahaan, keteguhan keyakinan, idealisme dan kemampuannya dalam melakukan pemecahan masalah masalah sosial masyarakat sekitarnya yang dilandaskan pada keikhlasan dan amal saleh.
10. Krisna Sunjaya (2012) dalam disertasinya dengan judul "*kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kinerja guru dan pendanaan sekolah terhadap produktivitas sekolah: studi pada SMAN*

⁶² Miftahul Habibi, *dinamika kiai di tengah arus perubahan*, (2012)

di Wilayah Priangan Timur.”⁶³ Dalam pembahasannya, dia menyebutkan kepemimpinan budaya sekolah berorientasi meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa hal yang penting untuk dilakukan direkomendasikan dalam penelitiannya. Ia menyarankan peningkatan kemampuan. Kepemimpinan harus dilakukan dengan *participative leadership*, *directive leadership* dan *supportive leadership*. Tujuan akhirnya adalah kepemimpinan dijalankan secara efektif dan berimbang dalam segala situasi. Pengembangan produktifitas administrasi dan psikologis pendidik perlu dilakukan dengan membangun relasi tindakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi.

11. Akmal Mundiri dalam disertasinya pada tahun 2016 dengan judul *"kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren (studi multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong)*.⁶⁴ Disertasi tersebut memperoleh kesimpulan yang menyatakan bahwa tindakan kepemimpinan sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren dilakukan melalui penetapan pola organisasi.
12. Disertasi Abdul Karim (2017) *kepemimpinan dan manajemen kiai dalam pendidikan, studi Pesantren Bandakerep, Gedongan dan Buntet*

⁶³ Krisna Sunjaya, *kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kinerja guru dan pendanaan sekolah terhadap produktivitas sekolah: studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur*, (Bali: Undiksa, 2012)

⁶⁴ Akmal Mundiri, *kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren (studi multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong)*, (Malang: Uin Maulana Malik Ibrahim, 2016)

Cirebon.⁶⁵ Fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana figur leluhur dalam proses kepemimpinan di pesantren, fungsi dan peran manajemen yang diperankan dalam kepemimpinan kiai dan bagaimana spiritualisme dalam kepemimpinan kiai.

13. Nur Ifadah 2018 manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual di Pesantren Darul Falah Jepara, Jawa Tengah dan Pesantren Hidayatut Thullab Kediri, Jawa Timur.⁶⁶ Penelitian tersebut fokus pada manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual. Kajian terfokus pada manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual, strategi pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual, kepemimpinan kiai dalam pembelajaran dan budaya pesantren dalam mendukung pembelajaran

14. Sudarsono dalam disertasinya (2020) tentang kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman sumber daya manusia di Bali Bani Insani Tabanan dan Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali⁶⁷ fokus pada kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman SDM pesantren yang berlatar belakang perbedaan agama. Penelitian tersebut mengkaji otoritas dan *power* kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama serta komunikasi kiai dalam menjaga komitmen.

⁶⁵ Abdul Karim, *kepemimpinan dan manajemen kiai dalam pendidikan, studi Pesantren Bandakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon.* (2017)

⁶⁶ Nur Ifadah, *manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual di Pesantren Darul Falah Jepara, Jawa Tengah dan Pesantren Hidayatut Thullab Kediri, Jawa Timur,* (Malang: Uin Maulana Malik Ibrahim, 2018)

⁶⁷ Sudarsono, *kepemimpinan kiai dalam menjaga keragaman sumber daya manusia di Bali Bani Insani Tabanan dan Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali,* (Jember: Uin Khas, 2020)

15. Gilbert W Fairholm (1996) meneliti tentang *Spiritual Leadership: fulfilling whole-self need at work. Leadership & organizational development*.⁶⁸ Artikel ini merupakan yang pertama kali memperkenalkan spiritualitas dalam konteks kepemimpinan. Manusia membutuhkan *intrinsically valued* yaitu suatu motivasi dari dalam dirinya yang dapat mendorong melakukan sesuatu dengan lebih baik dengan menghadirkan spiritualitas dalam pekerjaannya. Kebutuhan akan *intrinsically valued* melebihi kebutuhan akan ekonomi dan kesejahteraan ragawi. Peran spiritualitas di tempat kerja adalah adanya budaya unggul pada individu, tim dan organisasi dalam menciptakan kinerja yang unggul.

16. Louis W. Fry Laura L. Matherly menulis tentang *spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study*.⁶⁹ Mereka berpendapat bahwa spiritualitas lebih luas dari agama. Cinta altruistik dapat menjembatani kesenjangan agama dan spiritualitas. Cinta altruistik dapat membangun budaya organisasi karena pemimpin dan anggota terlibat dalam rasa saling perhatian, peduli dan menghargai sehingga menghasilkan rasa keanggotaan. Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang digunakan untuk memotivasi diri dan orang lain secara instrinsik yang memunculkan calling dan membership dimana para anggotanya memiliki spiritual survival.

⁶⁸ Gilbert W Fairholm, "*Spiritual Leadership: fulfilling whole-self need at work. Leadership & organizational development*", *The leadership Quarterly*,11(1996)

⁶⁹ Louis W. Fry Laura L. Matherly menulis "*spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study*", *The leadership Quarterly*,14 (2003)

17. Tulisan Alwi Shihab berjudul *Islam sufistik; Islam pertama dan pengaruhnya hingga kini di Indonesia*.⁷⁰ Dalam pandangan Alwi pesantren merupakan penjabaran riil system pendidikan dalam tasawuf. Pesantren mengubah gaya hidup masyarakat menggantikannya dengan nilai-nilai keislaman terutama ikhlas hanya mengharap ridla Allah SWT. Kikhlasan dan dedikasi kiai atau mursyid menjadi teladan lelaki yang hanya mengharap ridla-Nya. Spiritualitas pesantren meliputi ma'ud Nabi Saw., pembacaan tahlil, dan zikir berjamaah. Pesantren menjadi bagian tidak terpisahkan dari peradaban Indonesia.
18. Tulisan Abdurrahman Wahid berjudul *menggerakkan tradisi*.⁷¹ Wahid mengemukakan aspek penting mengenai prinsip-prinsip pendidikan pesantren. Kepemimpinan kiai mempertahankan karakteristik pramodern. Kiai mendapatkan *trust* yang tinggi dengan adanya konsep *barakah* yang bertumpu pada doktrin emanasi ahli tarekat. Hal terpenting kepemimpinan kiai mempertahankan tradisi Islam secara turun temurun berdasarkan ketaatan penuh kepada literatur universal sebagaimana tertera dalam kitab kuning. Kiai menempa pesantren dengan tirakat, ketundukan penuh terhadap perintahnya sebagai implementasi dari praktik mistik.
19. Mubarak menelaah dimensi *qur'aniy* tentang *nafs*.⁷² Penelitian tersebut fokus pada karakteristik motif, jenis-jenis motif serta sikap dan

⁷⁰ Alwi Shihab, *Islam sufistik; Islam pertama dan pengaruhnya hingga kini di Indonesia* (Bandung: Mizan, 2001)

⁷¹ Abdurrahman Wahid, *menggerakkan tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2010)

⁷² Achmad Mubarak, *Konsep Nafs Dalam Qur'an* (1998).

pengaruhnya terhadap perilaku. Penelitian tersebut berkesimpulan bahwa *nafs* terkait dengan terma lain yang bermakna berpikir dan merasa. *Qalb*, *aql*, *ruh* dan *basjirah* merupakan subsistem yang memungkinkan individu aktualisasi diri. *Nafs* berpotensi mengetahui kebaikan dan keburukan dan usaha memelihara kesuciannya dapat menjadi lebih baik atau buruk. Sumber perilaku manusia adalah fitrahnya, kesadaran dan tanggung-jawab. Penelitian tersebut fokus pada bagaimana seseorang menjadi baik menurut al-Qur'an, tetapi tidak membahas aspek kepemimpinan dan pesantren.

20. Arraiyah meneliti tentang *shabr* sebagai motivasi mencapai sukses.⁷³

Fokus pembahasannya adalah bagaimana konsep *shabr* menurut al-Qur'an dan apakah bersifat rohani atau material. Kesimpulan penelitian adalah *shabr* berkaitan dengan rohani dan material dan dapat mengendalikan motif-motif. *Shabr* bersifat aktif dan pasif dan dapat mengarahkan kekuatan progresif dan defensif. *Shabr* dalam tuntunan al-Qur'an memiliki objek-objek dan dimensi tertentu dan memiliki unsur motivasional. Disertasi tersebut tidak membahas tentang pengembangan SDM pesantren.

⁷³ M. Hamdar Arraiyah, *Wawasan al-Qur'an tentang Shabr* (Jakarta: Khazanah Baru, 2002).

Untuk lebih sederhananya, berikut disajikan tabel mengenai penelitian-penelitian terdahulu dan hasil-hasilnya, serta persamaan dan perbedaan yang kemudian dapat dijadikan dasar penelitian yang akan dilakukan sebagaimana berikut ini.

Tabel 3.1
Literatur terdahulu

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	Disertasi Madyo Ekosusilo (2003) , dengan judul “ <i>Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi pada Sekolah Unggul : Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam Surakarta</i> ”	Menganalisis nilai pada lembaga pendidikan	Memfokuskan pada identifikasi nilai-nilai budaya pembentuk sistem nilai	Memfokuskan pada implementasi nilai-nilai kepemimpinan spiritual dalam pengembangan SDM
2	Disertasi Tobroni (2004) <i>Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran..</i>	Menganalisis Kepemimpinan Spiritual	Penekanan penelitian ini adalah pada kepemimpinan sebagai faktor utama keberhasilan pendidikan melalui implementasi nilai-nilai spiritual	Menekankan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
3	Disertasi Asep Suryana (2010) <i>Kepemimpinan Berbasis Nilai</i>	Menganalisis kepemimpinan berbasis nilai	Memfokuskan kepada kepemimpinan sebagai faktor	Menekankan pada pengembangan sumber daya

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
			utama dalam pengembangan pendidikan melalui implementasi nilai-nilai personal dan komitmen	manusia sebagai pelaksana pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
4	Disertasi Mardiyah (2010) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi</i>	Mengkaji tentang nilai di pesantren	Mengkaji nilai-nilai yang mendasari perilaku organisasi	Memfokuskan implementasi nilai-nilai spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia
5	Disertasi Moh Ridwan (2011) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pesantren</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai	Penekanan penelitian ini adalah pada kepemimpinan kiai sebagai faktor utama dalam meningkatkan mutu pesantren melalui kedalaman ilmu keahlian, dan keterampilan.	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
6	Disertasi Abdul Malik Karim Amrullah (2011) <i>Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan pesantren	Penekanan penelitian ini pada perubahan organisasi	Memfokuskan implementasi nilai-nilai spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia
7	Disertasi Ach Mubarak (2012) <i>Pola Baru Kepemimpinan Kiai dalam</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai	kepemimpinan kiai sebagai faktor utama dalam meningkatkan	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
	<i>Pengembangan Mutu Pendidikan</i>		mutu pesantren melalui bakat yang dimilikinya sejak lahir.	dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
8	Disertasi Suyatno (2012) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Life Skill di Pondok Pesantren</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan pada pendidikan	Penekanan penelitian ini pada upaya kiai dalam memberdayakan para santri melalui pendidikan life skill	Momfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
9	Disertasi Miftahul Habibi (2012) <i>Dinamika Kiai di Tengah Arus Perubahan</i>	Peran kiai dalam pengembangan sumber daya manusia pesantren	Penekanan terhadap pengembangan SDM	Kepemimpinan spiritualitas kiai
10	Disertasi Krisna Sunjaya (2012) <i>Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Guru dan Pendanaan Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah: Studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan pada pendidikan	Mengkaji tentang kepemimpinan budaya yang bereorientasi untuk meningkatkan produktifitas sekolah dan mengembangkan psikologi pendidik dengan <i>participative leadership</i> , <i>directive leadership</i> dan <i>supportive leadership</i> dan dengan membangun relasi tindakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi	Momfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
11	Disertasi Akmal Mundi(2016). <i>Kepeimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis pesantren (Studi Multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong).</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan	organisasi. Penekanan penelitian ini lebih kepada kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren melalui penetapan pola organisasi, peraturan-peraturan dan cara penyelesaian pekerjaan, pengawasan terhadap tugas serta pemberian reward and punishment.	Menekankan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
12	Disertasi Nur ifadah (2018) <i>Manajemen Pembelajaran Berbasis Nilai Kepemimpinan Spiritual di Pondok Pesantren Darul Falah Jepara, Jawa Tengah dan Pondok Pesantren Hidayatut Thullab Kediri, Jawa Timur</i>	Mengkaji nilai kepemimpinan spiritual	Penelitian ini mengkaji tentang manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual meliputi: strategi pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual, kepemimpinan kiai dalam pembelajaran dala budaya pesantren dalam mendukung	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
			pembelajaran di pondok pesantren.	
13	Disertasi Abdul Karim (2017) <i>kepemimpinan dan manajemen kiai dalam pendidikan, studi pesantren bandakerep, gedongan dan buntet cirebon.</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai dalam pendidikan	Penekanan penelitian ini bagaimana figur leluhur dalam proses kepemimpinan di pesantren, fungsi dan peran manajemen yang diperankan dalam kepemimpinan kiai dan bagaimana spritualisme dalam kepemimpinan kiai.	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
14	Sudarsono dalam disertasinya (2020) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga keragaman sumber daya manusia di Pondok Pesantren Bali Bani Insani Tabanan Dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai di pondok pesantren	Penekanan penelitian ini adalah fokus penelitian ini bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga keberagaman sdm di pondok pesantren, penelitian ini mengkaji tentang otoritas dan power kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda agama serta komunikasi kiai dalam menjaga	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
			komitmen.	
15	Gilbert W Fairholm (1996) <i>Spiritual Leadership: fulfilling whole-self need at work. Leadership & organizational development journal (ABI/INFORM Research from Proquest. Bradford vol 17, iss 5</i>	Kepemimpinan spiritual	Pengembangan sumber daya manusia	Memasukkan konsep kiai sebagai novelty
16	Alwi Shihab	Spiritualitas pesantren di Indonesia	Pengembangan sumber daya manusia	<i>Istikharah</i> dan <i>barakah</i> sebagai prinsip pesantren
17	Louis W. Fry Laura L. Matherly, <i>Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study</i> (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006)	Kepemimpinan spiritual	Konsep <i>istikharah</i> dan <i>barakah</i>	Konsep spiritual pesantren di Indonesia
18	Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, <i>Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance</i> edisi 02 No. 002, (USA: The Leadership Quarterly, 2011)	Spiritual di tempat kerja	Pengembangan SDM pesantren	Spiritualitas kiai dalam kaitannya dengan performa SDM pesantren
19	Achmad Mubarak, <i>KonsepNafs Dalam Qur'an</i> (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 1998).	Sabar sebagai spiritualitas Islam	Hati sebagai pusat spiritualitas	Ketersambungan manusia dengan Allah

No	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
20	M. Hamdar Arraiyah, <i>Wawasan al-Qur'an tentang Shabr</i> (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 2000)	Spiritualitas menurut al-Qur'an	Pengembangan SDM pesantren	Tirakat sebagai unsur kepemimpinan spiritual kiai

Penelitian Hamdar, Mubarak, Fry, Ifadah, Habibi dan Tobroni memiliki kesamaan dengan penelitian ini terkait dengan isu spiritualitas tempat kerja maupun kepemimpinan pesantren. Namun demikian, kepemimpinan spiritual kiai memiliki karakter yang khas mencakup definisi, indikator dan bentuk penelitian terdahulu menyangkut system istikharah dan nilai keberkahan.

B. Kajian Teori

Kajian teori meliputi kepemimpinan, kepemimpinan spiritualitas dan manajemen SDM. Penjelasan detail sebagai berikut.

1. Kepemimpinan

Penjelasan mengenai kepemimpinan meliputi unsur konsep, peran, gaya, dan macam-macam kepemimpinan, seperti di bawah ini.

a. Konsep kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata

Iain pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan adalah kegiatannya (*action*).⁷⁴

Para pakar berbeda-beda dalam memberikan batasan definisi tentang kepemimpinan sesuai dengan perspektif yang mereka gunakan. Dari berbagai pandangan yang ada, Hadari Nawawi⁷⁵ menyimpulkan *pertama* proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju kearah pencapaian tujuan. *Kedua*, proses di mana seseorang dengan gayanya, melakukan wewenangnya mempengaruhi perilaku pengikutnya. *Ketiga*, perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok. *Keempat*, hubungan kekuasaan antar para pihak yang mempunyai hak menentukan perilaku orang lain. Dan *Kelima*, proses menjadikan orang orang sadar tentang apa yang sepatasnya mereka lakukan.

Ada pula yang mengatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi,⁷⁶ mengarahkan dan membimbing suatu komonitas sedemikian rupa untuk mencapai tujuan bersama.⁷⁷ Hadari Nawawi menyebutkan kepemimpinan merupakan kegiatan menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media

⁷⁴Faqih Ainurrohim, *Kepemimpinan Islam*, (Jakarta: UII Press, 2011) hal 42

⁷⁵Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam I* (Jogjakarta: UGM Press, 2001) hal 140

⁷⁶Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 20

⁷⁷Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: CV Rajawali Press, 2011), 11

manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal, efektif dan efisien.⁷⁸

Selaras dengan pendapat diatas, menurut Gery Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna meneapai tujuan bersama.⁷⁹

Nanang Fatah mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.⁸⁰ Miftah Thoha mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁸¹ Menurut George R. Terry di dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin memengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.⁸²

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh para ahli di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adaiah kemampuan (*power*) dan wewenang (*authority*) figure dalam

⁷⁸Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islaml* (Jogjakarta:UGM Press,2001), 122

⁷⁹ Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks-penerbit•com, 2015), 9

⁸⁰Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

⁸¹Miftah Thoha,*Kepemimpinan dalam Manajemen:Suatu Pendekatan Perilaku*,(Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1999) ,9

⁸² George Terry, *Asas-Asas Manajemen*, terj Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343

memengaruhi (*influence*) aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan secara historis dapat dilacak sejak Islam didakwahkan oleh Nabi Muhammad saw. Beliau memimpin umat baik dalam persoalan agama maupun keduniaan. Senada dengan itu, Nawawi menjelaskan bahwa kepemimpinan, dalam Islam, memiliki pengertian ganda, yaitu dimensi spritual dan empiris.⁸³ Kepemimpinan dengan pengertian spiritual ini merupakan pengejawantahan dari semangat al-Quran. Misalnya, QS. Al-Baqarah:30

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

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”⁸⁴

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa manusia menjadi pemimpin merupakan pilihan Allah swt manusia berkewajiban menjalankan kepemimpinannya karena telah diberi kekuasaan untuk berbuat amal ma’ruf demi terwujudnya kemakmuran di muka bumi.

Dalam QS Yunus: 14 Allah swt menegaskan:

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ

⁸³Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta: CV Haji Mas Agung, 2001 }, 147

⁸⁴Q.S.Al-Baqarah (2):30 (Jakarta: Departemen Agama RI,2007)

Kemudian Kami jadikan kamu sebagaipengganti-pengganti (mereka) di bumi setelah mereka, untuk Kami lihat bagaimana kamu berbuat.⁸⁵

Ayat di atas menunjukkan bahwa pengawasan Allah swt tidak pernah terlepas dari perilaku manusia. Dengan demikian, secara spiritual kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah Allah swt baik secara perorangan maupun kelompok.⁸⁶ Dengan demikian, kepemimpinan spiritual menurut Islam berarti kegiatan menuntun serta menunjukkan manusia jalan yang diridai Allah SWT, sehingga memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat.

b. Peran kepemimpinan

Dalam konteks pendidikan, menurut Boyd,⁸⁷ peran seorang pemimpin meliputi (1) peran manajerial, (2) pengambil keputusan, (3) pemecah masalah (4) pimpinan pembelajaran, (5) agen perubahan sosial, (6) pengurus (7) pemimpin budaya dan organisasi (8) pemimpin moral dan etika, (9) pemimpin demokratisasi (10) fasilitator. Dari sepuluh peran tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga peran konseptual yaitu:⁸⁸ (1) kepemimpinan sistem (2) kepemimpinan proses (3) kepemimpinan kinerja.

Pertama, kepemimpinan sistem adalah instalasi, pengawasan tugas dan struktur yang memungkinkan kontrol atau terlaksananya akuntabilitas eksternal. Walaupun kepemimpinan sistem termasuk dalam kategori

⁸⁵Q.S. Yunus (10):14 (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007)

⁸⁶Quraish Sihab, *Membumikan Al-Quran* (Bandung : Mizan, 2002) , 19

⁸⁷ Pat William Boyd, *Educational Leadership : a reference handbook* (Santa-Barbara, : ABC-CLIO, 2002), 132.

⁸⁸Helen Gunter, *Leaders and Leadership in Education* (London : Paul Chapman, 2001), 28-29

struktural klasik sebagaimana pandangan Bernard⁸⁹. Akan tetapi sebagai pimpinan puncak organisasi pendidikan tidak mungkin berjalan dengan maksimal, tanpa memaksimalkan sistem organisasi. Sebab organisasi adalah sistem kegiatan terkoordinasi secara sadar. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan dengan kesediaan untuk bekerja sama, kemampuan untuk berkomunikasi, keberadaan dan penerimaan tujuan. Sehingga dalam pandangan Bernard, fungsi eksekutif atau pemimpin adalah menyediakan sistem komunikasi untuk mempertahankan kemauan untuk bekerja sama, dan untuk memastikan integrirasi tujuan organisasi.

Kedua, kepemimpinan pelanggan, yaitu kepemimpinan yang berfungsi sebagai proses mengendalikan lingkungan eksternal, seperti komitmen pegawai, termasuk dalam kategori hubungan antara peserta didik, orang tua, dan masyarakat.⁹⁰ Dengan kata lain bahwa sebagai pimpinan organisasi pendidikan, kiai harus menjalankan peran substantif kepemimpinannya terhadap *stakeholders* pendidikan.

Ketiga, kepemimpinan kinerja, yaitu perilaku dan interaksi sebagai upaya untuk untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pendidikan atau pada umumnya disebut dengan, kepemimpinan efektif. Hersey⁹¹ mensyaratkan pemimpin memiliki pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kemampuan (*ability*). Pengetahuan pemimpin mengenai cara melakukan proses persuasi atau memengaruhi para pengikut,

⁸⁹ Chester I Bernard, *The Function of Executife* (Cambridge: Harvard University Press, 1968), viii.

⁹⁰ Judy Reinhartz, & Don M. Beach. *Educational Leadership*. (USA: Pearson Education Inc, 2004),3.-4

⁹¹Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warmer Books, 1985),, 77.

mengefektifkan kekuasaan yang dimiliki, bagaimana mengkomunikasikan ide kepada para pengikut, memahami karakteristik para pengikut, sehingga gagasan yang disampaikan menjadi efektif dan produktif.

Skill adalah keahlian menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan terutama keahlian berkomunikasi. Untuk menjalankan peran kepemimpinan dalam organisasi, baik organisasi dalam prespektif struktur, proses atau perilaku, komunikasi adalah alat utama untuk menggerakkan perilaku pengikut, sehingga ide dan gagasan kiai dapat diterima. Tanpa komunikasi yang baik, maka visi kepemimpinan tidak akan pernah sampai kepada para pengikut.

Ability adalah kemampuan pemimpin karena memiliki kekuasaan. Sebab kekuasaan adalah alat utama untuk memengaruhi⁹². Tidak akan ada pengikut bagi pimpinan, manakala seorang pemimpin tidak dibekali dengan kekuasaan. Karena kekuasaan merupakan potensi memengaruhi (*influence potensial*)⁹³. Dengan demikian, kekuasaan dapat dipandang sebagai sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan kepatuhan atau komitmen pengikut. hanya saja karena kiai adalah pemimpin organisasi keagamaan dan pendidikan. Maka persepsi kekuasaan yang dimiliki oleh kiai adalah kekuasaan yang bersifat personal, atau setidaknya kekuasaan sah yang bersumber pada otoritas tradisional.

c. Kepemimpinan kiai di pesantren

⁹²Richard L Hughes, ; Robert C Ginnett, Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience* (Boston:McGraw Hill, 1999), 492.

⁹³Hersey, *The Situational*, 77.

Menurut penelitian Horikoshi, kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pondok pesantren dan masyarakat sekitarnya.⁹⁴ Kedudukan kiai sebagai pemegang pesantren yang menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan; baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri, yang kemudian menjadi rujukan masyarakat. Wahid mengemukakan bahwa ketika terjadi arus perubahan yang besar dan mempengaruhi kondisi sosio kultural pondok pesantren, maka yang menjadi masalah adalah bagaimana kebutuhan terhadap perubahan dapat direspon secara positif tanpa harus merusak ikatan-ikatan sosial yang ada.⁹⁵

Para kiai berusaha memfungsikan ikatan-ikatan sosial sebagai mekanisme perubahan sosial yang diinginkan. Perubahan yang ditawarkan oleh kiai dengan cara bertahap, dengan harapan agar komunitas pesantren tidak mengalami kesenjangan budaya (*cultural lag*) atas masuknya budaya asing yang sebelumnya dianggap mengotori kemurnian tradisi pesantren. Kiai berperan dalam melakukan sosialisasi budaya baru melalui berbagai kegiatan dengan memanfaatkan unsur-unsur yang ada. Karena itu penerimaan budaya baru sangat tergantung atas keberhasilan dalam melakukan akulturasi budaya.⁹⁶

⁹⁴ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M), 232-236.

⁹⁵ Lihat, Abdurrahman Wahid, "Benarkah Kiai Membawa Perubahan Sosial?" Pengantar dari buku *Kiai dan Perubahan Sosial*, op. Cit., hal. xi-xx.

⁹⁶ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1999),. 7.

Eksistensi kiai di pesantren menempati posisi sentral. Dia merupakan titik pusat bagi pergerakan pesantren, sumber inspirasi dan sumber pengetahuan bagi santrinya secara absolut. Dia merupakan perintis, pengelola, pemimpin, pengasuh, bahkan sebagai pemilik tunggal, sehingga terlihat otoriter.⁹⁷ Dalam pandangan Tolha Hasan, peranan kiai dipandang secara sosiologis. Peranan kiai sebagai pemimpin meliputi empat dimensi, yaitu:⁹⁸ 1) kepemimpinan ilmiah dipandang mempunyai kecerdasan dan pengetahuan di atas rata-rata masyarakat pada umumnya. 2) Kepemimpinan spiritual dimana kiai membimbing masyarakat dan santri melalui tasawuf dan tarekat. 3) Kepemimpinan sosial menjadi tokoh masyarakat. 4) Kepemimpinan administratif memimpin pesantren dan organisasi yang lain.

Kiai diidentikkan dengan atribut kepemimpinan kharismatik. Dalam konteks tersebut, Sartono Kartodirjo menyatakan bahwa kiai, baik dulu maupun sekarang, merupakan sosok penting yang dapat membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga muslim di Indonesia.⁹⁹ Pengaruhnya terhadap kehidupan santri tidak terbatas pada saat santri masih berada di pondok pesantren, akan tetapi berlaku dalam kurun waktu panjang, bahkan sepanjang hidupnya, hingga terjun di tengah masyarakat.

Kemasyuran pesantren biasanya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai yang menguasai dan mengajarkan ilmu agama di

⁹⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 44-60.

⁹⁸ Tolha Hasan, *Kepemimpinan Kiai; Kasus Tebuireng* (Malang: Kalimasada, 1993), hal xii.

⁹⁹ Sartono Kartodirjo, *Religious Movement of Java in the 19th and 20th Centuries* (Yogyakarta: Gajah Mada University, 1970), 114.

pesantren yang diakui efektif meningkatkan citra pesantren tersebut dimata masyarakat luas. Ketenaran pesantren berbanding lurus dengan nama besar kiai terutama pendiri pesantren tersebut. Pesantren dan kiai mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi. Pesantren bisa berkembang karena sosok kiai yang bisa memimpin dengan baik. Sebaliknya, pesantren tidak berkembang karena kiainya tidak bisa memimpin dengan baik.¹⁰⁰ Kiai dengan kepemimpinannya yang kuat memajukan pesantren dengan baik, sebaliknya kepemimpinan yang lemah menjadikan pesantren tetap stagnan bahkan sedikit demi sedikit identitas dari pondok pesantren akan tenggelam dan kepercayaan dari masyarakat sedikit demi sedikit akan berkurang bahkan bisa mati.

Kepemimpinan kiai di pesantren menjadi *prototype* kepemimpinan islam di masyarakat. Peran-perannya menjadi rujukan penting bagi umat Islam di sekitarnya. Konsep tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan kiai dalam Islam merupakan pola kepemimpinan dakwah. Kiai memberi warna yang lebih positif terhadap keseluruhan aktifitas umat islam menghendaki peran pemimpin menjadi ikon perubahan itu sendiri. Dia sewajarnya layak diikuti jejak keteladanannya.¹⁰¹

Terdapat berbagai model yang khas dari corak kepemimpinan kiai yang hingga kini terus dipertahankan yang memuatnya tetap *survive* sebagai oase di masyarakat. Jika mengacu pada teori kepemimpinan model

¹⁰⁰ Guntur Cahaya Kusuma, "Pesantren dan Kepemimpinan Kiai. Terampil. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar", Vol, I. No, I 2014.

¹⁰¹ Ahmad Yani, *Pesantren: Membangun Pendidikan Karakter dan Budaya Relegius* (Bandung: Kaifa, 1997) 84

Mc.Gregor, setidaknya ada empat aspek yang memengaruhi kepemimpinan: karakteristik kepribadian pemimpin, sikap kebutuhan dan karakteristik pribadi pengikut, karakteristik organisasi: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan, keadaan lingkungan social, ekonomis dan politis. Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi.

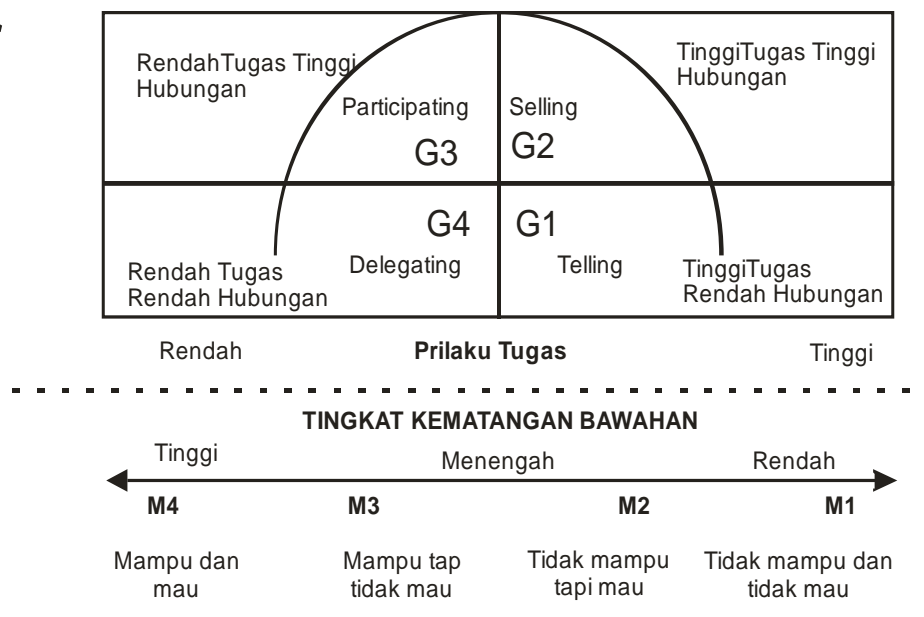
Rangkaian tersebut meliputi rencana yang sistematis untuk meningkatkan mutu, artikulasi visi yang menarik, peningkatan komitmen pengikut, peningkatan upaya pengikut, peningkatan mutu dan produktifitas.¹⁰² Menurut Blanchard model kepemimpinan situasional menghubungkan empat tingkat kesiapan yang berbeda untuk empat pemimpin dasar. Pendekatan situasional memberikan peluang bukan hanya untuk menilai perilaku pengikut, tetapi juga untuk memilih tinggi probabilitas gaya kepemimpinan sehingga memberikan urutan yang terbalik yaitu (1) *telling*, ini adalah tahapan seorang pemimpin ketika mencoba untuk memengaruhi tingkat kesiapan yang rendah. Pemimpin menyediakan apa, kapan, di mana, dan bagaimana. Tetapi pemimpin harus berhati-hati untuk tidak menyediakan terlalu banyak perilaku yang mendukung atau mungkin diartikan sebagai permisif, mudah, atau menghargai kinerja walaupun buruk. (2) *Selling*: tahapan kedua tepat ketika pemimpin mencoba untuk memengaruhi tingkat kesiapan rendah hingga sedang.

Pemimpin masih memberikan arahan dan bimbingan. dengan menjelaskan mengapa dan klarifikasi pemimpin berusaha untuk

¹⁰²Mc.Gregor, *The Human Side of Interprise* (New York: Mc. Graw Hill Book Compani 1960), 120

mendapatkan pengikut untuk membelinya secara psikologis. (3) *Participating*, tahapan ini dilakukan ketika pemimpin mencoba untuk memengaruhi tingkat sedang hingga kesiapan tinggi. Disebut *participating* karena baik pemimpin maupun pengikut memberikan bimbingan dan arahan. Peran utamanya adalah memfasilitasi dan mendorong masukan dan keterlibatan dari pengikut. (4) *Delegating* adalah memengaruhi tingkat kesiapan yang tinggi karena pemimpin menyerahkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan implementasi untuk para pengikut.¹⁰³

Bagan 1.1



Pendekatan Kepemimpinan *Situational Contingency*

Berdasarkan kepemimpinan kontingensi, kiai diasumsikan dengan karakteristik kepemimpinan *situasional*. Pendekatan kepemimpinan model kontingensi banyak dilakukan dalam sejarah para wali dalam islamisasi

¹⁰³ Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warner Books, 1985), 66.

budaya dan masyarakat di Indonesia karena model kepemimpinan kontingensi lebih mampu mengharmonisasi budaya pemimpin dengan budaya masyarakat setempat.

Selain itu bahwa Kiai merupakan figur alim, yang secara alami keilmuan dan ketokohnya diakui, fatwa-fatwanya diikuti, dan kepribadian serta prilakunya diteladani oleh masyarakat sebagai pengajar dan penganjur agama demi membebaskan masyarakat dari keterbelakangan dari sifat-sifat oportunistik dan hedonistik. Kalaupun mereka terlibat dalam dunia politik, orientasinya adalah politik kerakyatan bukan politik kekuasaan, sehari-hari mereka mendidik santri, berkecukupan dengan problem-problem yang dihadapi masyarakat, memiliki akar pijakan lokal yang kuat, tipologinya yang paling menonjol disamping keluasan ilmunya adalah kepribadiannya yang lugu, jujur, istikamah dan menerima ketetapan Allah SWT.

Predikat kiai pada umumnya diberikan oleh masyarakat secara alamiah tanpa ada rekayasa berdasarkan integritas ilmu dan akhlak, konsistensi perkataan dan perbuatannya serta komitmennya yang kokoh sebagai obor atau penerang bagi masyarakat, karena itu keberadaan kiai tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan demikian pula sebaliknya. Keduanya bagaikan dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Sebagaimana pernyataan “ *lawlal ulama lashoorannaas kulluhum kalbahaaim*” (jika tidak ada ulama yang membimbing umat manusia,

niscaya perilaku masyarakat akan seperti binatang). Dengan demikian, maka tipologi kepemimpinan kiai adalah kharismatik-moral-spiritual.

Tradisi kepatuhan tersebut kemudian melahirkan sikap, persepsi dan perilaku politik unik. Pada umumnya, pengikut setia menjadikan fatwa sebagai referensi utama dalam menyikapi dan mengakomodasi peristiwa dan kegiatan politik. Lebih-lebih, dalam Islam, semua kegiatan kehidupan termasuk politik adalah merupakan bagian integral dalam agama. Karena dianggap orang yang paling paham agama, maka fatwanya menjadi rujukan dalam segala bentuk kegiatan politik, baik yang bersifat antagonis maupun kompromis kepada pemerintah. Pemahaman semacam itu berkembang menjadi ketentuan sosial yang harus diikuti dan dijalankan, serta melahirkan sanksi pengucilan sosial apabila diingkari.¹⁰⁴

Pada konteks tersebut terlihat jelas betapa kuat pengaruh kharisma kiai pada komunitas yang dipimpinnya menjadi tempat berkiblat bagi para santri dan pendukungnya. Segala kebijakannya yang dituangkan dalam kata-kata dijadikan referensi atau panutan. Bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan. Posisi yang serba menguntungkan ini membentuk mekanisme kerja pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan arah perkembangan Lembaga pesantren.

Bertolak dari model dan tipologi kepemimpinan kharismatik, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara kiai

¹⁰⁴Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalima Satta Press, 1996), 52

dan santri. Dua pola hubungan tersebut adalah: pertama pola hubungan otoriter-paternalistik. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James C. Scot, *patronclient relationship*; dan tentunya kiai menjadi pemimpinya. Sebagai bawahan, peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional, sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kharisma. Seiring dengan itu, pola hubungan diperhadapkan dengan diplomatik-partisipatif. Artinya semakin kuat pola hubungan yang satu semakin lemah yang lainnya.

Kedua pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola relasi kiai-santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas semuanya didasarkan pada konsep ikhlas, *barakah*, dan ibadah sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan santri. Pola hubungan ini diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan dimana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga Pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas.¹⁰⁵

Di sini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki atau bahkan dilekatkan, baik sadar ataupun tidak, kepada kiai menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, menurut Sukamto¹⁰⁶ dengan kharisma, kiai berperan sebagai pengasuh atau tokoh spiritual dalam sebuah masyarakat. Lebih jauh mereka juga diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak dan pelindung.

¹⁰⁵Mastuhu, *Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta, Jurnal Ulumul Quran, Volume II, No 07), 23

¹⁰⁶Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES,1999), 80-81

Tipologi pemimpin umat yang ideal itu selain seorang ulama, juga memiliki kemampuan organisatoris. Hal ini jelas merupakan perwujudan mengimbangi tuntutan realitas modern bahwa pola kehidupan umat telah terkotakan ke dalam berbagai organisasi tidak terkecuali dalam dakwah. Kemudian pemimpin tersebut memiliki kualifikasi lokal diterima masyarakat lokal maupun global berwawasan global dan diterima masyarakat nasional dan internasional. Dari kualifikasinya ini diharapkan akan mampu membangun jembatan dialog yang harmonis antara umat dan dirinya yang diwakili dengan pihak lain baik pemerintah maupun umat agama lainnya.

d. Kepemimpinan Spiritual Kiai

1. Konsep kepemimpinan Spiritual

Dimensi spiritual dalam kajian kepemimpinan menghasilkan konsep yang disebut *Spiritual Leadership* (SL). Istilah ini diperkenalkan pertama kali dalam artikel berjudul, “*spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work*”.¹⁰⁷ Kepemimpinan spiritual menegaskan posisinya sebagai teori kepemimpinan yang menolak nilai-nilai berbasis *self-interest*, dan menggantikannya dengan nilai-nilai spiritual yang berbasiskan *morality, stewardship, dan community*.¹⁰⁸

Pertama, elemen-elemen moralitas dari kepemimpinan spiritual adalah: a. *building shared values*, b. *vision setting*, c. *sharing meaning*, d.

¹⁰⁷Gilbert W Fairholm, “Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organizational Development”, *Journal (ABI/INFORM Research from Proquest), Brandford*, 17 (5), (1996), 12-15.

¹⁰⁸Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*. 13-14

enabling, e. *influence* dan *power*, f. *intuition*, g. *risk taking*, h. *service* dan i. *transformation*.¹⁰⁹ Kedua, *stewardship* berbasiskan pada kemandirian diri untuk menentukan pilihan moral, yang ditunjukkan oleh kekuatan pengendalian diri sendiri. *Stewardship* ditunjang juga oleh *empowerment* (pemberdayaan) dan *partnership* (kemitraan). Ketiga, penciptaan komunitas (*community*) yang koperatif dan beroreantasi tindakan yang ditandai oleh adanya kemauan dan kemampuan untuk fokus pada pengembangan anggota kelompok.¹¹⁰

Spiritual berasal dari bahasa latin *spiritus* yang berarti ruh atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan ruhani. Hal ini berarti suatu prinsip yang menjiwai dan merupakan prinsip vital bagi seseorang dalam melakukan sesuatu yang tidak bersifat duniawi dan bukan cara-cara yang bersifat materialistik (*the inner self*)¹¹¹. Konsepsi kepemimpinan spritual menggambarkan bagaimana pemimpin meningkatkan motivasi intrisik pengikut dengan menciptakan kondisi yang meningkatkan pemahaman pengikut tentang makna spritual dalam pekerjaan.¹¹² kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi orang lain bukan dengan kekuatan kepribadiannya sendiri saja, melainkan dengan kepribadian yang diterangi, ditembusi dan dikuatkan oleh Tuhan. Oleh karena itu ia membiarkan Tuhan mengatur hidupnya dengan sepenuhnya, maka kuasa

¹⁰⁹Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 12-13

¹¹⁰Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 11-12

¹¹¹David Fontan, *Psychology, Religion, and Spirituality* (Malden, MA: BPS Blackwel, 2003), 11.

¹¹²Gilbert W. Fairholm, "Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership and Organization Development", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17/5, 1996., 11 – 17.

Tuhan dapat mengalir melalui dia kepada orang lain dengan tidak terhalang. Kepemimpinan spiritual merupakan masalah kuasa rohani yang lebih tinggi nilainya dan yang tidak dapat ditimbulkan sendiri. Tidak ada seorang pun yang menjadi pemimpin spiritual atas usaha sendiri. Dia mampu mempengaruhi orang lain secara rohani hanya karena Tuhan dapat bekerja didalam dan melalui dia sampai pada taraf yang lebih tinggi dari pada orang-orang yang dipimpinnya ¹¹³ kepemimpinan spiritual (ruhani) dan non spiritual (alamiah) memiliki perbedaan dan persamaan:¹¹⁴

Spiritual (ruhani)	Non spiritual (alamiah)
Percaya kepada tuhan	Percaya kepada diri sendiri
Mengenal tuhan	Mengenal orang
Berusaha mencari kehendak tuhan	Mengambil keputusan-keputusannya sendiri
Tidak menonjolkan diri sendiri	Ambisius
Mencari dan mengukuti cara tuhan	Menciptakan cara-caranya sendiri
Suka mentaati tuhan	Suka menyuruh orang lain
Didorong oleh kasih kepada tuhan dan manusia	Didorong oleh pertimbangan-pertimbangan pribadi
Bergantung pada tuhan	Berdiri sendiri

Dalam pandangan Fairholm pemimpin spiritual mengklarifikasikan identitas moral dan memperkuat komitmen pengikut. Pemimpin spiritual mengklarifikasi pengikut identitas moral dan memperkuat dan memperdalam komitmen mereka. Pemimpin spiritual

¹¹³Oswald J. Sanders,*Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 21

¹¹⁴ Oswald J. Sanders,*Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 22

menghasilkan koneksifitas antara kawasan spritual dengan refleksi moral dan antara kawasan spritual dengan hubungan sosial. Fairholm mendefinisikan kepemimpinan spritual adalah kepemimpinan yang dilandasi sumber makna pribadi yang mendefinisikan manusia, kehidupan manusia, dan untuk apa kita sebagai manusia¹¹⁵ pengertian tersebut memberikan pemahaman tentang usaha menyadarkan manusia untuk kembali kepada jatidiri sebagai manusia, kehidupan manusia dan tujuan manusia. Akan tetapi tidak berarti bahwa pemimpin spritual bertindak yang tidak rasional, mengambil keputusan berdasarkan intuisi dan serba supranatural. Sebaliknya kepemimpinan spritual menggunakan langkah-langkah rasional, dan terbukti secara efektif dalam upaya meningkatkan produktifitas karena tingginya komitmen bawahan.

Dalam pandangan Fry¹¹⁶, Kepemimpinan spritual atau spiritual leadership, menurut Fry, meliputi *vision*, *altruistic love*, dan *hope faith*. pemimpin spritual membutuhkan landasan fundamental agar hubungan antara pemimpin dan pengikut dapat bertahan secara spritual dan lebih terorganisasi, mempunyai komitmen yang tinggi, dan produktif karena konsep kepemimpinan spritual menurutnya, terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Untuk menciptakan kondisi tersebut seorang pemimpin harus: (1) menciptakan visi di mana anggota organisasi merasa terpanggil

¹¹⁵Gilbert Fairlhom W, *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning* (Santa Barbara, Calif: Praeger, 2011), 194.

¹¹⁶Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6),2003, 693 – 728

dan apa yang mereka lakukan hidup memiliki makna. (2) membangun budaya sosial organisasi berdasarkan cinta altruistik di mana para pemimpin dan pengikut memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus untuk diri sendiri dan orang lain, dan pengikut merasa kehadirannya dihargai.

Dalam pandangan Fry, kejelasan visi dimaksudkan untuk menjelaskan kemana arah perubahan yang dituju, untuk menyederhanakan keputusan yang lebih terinci, dan mengkoordinasikan tindakan pemimpin dan pengikut agar lebih efektif dan efisien. Fry berasumsi membangun budaya berdasarkan altruistik artinya adalah keikhlasan untuk berbuat, harmoni dengan anggota, kesejahteraan bersama berdasarkan nilai-nilai kesabaran, kebaikan, menghilangkan sifat iri dan dengki, timbulnya sifat pemaaf, mengutamakan orang lain, memberi dan menerima tanpa syarat.

Sanders menyebut bahwa kepemimpinan spiritual merupakan *the real leadership* atau kepemimpinan sejati. Hal ini disebabkan seorang pemimpin yang bertanggung jawab selalu memandang ke depan untuk melihat bagaimana kebijaksanaan yang diusulkan akan mempunyai akibat bukan hanya pada generasi ini, melainkan juga pada generasi yang akan datang.¹¹⁷ Dan seorang pemimpin selalu mengutamakan kesejahteraan orang lain dari pada kenikmatan dan martabat dirinya sendiri. Seorang pemimpin menunjukkan simpatinya dan perhatiannya

¹¹⁷Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 55

terhadap mereka yang dipimpinnya berkenaan dengan masalah, kesukaran dan kekuwatiran mereka dengan menguatkan dan memberikan dorongan serta mengarahkan keyakinan mereka terhadap tuhan.¹¹⁸ Serta seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dengan bijaksana dapat mengendalikan diri, sadar, hemat, tekun bekerja, cerdas, tidak mencintai uang, tidak muda dan tidak pula tua, jika mungkin ia adalah ayah dari satu keluarga, cakap berbicara dan mempunyai nama baik.¹¹⁹

nilai-nilai spiritual selalu menjadi pedoman dalam praktik kepemimpinan yang nyata. Spiritual diartikan secara umum sebagai sesuatu atau peristiwa yang menghidupkan atau memberi kehidupan bagi manusia. Spritual dapat diasosiasikan dengan perasaan emosional dan bukan fisik. Sehingga spiritual adalah sesuatu atau peristiwa yang tidak nampak (*intangible*). Spiritual tidak dapat diukur secara empirik, seperti halnya keberanian, kesetiaan, komitmen, kreativitas. dan karakter akan tetapi sangat berdampak terhadap tujuan organisasi daripada kontrol fisik, laporan-laporan yang bersifat seremonial.

Dalam pandangan Fairholm, kepemimpinan spiritual memiliki prinsip, nilai, dan peran. Beberapa prinsip kepemimpinan spiritual meliputi, (1) hubungan antara pemimpin dengan komunitasnya (*relationship*), (2) tranformasi nilai (*transforming*), (3) nilai yang tidak berwujud (*intangible*) (4) kemesraan (*intimate*) (5) fokus pertama adalah spirit pemimpin. Menurut Tabroni, kepemimpinan spiritual adalah

¹¹⁸Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 125

¹¹⁹Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 41

kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core value* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.¹²⁰ Kepemimpinan tidak ditentukan oleh pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal dari keindahan seseorang, melainkan dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*). Ia lahir dari penghayatan spiritual sang pemimpin dan kedekatan sang pemimpin dengan realitas ilahi dan dunia ruh.

Karakteristik *spiritual leadership* adalah memiliki pola hidup yang sederhana dan suka menolong orang lain, memiliki idealisme yang tinggi untuk menjadikan organisasinya sebagai organisasi yang terbaik, peduli bawahan, tabah menghadapi kesulitan, dan berani mengambil risiko dalam melakukan terobosan-terobosan pembaharuan, serta memiliki kegemaran beramal dan semangat alturistik.¹²¹

Kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang tidak rasional atau yang serba supranatural. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Sinetar, sebagaimana dikutip Tobroni, mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai ketajaman pemikiran yang tinggi yang sering kita katakan menghasilkan sifat-sifat supernatural:

¹²⁰Tobroni, *Spiritual Leadership*.,12

¹²¹*Ibid*,176

intuisi, petunjuk moral yang kokoh, kekuasaan dan otoritas batin, kemampuan membedakan yang salah dan benar dan kebijaksanaan.¹²²

2. Konsep nilai kepemimpinan spiritual

Kepemimpinan spiritual atau spiritual leadership, menurut Fry, meliputi *vision, altruistic love, dan hope faith*.¹²³ Gotsis dan Kortezi mengemukakan nilai-nilai spiritualitas dan etika nilai-nilai kerja adalah: integritas, kejujuran, tanggung jawab, kebajikan, rasa hormat, dan kepercayaan. Sedangkan menurut Howard meliputi kebenaran, cinta, layanan, kebijaksanaan, suka cita dan keutuhan.¹²⁴

Agustian mengemukakan kepemimpinan spiritual berdasarkan rukun iman dan rukun Islam (*Emotional Spiritual Quotient*) yang membentuk nilai dasar yang jujur, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, adil, peduli, visioner, rasa saling menghormati, rasa saling menyayangi, tidak ada lagi saling menjatuhkan, saling membenci antara satu agama dengan agama lain, satu suku dengan suku lain.

Menurut Tabroni, nilai kepemimpinan spiritual adalah nilai yang didasarkan pada nilai ketuhanan yaitu istikamah, ikhlas, jihad, dan amal saleh.¹²⁵ Pokok-pokok karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis pada etika religius adalah: kejujuran sejati, *fairness*, semangat

¹²²Tobroni, *The Spiritual Leadership*, 16

¹²³ Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6),2003, 693

¹²⁴Ki Seok Jeon,"The Relationship of Perception of Organization, Performance and Spiritual Leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context, Disertasi, 2011

¹²⁵Tobroni, "Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia " *Britis Journal Of Education*, Vol 3 No.11.pp. 40-53, November 2015

amal saleh, membenci formalitas dan *organized religion*, sedikit bicara banyak bekerja dan santai, membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, pemimpin yang dicintai, visioner tetapi fokus pada persoalan di depan mata, *doing the right thing*, disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas dan penuh gairah dengan kerendahan hati.

Perilaku manusia dalam perspektif tersebut merupakan hasil tarik menarik antara energi positif dan energi negatif.¹²⁶ Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Asy-Syams ayat 91 yang artinya : "Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya". Menurut al-Ghazali, dalam hati manusia terdapat pasukan-pasukan yang secara umum dibagi menjadi dua: pasukan (dorongan) kebaikan yang disimbolkan dengan pasukan malaikat dan pasukan (dorongan) jahat yang disimbolkan dengan pasukan setan. Perilaku manusia ditentukan oleh pasukan mana yang mengendalikan hati manusia itu.¹²⁷ Dalam hal ini energi positif itu berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif itu berupa nilai-nilai material (taghut)

Menurut al-Ghazali etika religious adalah etika yang bersumber dari wahyu. Etika religius meliputi tiga dimensi:

- a) Sikap etis Tuhan terhadap makhluknya: mengenal Allah, *al-asma al-husna*, perilaku etis tuhan terhadap hamba-Nya, nilai-nilai yang dapat diambil dari tindakan etis Tuhan

¹²⁶Tobroni, *Spiritual Leadership*, 8

¹²⁷Al-Ghazali, *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* (Jakarta : Tintamas, 1984).82

- b) Sikap etis manusia terhadap Tuhan: iman, Islam, takwa, tawakal, syukur, sabar, taubat, zikir; dan
- c) Sikap etis manusia terhadap manusia: *shiddiq, amanah, fatanah, khalifa, istiqamah, iffah, sahiyun*, dan *adl*. Etika religius berkenaan dengan sikap terhadap sesama manusia adalah: etika religius berkenaan dengan aktifitas berkarya dan kepemimpinan yaitu *tabligh, ruhul jihad*, kerja sebagai ibadah dan *ahsanu 'amala, uswah hasanah, musyarakah*, dan *al-wafa'*.

Madjid mengklasifikasi etika (nilai-nilai) religius dalam dua dimensi: dimensi ketuhanan dan dimensi kemanusiaan. Dimensi ketuhanan dalam pandangan madjid identik dengan konsep religiusnya. Izutsu berupa prinsip-prinsip moral yang harus diikuti oleh manusia beriman sebagai respon atas sikap etis Tuhan. Dimensi ketuhanan yang sangat mendasar antara lain berupa nilai-nilai: iman, Islam, ihsan, takwa, syukur, dan sabar. Sementara dimensi kemanusiaan berupa sikap etis manusia terhadap sesama. Jadi, konsep nilai kepemimpinan spiritual adalah nilai yang didasarkan pada nilai ketuhanan.

2. Pengembangan SDM

a. Pengertian pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan

untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia. Pengembangan sumberdaya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.¹²⁸

Melalui pengembangan pegawai-pegawai sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan organisasi pada pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia lebih banyak diisi dari dalam.¹²⁹ Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan.

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar.¹³⁰ Pengembangan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Richard A. Swanson berkata yang digambarkan secara grafis pada gambar. Untuk mengembangkan SDM ada beberapa konsep yang harus

¹²⁸Achmad S.Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas* (Jakarta :PT.Gramedia Pustaka Utama, 2006),277

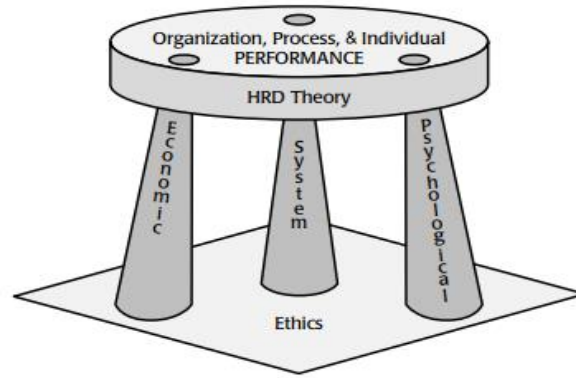
¹²⁹Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 96-100.

¹³⁰Moekijat, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 1995), 46.

dikonstruksikan terlebih dahulu. Dia membagi konstruksi pengembangan SDM menjadi tiga komponen:¹³¹

- 1) Komponen teori ekonomi. Teori ekonomi adalah suatu hal yang bisa mengerakkan sistem dan mesin organisasi. Dan teori ekonomi atau sumber dana menjadi bagian yang urgen didalam pengembangan SDM. Karena dengan adanya konsep dan teori ekonomi yang bagus bisa memberikan kepastian hidup dan kesejahteraan.
- 2) Komponen konsep dan regulasinya adalah sekumpulan pengetahuan kecil. Ada sebagian pakar yang mendefinisikan teori konsep itu sebagai disiplin ilmu yang relatif muda yang terdiri dari beberapa konsep, prinsip, alat, masalah, dan metode yang terkait dengan sistem tersebut. Melagan berkata teori sistem itu ada tiga perspektif, (1) teori sistem umum, (2) teori chaos dan (3) teori berjangka.
- 3) Komponen psikologi adalah ilmu prilaku dan proses mental manusia misalnya menyangkut mentalitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan etos kerjanya dan kenyamanan dalam melakukan dan mengembangkan profesinya dengan suasana yang kondusif. Adapun menurut Hilton psikologi dibagi menjadi tiga: (1) psikologi Gestalt (2) psikologi (3) psikologi kognitif.

¹³¹ Richard A. Swanson & Holton, Elwood F. *Foundations of Human Resource Development, second edition.*(California: Berrett koehler,2009) ,93



Bagan 1.2

The Theoretical Foundations of Human Resource Development

b. Tujuan Pengembangan SDM

Menurut Manullang, tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu; menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan merubah sikap.¹³² Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan skill meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.¹³³

Tujuan Pengembangan SDM memperbaiki tingkat efektifitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan SDM meliputi pengetahuan, pengembangan keterampilan, dan perubahan sikap. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap

¹³²Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE,2001),89

¹³³Robert Mathis dan John H.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat PT Salemba Emban Patria, 2002), 67.

pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

c. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Rothwell, menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu :

- 1) Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
- 2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan .
- 3) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- 4) Utilisasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.¹³⁴

Adapun pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia (SDM) adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill needs*.¹³⁵ daripada melakukan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi. Menurut Dessler, tahapan paling awal adalah pencermatan SDM, pemilihan dan penempatan sesuai dengan potensi dan tugas yang diberikan.¹³⁶ Dessler mendefinisikan rekrutmen adalah *human resource recruitmen is defined as any practice or activity carried on by the organization with the*

¹³⁴Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Kencana, 2011), 35

¹³⁵Dessler, *Human Resource..*,96-100

¹³⁶Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 15-20

primary purpose of identifying and attracting potential employees. Artinya perekrutan sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan atau aktivitas apapun yang diadakan organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan yang potensial. Hal itu membuat suatu penyangga antara perencanaan dan penyeleksian karyawan baru¹³⁷. Dessler menyebutkan ada beberapa langkah dalam proses perekrutan dan penempatan yaitu:¹³⁸

1. Tentukan posisi yang harus anda isi dengan merencanakan dan memprediksi personel
2. Panggillah calon karyawan untuk pekerjaan ini dengan merekrut calon internal dan eksternal
3. Mintalah para pelamar untuk mengisi formulir aplikasi dan mengikuti wawancara penyaringan awal
4. Gunakan teknik seleksi seperti ujian, pemeriksaan latar belakang, dan ujian fisik untuk mendapatkan calon karyawan yang bertahan
5. Tentukan kepada siapa tawaran itu diberikan, dengan meminta penyelia dan (barangkali) yang lain dalam tim untuk mewawancarai calon yang ada

Dengan demikian, pengembangan SDM diawali dengan adanya perencanaan yang holistic dan integratif karena terkait dengan internal dan eksternal.

Organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh dalam rangka persaingan ini. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal inilah peran SDM menentukan

¹³⁷Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 150

¹³⁸Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005),158.

pencapaian produksi perusahaan.¹³⁹ Dessler menyatakan pentingnya pendidikan dan pembinaan karyawan dalam kerangka meningkatkan kapasitas mereka.¹⁴⁰

Pelatihan menurut Sastradipoera adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.¹⁴¹ Bagi Dessler pelatihan membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.¹⁴² Program pelatihan terdiri dari lima langkah yaitu: *pertama* analisis kebutuhan, *kedua* merencanakan instruksi, *ketiga* validasi, *keempat* menerapkan, *kelima* evaluasi dan tindak lanjut.¹⁴³

Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.¹⁴⁴ Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.¹⁴⁵

Menurut Dessler kompensasi identik dengan pemberian gaji atau kehormatan untuk menunjang kinerja sumber daya manusia. Harus

¹³⁹Dessler, *HRD...*,102-103.

¹⁴⁰Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 62

¹⁴¹Komaruddin Sastradipoera, manajemen sumber daya manusia, (Bandung:Kappasigma,2002),46.

¹⁴²Dessler, *HRD...*,102-104.

¹⁴³Gary Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 281

¹⁴⁴John Suprihanto, Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai,(Yogyakarta: BPFE,2001),74

¹⁴⁵*Ibid*, 75.

diakui bahwa mereka memiliki kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.¹⁴⁶ Mereka bekerja di tempat kerja masing-masing untuk mendapatkan upah sehingga kebutuhan keluarga terpenuhi. Pemberian kebutuhan ekonomi yang cukup membuat para pekerja semangat menyelesaikan tugas dan fungsinya, sehingga perusahaan mengalami peningkatan performa. Kompensasi yang memadai memiliki hubungan erat dengan tingkat produksi organisasi tempat SDM mengembangkan dirinya.

Lebih jauh, Dessler menekankan perlunya dilakukan telaah mendalam aspek-aspek kompensasi dengan kinerja.¹⁴⁷ Dessler membagi dua hal pokok adanya bayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan bayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha).¹⁴⁸ Aspek yang pertama berkaitan dengan pemenuhan materi yang menjadi kebutuhan pokok, sekunder, tersier hingga kuartier. Aspek bayaran tidak langsung berkaitan dengan situasi kerja dan kenyamanan yang dirasakan oleh SDM sehingga mereka merasakan adanya kecocokan dalam menyelesaikan kinerja yang ditargetkan perusahaan. Semua aspek terkait dengan kompensasi direncanakan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan

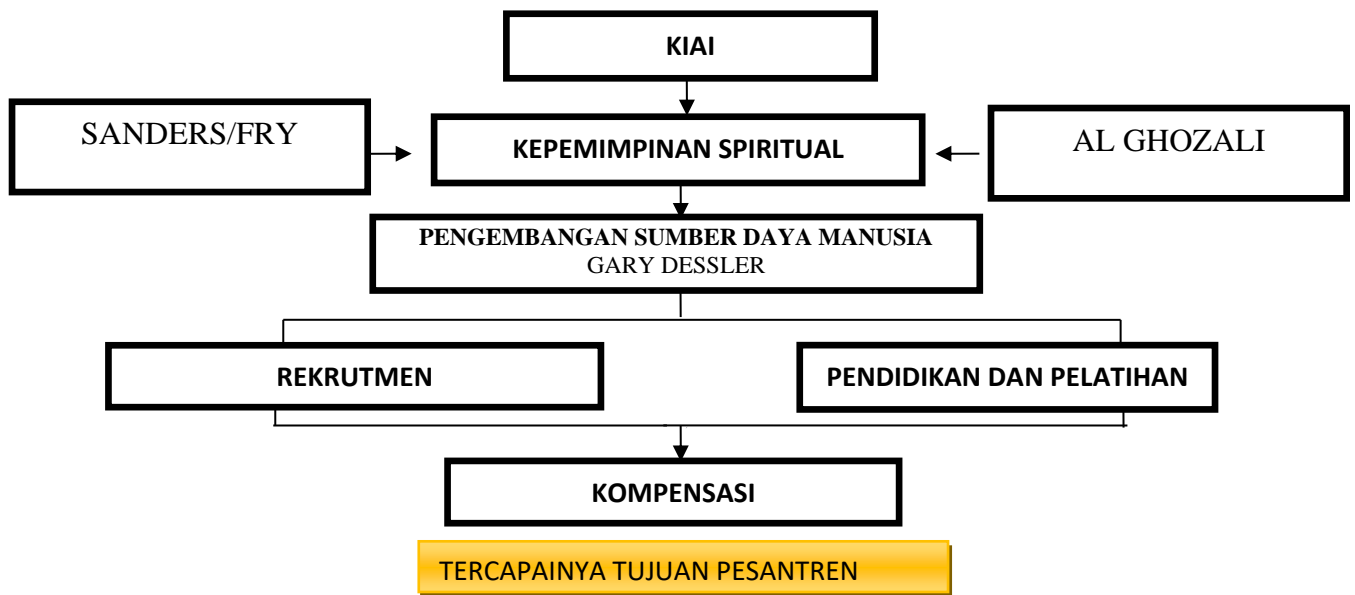
¹⁴⁶Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 93-100

¹⁴⁷Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 133-136

¹⁴⁸Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 130

mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

C. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 3.4 : Kerangka Konseptual Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan pendekatan dan jenis penelitian, latar penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian. Penjelasan detail sebagaimana berikut. Pokok-pokok pembahasan metode dan prosedur mencakup hal-hal berikut.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mendeskripsikan harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan sumber daya manusia, mendeskripsikan visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan sumber daya manusia dan mendeskripsikan cinta kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi sumber daya manusia di Pesantren Al-Utsmani Bondowoso dan Pesantren Nurul Qadim Probolinggo.

Metode kualitatif dipakai sebagai pendekatan penelitian. Desain penelitian menggunakan Rancangan studi multi-situs adalah suatu rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs, tempat dan subjek penelitian. Subjek-subjek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama.¹⁴⁹ Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan studi multi situs, yaitu berusaha mendeskripsikan suatu latar,

¹⁴⁹ Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen..*Qualitatif research for education: and introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn & bacon Inc. 1982). 105

objek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Studi situs adalah penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial tertentu, yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.¹⁵⁰ Metode tersebut dipakai karena lima argumen. *Pertama*, Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim merupakan lembaga spiritual. *Kedua*, Perilaku dan karakteristik kepemimpinan kiai mencerminkan spiritualitas dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia.

Alasan *ketiga*, bahwa rekrutmen SDM di Dua lokus penelitian memakai ritual tertentu sebagai wujud ketersambungan pengelola dengan Allah SWT. *Keempat*, Pembinaan SDM di Pesantren Nurul Qadim dilakukan secara formal dan informal, sementara di Pesantren Al-Utsmani melalui cara informal. Keduanya menitik-tekankan pada kesadaran individu dan komunitas pesantren dalam belajar dan mengabdikan di pesantren. *Kelima*, Jabatan dan uang tidak menjadi pertimbangan utama kompensasi pengembangan SDM. Nilai-nilai pesantren menjadi pertimbangan utama mengubah performa pesantren.

Cara kerja penelitian ini meliputi penggalan data, interpretasi data dan memaknai data dengan teori. Pendekatan dan jenis penelitian dipakai sebagai penghampiran terhadap lokasi penelitian meliputi Dua Pesantren di Jawa Timur. Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim dipilih dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan argumentasi Creswell.

¹⁵⁰ Yatim Riyanto, Metodologi Penelitian Pendidikan, (Surabaya: SIC, 2001), h. 24.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim. Dua Pesantren tersebut merupakan pesantren besar di Indonesia, baik dari sisi jumlah santri, lembaga pendidikan maupun prestasinya.¹⁵¹ Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada observasi awal peneliti, wawancara dan dokumentasi di Dua Pesantren tersebut. Alasan dipilihnya lokasi penelitian tersebut: *pertama* pemimpin pesantren merupakan pemimpin spiritual melalui majelis dzikir. *Kedua* pemimpin pesantren dikenal sebagai figur pejuang pendidikan disertai bertapa, *riyadah* (latihan olah batin) dan *munajat* (menyampaikan permohonan) kepada Allah SWT.¹⁵² *Ketiga* pemimpin pesantren secara langsung aktif dalam pembelajaran dan manajemen pondok pesantren dalam merencanakan, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi SDM.

a. Pesantren Nurul Qadim

Pesantren Nurul Qadim telah berusia 53 tahun. Dari segi umurnya yang cukup tua, mereka memiliki pengalaman yang memadai dan mengalami berbagai dinamika serta perkembangan. Pengalaman dan dinamikanya menarik bagi pola pengembangan pesantren di Indonesia dalam menghadapi berbagai perubahan perilaku santri. Pengembangan SDM menjadi perhatian utama dalam perubahan pesantren dan

¹⁵¹Ummi Mahmudah, *Manajemen partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pesantren* (Studi multisitius Pesantren al-Utsmani Bondowoso dan Pesantren Nahdlatut THolibin Probolinggo), 75-76.

¹⁵²Ummi Mahmudah, *Manajemen partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pesantren* (Studi multisitius Pesantren al-Utsmani Bondowoso dan Pesantren Nahdlatut THolibin Probolinggo), 75-76.

membentuknya menjadi lebih baik, atau mengalami kemunduran apabila tidak bisa mengelolanya.

Nurul Qadim diasuh oleh KH. Abdul Jalal. Kepemimpinan di pesantren tersebut kolektif ditopang sistem yang cukup baik. Namun demikian, kiai tetap merupakan kendali sentral. Ia bukan sekedar formalitas, namun memiliki pengaruh yang kuat. Nurul Qadim 2.000 (dua ribu) santri. Perkembangan jumlah santri sebanding dengan penguasaan SDM terhadap kitab kuning yang disinyalir mengalami penurunan, sehingga terdapat pesimisme kalangan dalam maupun luar pesantren terhadap motivasi santri.¹⁵³ Fakta tersebut mengindikasikan motivasi santri di Dua Pesantren tersebut dinamis.

Kepemimpinan spiritualitas kiai diidentifikasi dengan pernyataan KH. Hasyim Mino: “mon tak kellar keng tak terro” [Madura: kalau tidak mampu berarti tidak memiliki keinginan kuat]. Pesantren Nurul Qadim dikenal dengan kemampuan SDMnya yang memiliki kemampuan *tafaqquh fi al-din* yang mendalam ditopang dengan kemampuan menguasai ilmu *usul al-fiqh* dan metodologi ilmu-ilmu sosial sekaligus. Santrinya memiliki pemahaman keagamaan yang inklusif sehingga memahami persoalan sosial keagamaan secara moderat. Pesantren tersebut memiliki prinsip-prinsip dalam pembinaan SDM.

Nurul Qadim menyelenggarakan ma’had aly didirikan untuk mengkader *fuqaha yang ala salafuna al-salih*, yang mengikuti langkah dan

¹⁵³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2014), 127. Fungsi tradisional pesantren adalah transmisi dan transfer ilmu-ilmu keagamaan, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.

jejak ulama salaf sekaligus sebagai jawaban terhadap kelangkaan ulama. Adanya berbagai satuan pendidikan mengakibatkan beban belajar santri bertambah. Santri dituntut menguasai materi agama dan umum. Mereka diharapkan menjadi *muslim scholar* atau *islamic scientist*.

Berangkat dari berbagai keunikan empirik tersebut, maka penting dilakukan penelusuran, eksplorasi dan kajian lebih jauh kepemimpinan spiritual kiai di Pondok Pesantren tersebut.

b. Pesantren Al-Utsmani

Pesantren tersebut terletak di Kabupaten Bondowoso dan memiliki keunikan, karena dipimpin oleh kiai yang memiliki spiritualitas.¹⁵⁴ Pesantren Al-Utsmani didirikan oleh KH Utsman. Kemudian pengasuh kedua adalah KH Abdulhamid. Saat ini pesantren Al-Utsmani diasuh oleh KH. Ghazali yang merupakan pengasuh ketiga. Para pengasuh dikenal memiliki sikap rendah hati kepada guru dan masyarakat. Mereka menitik beratkan pada sikap hati yang diwujudkan dalam akhlak sehari-hari.

Pesantren tersebut menyelenggarakan pendidikan formal, informal maupun non formal. Lembaga pendidikannya berafiliasi kepada Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pesantren tersebut menyelenggarakan satuan pendidikan PAUD, TK, MI, MTs, SMA, MA, hingga perguruan tinggi jenjang S1 dan madrasah diniyah serta kursus-kursus. Puluhan ribu alumni telah berkiprah dalam berbagai bidang, baik pendidikan, sosial-keagamaan, dan pengembangan pengurus. Ditilik

¹⁵⁴Mastuhu, *Dinamika*, 81-82.

dari tahun berdirinya, pesantren tersebut telah berumur lebih dari 50 tahun. Pesantren tersebut memiliki santri yang cukup banyak, yakni 1975 terdiri dari putera dan puteri.

Pada tahun 2000-an, manajemen pesantren memasukkan madrasah dan sekolah dalam sistem pendidikannya. Pesantren menyerap kebijakan konvergensi yang diterapkan pemerintah.¹⁵⁵ Pemerintah menganggap pendidikan pesantren konservatif dan perlu dimodernisir.¹⁵⁶ Demikian pula, pesantren Al-Utsmani memasukkan sistem sekolah dan madrasah sebagai satuan pendidikan di pesantrennya.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam tradisi kualitatif, kehadiran peneliti menjadi kunci keberhasilan penelitian dalam rang mendeskripsikan visi, harapan dan cinta sejati kepemimpinan spiritual kiai dalam hubungannya dengan rekrutmen dan penempatan, pelatihan dan pembinaanserta kompensasi pengembangan SDM. Kehadiran peneliti di Dua Pesantren tersebut terjadi pada tanggal tanggal 20 Oktober 2020 hingga 20 April 2021. Selama waktu tersebut dilakukan pencermatan terhadap aspek-aspek manajemen pendidikan pesantren, dan akhirnya tertarik pada tema tersebut. Sehubungan dengan situasi pandemik, dilakukan penyesuaian seara ketat sesuai dengan ketentuan pesantren. Intensitas kehadiran peneliti di Dua Lokus melalui observasi awal. Observasi mendalam dilakukan setelah

¹⁵⁵ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 15-16.

¹⁵⁶ Munawir Sadzali, "Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis" *Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, 29-33.

mencermati dokumen, profil dan media social yang menyajikan informasi mengenai pesantren tersebut. Komunikasi dengan pengelola pesantren merupakan hal penting yang menjadi konsentrasi dalam penelusuran data.selama studi pendahuluan dilakukan komunikasi intensif yang lebih banyak menggunakan HP dalam upaya penyesuaian dengan situasi pandemi.

Kehadiran peneliti ditunjukkan dengan kemampuan berkomunikasi dengan pengurus pesantren untuk mendapat izin penelitian. Keterampilan berkomunikasi memberikan kontribusi melakukan silaturahmi lebih jauh dengan pengurus. Pengurus memberikan respon positif terhadap kepentingan penelitian yang telah direncanakan. Mereka memberikan informasi awal berupa profil pesantren, kiai dan SDM pesantren. Informasi tersebut menarik didalami dan ditelaah lebih jauh dengan kerangka teoretis yang tepat.

Kehadiran peneliti dibuktikan dengan mendalami problematika dan mengembangkan pemahaman terhadap isu sentral penelitian. Kemampuan tersebut ditunjang dengan literatur yang memadai dan relevan dengan kasus. Pemahaman penelitian terhadap teori membantu kehadiran peneliti secara maksimal dalam memahami kasus utama. Tinjauan pustaka memiliki peran membantu kehadiran peneliti dalam menjustifikasi kasus memiliki sandaran yang kokoh dalam menyusun fokus.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan bahan laporan penelitian berupa kata-kata (diperoleh dari wawancara), gambar (diperoleh dari dokumentasi). Data diperoleh melalui metode penggalan data yang telah ditentukan. Dalam hal ini diperhatikan dengan serius data emik dan epik mengenai pemaknaan serta reflektifitas informan terhadap subjek penelitian.

Perspektif kiai, pengurus bagian penelitian dan pengembangan SDM serta informasi pendukung lainnya memiliki keterkaitan yang erat. Data penelitian terserak dalam perspektif informan mengenai isu sentral penelitian, yaitu kepemimpinan spiritualitas kiai dan pengembangan SDM. Fenomena sentral mengenai fokus dan isu-isu terkait menjadi data yang dialami melalui metode yang relevan. Data-data berupa kata-kata maupun gambar diperoleh dari sumber data yang otoritatif.

Data dalam penelitian diperoleh melalui dua sumber data, yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber primer yaitu sumber data yang dikemukakan sendiri oleh pihak yang hadir langsung pada waktu kejadian yang digambarkan tersebut berlangsung dan data sekunder merupakan sumber data yang digambarkan oleh bukan orang yang ikut mengalami pada waktu kejadian berlangsung.¹⁵⁷

Sumberdata penelitian ini terdiri dari sejumlah kiai, pengurus dan santri berupa pandangan maupun pengetahuan informan sesuai dengan fokus penelitian. Penentuan sumberdata mengacu kepada argumentasi

¹⁵⁷ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 20

Moleong¹⁵⁸ yang menjelaskan sumber data sebagai informan, yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Hal senada juga disampaikan Moeliono¹⁵⁹ yang menjelaskan subjek penelitian adalah orang yang diamati sebagai sasaran dalam penelitian.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk menentukan informan kunci.¹⁶⁰ Informan kunci di Pesantren Al-Utsmani yaitu KH. Ghazali Utsman, Sekretaris pesantren, Ustadz Muhsin Ghazali, Ustadz Muhammad Baqir, Ustadz Syamsul Arifin, Ustadz Nawawi, dan Ustadz Suherman. Narasumber pemberi informasi di Pesantren Nurul Qadim; KH. Hasan Abdul Jalal, KH. Abdul Hadi Nur, KH. Abdullah Hasan, KH. Abdul Hafid Noer, Ustadz Musholly Readi, Abdul Wahid dan Syamsul Arifin.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat dalam penelitian, maka dalam hal ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

¹⁵⁸ JL. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2010), 132

¹⁵⁹ Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 862

¹⁶⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 30

1. Metode Observasi

Observasi merupakan pengamatan, pengawasan, peninjauan, penyelidikan atau riset terhadap objek.¹⁶¹ Jenis observasi yang digunakan adalah observasi Partisipan (participant observation) Cara pengumpulan data berdasarkan observasi menggunakan mata, telinga, secara langsung tanpa melalui alat bantu yang berstandar.¹⁶² Observasi bisa juga disebut dengan istilah pengamatan. Observasi dilakukan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, serta rekaman dan gambar. Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan teknik (participant observation), yaitu dilakukan dengan cara penelitian melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.¹⁶³ Teknik inilah yang disebut teknik observasi partisipan. Peneliti dalam melakukan pengamatan menggunakan panca indera untuk mengamati setiap objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penglihatannya dapat melihat langsung terhadap realitas empirik. Dalam melakukan pengamatan, peneliti harus merencanakan secara jelas, dalam arti pengamatan harus selaras dan sesuai dengan rumusan fokus penelitian. Dalam penelitian ini observasi dipakai untuk memahami harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus, visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus,

¹⁶¹ Plus AP & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994),533

¹⁶² Subana Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2001), 69

¹⁶³ Subana Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2001), 143

altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus dipesantren Nurul Qodim dan Pesantren Al-Utsmani.¹⁶⁴

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi partisipan tahap pertama, yaitu dimulai dari observasi deskriptif (descriptive observation) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada dua lembaga yang menjadi subjek penelitian, yaitu Dua Pesantren, yaitu Al-Utsmani dan Nurul Qadim. Tahap berikutnya dilakukan terfokus (focused observation) untuk menemukan kategori-kategori visi kiai, budaya kerja pesantren, kinerja pengurus, administrasi dan tata ruang pesantren dalam konteks pengembangan kapabilitas pengurus pesantren Nurul Qodim dan Pesantren Al-Utsmani. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi yang berulang-ulang diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (selective observation) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori. Semua hasil pengamatan selanjutnya dicatat sebagai pengamatan lapangan (field note), yang selanjutnya dilakukan refleksi. Hal ini peneliti lakukan, sebagaimana menurut Faisal, yang menyatakan bahwa observasi difokuskan pada situasi sosial, yaitu: a. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu sosial berlangsung. b. Para pelaku pada suatu situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya). c. Kegiatan atau aktifitas yang berlangsung pada situasi sosial. d. Tingkah

¹⁶⁴ John W. Best, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 204.

laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktifitas atau kegiatan di suatu situasi sosial (tindakan-tindakan). e. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktifitas atau kegiatan yang saling berhubungan). f. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan dan tindakan di suatu situasi sosial. g. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.¹⁶⁵ Demikian beberapa peristiwa yang harus diobservasi. Tanpa melakukan observasi tersebut, maka musthail penelitian ini bisa berjalan dan berhasil dengan baik dan memuaskan.

2. Metode Wawancara

Taknik penggalan data berikutnya menggunakan wawancara.¹⁶⁶ Metode ini diterapkan dalam upaya untuk memperoleh data atau informasi tentang isu sentral di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim. Wawancara dilakukan kepada manajemen Pesantren. Di Pesantren Al-Utsmani meliputi KH. Ghazali Utsman, Ustadz Muhsin Ghazali, Ustadz Muhammad Baqir, Ustadz Syamsul Arifin, Ustadz Nawawi, Ustadz Suherman. Sumber data di Pesantren Nurul Qadim yaitu KH. Hasan Abdul Jalal, KH. Abdullah Hasan, KH. Abdul Hadi Noer, KH. Abdul Hafidz Noer, Musholly Riadi, Abdul Wahid, dan Syamsul Arifin.

¹⁶⁵ Faisal, *Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi)*, (Malang: Ya3 Malang, 1990). 63

¹⁶⁶ John, *Metodologi Penelitian.*, 213.

Interview menggunakan wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci dengan beberapa pertanyaan terbuka, peneliti memperoleh data berikut. Para kiai dimintai informasi mengenai masa depan pesantren, kebermaknaan hidup di pesantren, kemampuan membangun budaya organisasi, perhatian, kepedulian dan penghargaan terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan. Selain itu didalami tentang nilai keikhlasan, harmoni kiai dengan pengurus, nilai kesabaran, kebaikan dan menghilangkan sifat tidak baik. Pengurus dibutuhkan informasi mengenai analisis pekerjaan dan bakat, perencanaan pengurus, pendidik dan kependidikan, tes dan seleksi. Selain itu diperlukan data mengenai pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan retensi, keterlibatan dan karier. Rencana penggajian, insentif finansial, tunjangan dan layanan.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data berupa benda-benda tertulis, buku-buku, majalah, dokumentasi, peraturan, catatan harian, arsip-arsip dan seterusnya terkait dengan tiga focus penelitian.¹⁶⁷ Penggunaan dokumentasi dalam penelitian ini murni untuk pengumpulan data pendukung dalam memahami dan menganalisis kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren nurul qadim probolinggo dan pesantren al-utsmani bondowoso Dokumen yang dibutuhkan meliputi

¹⁶⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung : Alfabeta.2010), hal 329

profil pesantren, profil pengurus pesantren, keaktifan pengurus, perencanaan pengurus, performa pengurus pesantren, dan prestasi pesantren Al-Utsmani dan Nurul Qadim.

F. Analisis Data

Pada bagian ini disajikan analisis data menggunakan Creswell. Langkah-langkahnya meliputi enam tahap,¹⁶⁸ yaitu mempersiapkan dan mengorganisasikan data, mengeksplorasi dan mengode basis data, mendeskripsikan temuan dan membentuk tema, merepresentasikan dan melaporkan temuan, menginterpretasi makna temuan, dan memvalidasi keakuratan temuan.

Setelah wawancara, observasi dan studi dokumen dilakukan analisis data. *Pertama* mentranskrip hasil wawancara menjadi beberapa halaman. Transkrip menuliskan data informan apa adanya, tidak ditambah maupun dikurangi. Transkrip dimasukkan dalam *file-file* sesuai dengan nama narasumber. Pada tahap ini ditulis kesan terhadap perspektif informan mengenai aspek-aspek kepemimpinan spiritual kiai dan pengembangan SDM sesuai dengan fokus penelitian.

Proses berikutnya mendeskripsikan hasil penggalian data ditambah dengan kesan terhadap data dari informan. Pada bagian tersebut, perspektif informan dibaca berulang-ulang untuk memahami maksud dan kandungan dari pernyataan tersebut dalam kaitannya dengan tiga fokus penelitian.

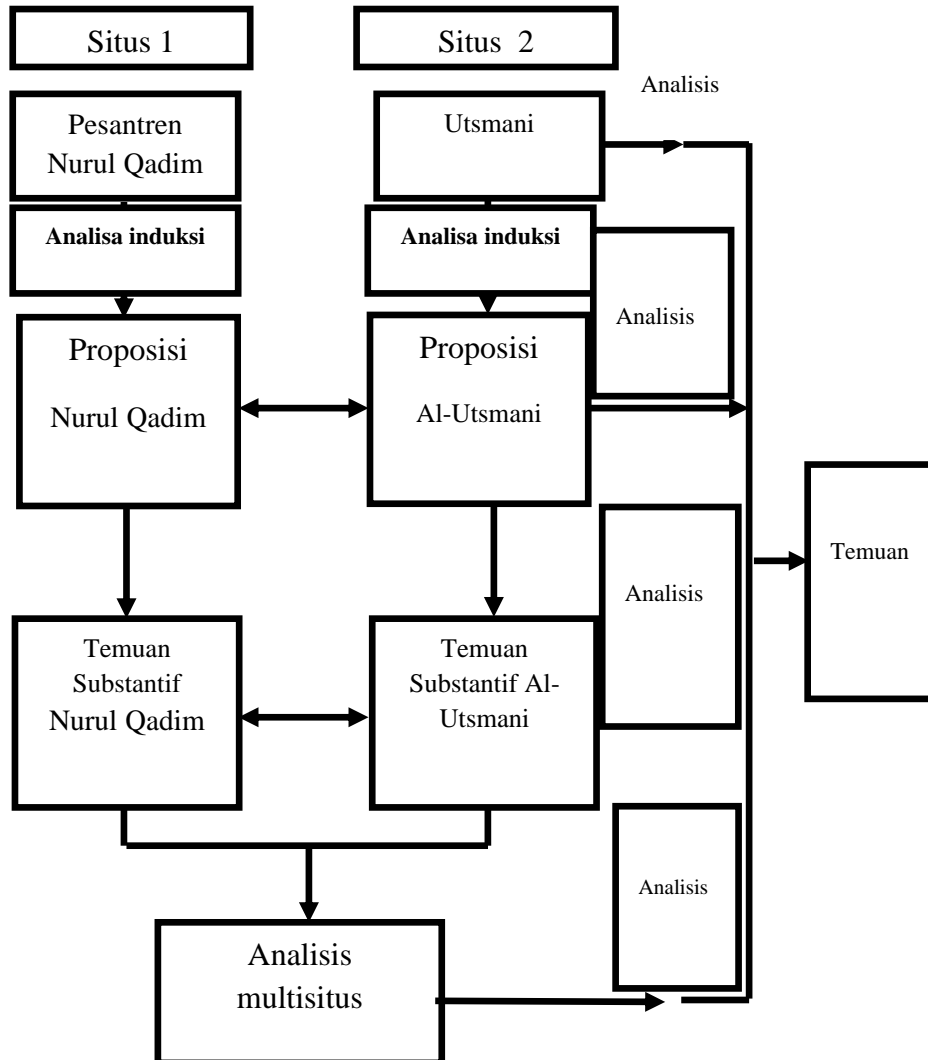
¹⁶⁸Creswell, *Educational research...*, hal 467-470.

Kesan tersebut disampaikan sebagai penjelas dan komentar atas kata-kata asli narasumber.

Mengelompokkan respon ke dalam duabelas tema. Empat tema untuk fokus *hope* kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan SDM. Fokus kedua *vision* kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan dirinci menjadi lima tema besar mengacu kepada indikator teoretis. Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengembangan SDM dikategorisasi menjadi tiga tema. Berdasarkan pembagian tersebut terdapat dua belas tema utama yang ditulis sebagai *heading* pada setiap fokus.

Tahap berikutnya membuat tabel yang berisi rangkuman pernyataan informan sesuai dengan dua belas tema yang telah ditentukan. Tema-tema tersebut disusun di sisi fokus penelitian, sehingga pada masing-masing fokus terdapat empat lima tiga tema dengan merangkum informasi dari informan. Data-data detail dari informan dikode sehingga membentuk tema umum berhubungan dengan fokus penelitian. Tema-tema umum tersebut terkonsolidasi menjadi topik yang lebih luas dan mencakup informasi dari narasumber. Penyajian dan analisis data disampaikan pada bab IV dan V sebagaimana bagan berikut :

Bagan Analisis Data Situs



Desain analisis data dilakukan dengan dua model, yaitu analisis situs tunggal dan analisis multisitus. Pada analisis situs tunggal dikemukakan data dan analisis fokus satu, fokus dua dan fokus tiga pada lokus Pesantren Al-Utsmani. Setelah itu, analisis situs tunggal pada data dan analisis fokus satu, fokus dua dan fokus tiga pada lokus Pesantren Nurul Qadim. Langkah selanjutnya analisis multisitus dengan

menggabungkan temuan dan analisis pada lokus Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim.

Terakhir mengidentifikasi temuan dengan literatur yang relevan. Dalam hal ini dilakukan interpretasi makna data dengan teori J. Oswald Sanders (spiritual leadership), Gary Dessler (SDM) dan Blanchard (kepemimpinan situasional). Data-data tersebut dimaknai untuk menentukan posisi penelitian, antara mengafirmasi, mengkoreksi penelitian terdahulu atau menghadirkan teori baru. Temuan tersebut disajikan pada bab V dan VI.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Setelah analisis data situs tunggal dan multisitus, dilakukan evaluasi temuan. Proses tersebut dilakukan agar kebenaran data Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim dipertanggungjawabkan dan semakin valid. Dalam hal ini dilakukan pembuktian bahwa situs sentral yang diamati oleh peneliti sesuai temuan data kasus kepemimpinan spiritual kiai dan pengembangan SDM.¹⁶⁹ Evaluasi temuan penelitian dilakukan dengan perpanjangan waktu pengamatan, ketekunan penelitian dan triangulasi.

1. Perpanjangan waktu pengamatan

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sangat menentukan proses pengumpulan data memperpanjang waktu pengamatan sangat diperlukan peneliti untuk kembali mengamati gejala-gejala yang

¹⁶⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian*, 119

terjadi dalam kepemimpinan spiritual Kiai karena waktu yang singkat belum cukup menentukan validitas data yang diperoleh.

Dalam penpanjangan pengamatan ini peneliti akan kembali kelapangan untuk melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data baru lalu melakukan dokumentasi sebagai tambahan data pendukung. Dengan perpanjangan waktu pengamatan akan melahirkan hubungan yang positif antara peneliti dengan subyek sehingga terbentuk keakraban, keterbukaan dan saling mempercayai agar tidak ada informasi yang disembunyikan.¹⁷⁰

2. Ketekunan Penelitian

Moleong mengemukakan bahwa ketekunan pengamatan berarti mencari konsisten interpretasi dengan berbagai cara dengan kaitannya dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha yang membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.¹⁷¹ Berdasarkan kepada argumentasi tersebut ketekunan peneliti dibuktikan dengan kehadiran dan konfirmasi secara terus menerus untuk mendapatkan data visi, harapan dan altruistik kepemimpinan spiritual kiai kaitannya dengan rekrutman, pembinaan dan kompensasi pengembangan SDM.

¹⁷⁰ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner: Normatif Perenealis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen Tehnologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 373

¹⁷¹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006), 329

Ketekunan yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan mengamati lebih cermat dan mendalam isu sentral dengan menginterpretasikan bahwa untuk mengembangkan kepemimpinan spiritual kiai dengan baik maka perlu diketahui problem-problem yang terjadi dalam kepemimpinan tersebut.

Guna mendapatkan solusi dari problem tersebut untuk digunakan sebagai acuan dalam kepemimpinan spiritual yang lebih baik. Peneliti juga berupaya meningkatkan ketekunan dengan membaca berbagai referensi buku atau hasil penelitian tentang kepemimpinan spiritual sehingga diperoleh hasil analisa tajam, dengan ketekunan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan akan memberikan kepastian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan sistematis.

3. Triangulasi

Tehnik triangulasi dalam penelitian ini yaitu dilakukan dengan triangulasi data, sumber dan waktu sebagaimana langkah berikut.

- 1) Triangulasi data, yakni membandingkan data hasil observasi pada proses kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim dengan hasil wawancara dari berbagai sumber misalnya dilakukan kepada kiai, pengurus, pendidik dan tenaga kependidikan. Data tersebut di deskripsikan dan dikategorisasikan sehingga ditemukan pandangan yang sama atau beberapa

pandangan yang berbeda dari tiga sumber tersebut. Dari data yang telah dianalisis akan ditarik kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member chek*) kepada narasumber tersebut.

- 2) Trianggulasi sumber, yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dari hasil wawancara pada pelaksanaan yang dalam hal ini difokuskan pada proses kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim lalu dicek dengan hasil dari dokumentasi atau observasi. Jika diperoleh data yang berbeda maka akan didiskusikan kembali dengan sumber data yang bersangkutan sehingga dapat diperoleh data yang semakin valid.
- 3) Trianggulasi waktu dilakukan mengecek data pada situasi/waktu yang berbeda misalnya jika wawancara atau observasi yang awal dilakukan pada saat pelaksanaan yang dalam hal ini difokuskan pada proses Kepemimpinan spiritual kiai dalam Pengembangan sumber daya manusia di Pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim dilakukan pada siang hari maka akan dicek ulang dengan melakukan wawancara pada pagi hari saat narasumber masih segar sehingga dapat ditemukan kepastian data yang valid dan kredibel.

H. Tahapan-tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan

Tahap pra-lapangan yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan tersebut meliputi:

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini berisi latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian, pemilihan lokasi penelitian, penentuan jadwal penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan prosedur analisis data, dan rancangan pengecekan keabsahan data.

b. Studi Eksplorasi

Studi eksplorasi merupakan kunjungan pendahuluan ke lokasi penelitian sebelum penelitian dilaksanakan, dengan tujuan untuk mengenal segala unsur lingkungan sosial, fisik dan keadaan alam lokasi penelitian.

c. Perizinan

Sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan diluar kampus dan merupakan lembaga pemerintah, maka penelitian ini memerlukan izin dan prosedur sebagai berikut, yaitu permintaan surat pengantar dari Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN KH Achmad Siddiq Jember sebagai permohonan izin penelitian yang diajukan kepada pengasuh pondok pesantren Al-Utsmani.

2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan yaitu:

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen

b. Pengolahan data

Pengolahan data dari hasil pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk mempermudah dalam proses analisis data

c. Analisis data

Setelah semua data terkumpul dan tersusun, kemudian dianalisis dengan teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan gambaran terhadap apa yang telah diperoleh selama pengumpulan data. Hasil analisis data diuraikan dalam paparan data dan temuan penelitian.

3. Tahap Pelaporan

Tahap pelaporan adalah penyusunan hasil penelitian dalam bentuk disertasi sesuai dengan pedoman yang berlaku pada Program Pascasarjana di UIN Kiai Achmad Siddiq Jember.

BAB IV

PENYAJIAN DATA

Bagian ini menyajikan data-data empirik dan analisis kepemimpinan spiritual kiai dan pengembangan sumberdaya manusia di Dua Pesantren sebagaimana fokus penelitian. Aspek-aspek data didasarkan kepada hasil wawancara, observasi dan studi dokumen. Penyajian data secara detail sebagaimana termuat dalam penjelasan berikut ini.

A. Situs Nurul Qadim

Pesantren Nurul Qadim terletak di tiga desa yakni, Kalikajar Wetan, Sumberan dan Jabung.¹⁷²

Gambar 4.1 Kantor Pesantren Nurul Qadim Probolinggo



¹⁷² Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

1. Harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo

Tema ini mencakup perencanaan pengelolaan pengurus di Pesantren Nurul Qadim menyangkut penanaman keyakinan, doktrin dan nilai yang dianut berbasis spiritualitas kiai. Fokus satu terdiri dari pemilihan pengurus, penempatan pengurus, doktrin pesantren dan nilai utama.

a. Pemilihan Pengurus

Pengurus merupakan elemen inti pesantren. Mereka terdiri dari pengasuh, pengurus yayasan, *ustadz*, dan pembina asrama.¹⁷³ Sebagaimana terlihat, pesantren melakukan pemilihan pengurus.¹⁷⁴ Hal itu dilakukan berdasarkan kebutuhan sesuai dan kebiasaan yang terjadi pesantren sejak pengasuh pertama. Hal itu sebagaimana disampaikan Pengasuh:

“Tidak ada kriteria khusus. Jadi kalau santri sudah tamat sekolah, dipanggil atau diberi surat, apakah mau mengabdikan atau langsung berhenti. Kalau mau melanjutkan di sini, kita pikirkan mau ditempatkan di mana sesuai kapasitasnya”.¹⁷⁵

Mengacu kepada data tersebut, diketahui bahwa pesantren melakukan tahap rekrutmen SDM pengurus. Mereka dipilih dari alumni-alumni yang telah lulus madrasah diniyah jenjang *ulya* (atas).

Gambar 4.2 Pengasuh Pesantren Nurul Qadim (berbaju putih)



¹⁷³ Profil Pesantren Nurul Qadim tahun 2016

¹⁷⁴ Peneliti, Observasi, Probolinggo 16 Oktober 2021

¹⁷⁵ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*, Probolinggo 15 Oktober 2021

Rekrutmen pengurus dilakukan dengan manajemen pesantren, sebagaimana disampaikan oleh Abdul Wahid¹⁷⁶:

“Ada *ikhtibar* (ujian akhir ma’had aly) yang dilakukan sebagai upaya untuk memastikan hasil pendidikan pesantren tinggi. Hal itu dilakukan kepada mahasiswa kelas akhir yang telah lulus skripsi. Mereka diuji di depan masyarakat umum secara terbuka. Pengujinya para pengasuh pesantren di Probolinggo dan luar kota”.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa terdapat mekanisme *ikhtibar*. Seperti terpantau, pesantren melakukan uji kompetensi akademik.¹⁷⁷ Mereka tampak diuji kemampuan penguasaan kitab kuning, baik isi maupun cara membacanya. Penguasaan dalil menjadi titik tekan penguji.

Pemilihan pengurus pesantren dilakukan atas kebutuhan. Pesantren melakukan telaah kebutuhan pengurus secara periodik. Hal itu dilakukan melalui rapat rutin tiga bulanan, sebagaimana dikatakan Wahid:

“Kebutuhan SDM diketahui dari laporan kepala diniyah berdasarkan kondisi. Ada guru yang jarang masuk dan tidak memenuhi target materi berdasarkan catatan kepala satuan pendidikan. Mereka menyampaikan perkembangan setiap triwulan kepada Pengasuh”.¹⁷⁸

Sehubungan dengan teknis rekrutmen, Abdullah Hasan memberikan keterangan lebih lanjut:

“Kalau rekrutmen di sekolah formal, kita lakukan *interview*. Terutama formal di sini tidak wajib. Hanya formalitas. Makanya kalau ada pergantian kepala madrasah formal, mereka tidak terlalu bersemangat”.¹⁷⁹

Mengacu pernyataan Hasan bahwa pemilihan pengurus dilakukan dengan metode wawancara. Hal ini dilakukan untuk mendalami kemampuan dan

¹⁷⁶ Abdul Wahid, *Wawancara*, Probolinggo 20 Oktober 2021

¹⁷⁷Peneliti, *Observasi*, Probolinggo 16 Oktober 2021

¹⁷⁸ Abdul Wahid, *Wawancara*,

¹⁷⁹ Abdullah Hasan, *Wawancara*, Probolinggo 15 Oktober 2021

kemauan mereka dalam mengurus santri. Wawancara dilakukan oleh tim yang ditunjuk oleh majelis keluarga untuk menilai motivasi dan kompetensi calon pengurus.

Di sisi lain, majelis keluarga menjadi penentu dalam pemilihan dan pengangkatan pengurus. Orang-orang yang duduk di majelis keluarga adalah para keturunan pendiri dan pengasuh, yakni keturunan KH. Moh. Hasyim Mino dan Putera-Puteri KH. Nuruddin Musyiri.¹⁸⁰ Hal itu sebagaimana disampaikan Abdullah Hasan:

“Pengangkatan pengurus atas persetujuan majelis keluarga, atau yayasan. Artinya yayasan dengan majelis keluarga itu sama. Jadi untuk menentukan pengurus, pengangkatan tenaga pelajar baru, misalkan, harus melalui persetujuan majelis keluarga”.

Dari data tersebut bahwa majelis keluarga terlibat dalam pemilihan pengurus. Persetujuan majelis keluarga merupakan inti. Mereka merupakan pemilik pesantren yang bertanggungjawab atas keterlaksanaan visi, misi dan program pesantren.

Abdullah Hasan menyampaikan beberapa alasan pentingnya majelis keluarga terlibat aktif dalam pemilihan pengurus sebagaimana pernyataan berikut:

“Kenapa *kok* melalui persetujuan majelis keluarga? Karena kami menginginkan pesantren, sebagai amanah dan peninggalan dari sesepuh keluarga, ingin mengontrol kebijakan dan kegiatan tetap sesuai jalur yang diamanahkan oleh beliau-beliau”.¹⁸¹

Perspektif Abdullah menunjukkan adanya tanggungjawab besar dalam mengelola pesantren. Adanya majelis keluarga memiliki fungsi strategis.

¹⁸⁰ Dokumen Pesantren 2021

¹⁸¹ Abdullah Hasan, *Wawancara*, Probolinggo 21 Oktober 2021

Dia berpandangan pesantren sebagai amanah dari Allah SWT., dan masyarakat yang harus dilestarikan dan diwariskan secara benar kepada pengelola setelahnya, termasuk pengurus.

b. Penempatan Pengurus

Pasca pemilihan pengurus, dilakukan penempatan dengan melihat kesesuaian antara potensi dan posisi yang dibutuhkan pesantren. Pengurus terlihat melakukan penempatan disesuaikan dengan profil calon pengurus yang diperoleh dari rekam jejaknya sejak menjadi santri, seperti terjadi saat rapat pengurus.¹⁸² Hal itu sebagaimana diungkapkan Abdullah Hasan:

“Penempatan merupakan tahapan penting. Kalau ahli ibadah di posisikan sebagai ubudiyah, kalau pintar kitab kuning bisa diposisikan pada bagian *tarbiyah* (pendidikan). Mereka diproyeksikan mendampingi santri dalam hal penguasaan kitab kuning”.¹⁸³

Data tersebut menyatakan, pergantian pengurus merupakan proses yang lumrah di pesantren. Ma’had Aly merupakan salah satu basis rekrutmen pengurus di Pesantren Nurul Qadim.¹⁸⁴ Mereka yang dinilai baik dalam pengabdian disampaikan penawaran untuk melanjutkan pengabdian sebagai guru, maupun pengurus asrama. Bagian *Tarbiyah wa al-Ta’lim* memiliki catatan yang lengkap mengenai profil mereka selama menjadi santri, saat mengabdikan di madrasah diniyah maupun saat mengabdikan dalam kegiatan PPL Ma’had Aly.

¹⁸²Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Oktober 2021

¹⁸³ Abdullah Hasan, *Wawancara*

¹⁸⁴ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2020

Gambar 4.3 Ma'had Aly, pusat kaderisasi pengurus



Semua catatan tersebut diakumulasi dan nilai oleh tim mengenai kepatantasan dan kepatutan sebagai pengurus.

c. Doktrin pesantren

Rekrutmen pengurus Pesantren Nurul Qadim didasarkan kepada keyakinan tertentu yang dipakai sebagai alat mendeteksi calon pengurus. Mereka terlihat memantau dan melakukan indoktrinasi.¹⁸⁵ Hal itu dinyatakan oleh Abdullah Hasan:

“Ya yakin saja bahwa ada keberkahan, percaya bahwa balasan Allah lebih besar. Kalau membuat acara saya mikir mendalam, bisa tidak jadi. Kalau prinsip saya, pukul dulu dampaknya belakangan. Jadi kalau membuat acara dananya diyakini ada juga. Ada saja masalah. Acaranya besar-besar. Tapi tidak ada saldo, tetap jalan”.¹⁸⁶

Data tersebut menunjukkan keberkahan sebagai doktrin pesantren yang dimaknai sebagai kebaikan dari Allah SWT., yang didapat melalui pengabdian. Pesantren dipahami sebagai lembaga keislaman, sehingga

¹⁸⁵Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Oktober 2021

¹⁸⁶ Abdullah Hasan, *Wawancara*

membantu pesantren dipandang sebagai kebaikan yang diridai Allah SWT.¹⁸⁷

Sehubungan dengan doktrin, Abdullah Hasan memberikan pernyataan:

“Dan doktrin semacam itu diberikan di semua pesantren. Saya alumni Lirboyo, Kediri. Setiap saya sowan ke guru saya pasti yang ditanya begitu,”kamu mengajar? saya jawab, “*enggeh kiai*.”¹⁸⁸

Data tersebut menyatakan bahwa keberkahan menjadi perspektif pengurus dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.¹⁸⁹

Gambar 4.4 Mushala Kiai Mino



Menurut pengurus, keberkahan ditopang dengan perilaku jiwa yang disebut dengan *ruh al-jihad*. Pengasuh Nurul Qadim terlihat sering menekankan pentingnya doktrin mengenai *ruh al-jihad*(perjuangan), yakni perjuangan melawan dan membasmi kebodohan di tengah-tengah

¹⁸⁷Dokumen Pesantren Nrul Qadim 2020

¹⁸⁸ Abdullah Hasan, *Wawancara*

¹⁸⁹ Dokumen kegiatan Pesantren Nurul Qadim tahun 2019

masyarakat. Hal itu mengemuka dalam setiap penyampaian pengajaran, sebagaimana di masjid.¹⁹⁰ Hal itu sebagaimana dinyatakan:

“Dalam hal kepesantrenan penting menanamkan *ruh jihad*. Semuanya mutlak dimiliki. Hal tersebut sebagai dasar pengelolaan pesantren. Tanpa itu, pesantren kehilangan ruhnya”.¹⁹¹

Kiai menyatakan pentingnya pengorbanan dalam mengelola pesantren. *Ruh al-jihad* merupakan semangat juang yang ditanamkan kepada santri sejak awal masuk ke pesantren.¹⁹² Santri dituntut memiliki kemampuan berjuang dengan menumpahkan semua kemampuan secara maksimal. Sebagaimana disampaikan Abdullah Hasan:

“Memang semacam itu sejak awal, bisa dikatakan doktrin kepada santri. Nanti ketika pulang ke masyarakat santri harus mengabdikan, ber-*khidmah* (melayani), jangan hanya memikirkan ekonomi pribadi. Semua sudah diatur Allah. Itu tertanam, dan itu disampaikan sejak dulu. Sehingga alumni memiliki semangat mengabdikan, meski memiliki keterbatasan ekonomi.”

Menurut Kiai, perjuangan ditopang dengan pengabdian, yakni melalui pendidikan pesantren. Sehubungan dengan perspektif pengabdian tersebut kiai menyatakan:

“Kalau mengandalkan uang yang didahulukan, ya tidak akan berjalan. Bisnis pun, kalau mendahulukan uang tidak jalan, beda kalau usaha dulu, hasilnya kemudian. Ini kebanyakan sukses, bukan dari dananya. Kita memang berorientasi pengabdian, memang dari dulu *hidmah*.”¹⁹³

¹⁹⁰Peneliti, Observasi, Probolinggo 11 Desember 2021

¹⁹¹ KH. Abdul Jalal, *Wawancara*, Probolinggo 10 Desember 2021

¹⁹² Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

¹⁹³ Ketua Yayasan, *Wawancara*, 12 Desember 2021

Dalam pengertian kiai bahwa dana memang penting. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, terpantau memerlukan dana yang cukup besar, baik untuk SDM, sarana pra sarana dan program.¹⁹⁴

Hal itu disampaikan dan ditekankan pada setiap momen maupun kegiatan; seperti pengajian kitab, kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler sebagaimana pernyataan berikut:

“Memang semacam itu sejak awal, bisa dikatakan doktrin kepada santri. Nanti ketika pulang ke masyarakat santri harus mengabdikan, berkhidmah, jangan hanya memikirkan ekonomi pribadi. Semua sudah diatur Allah. Itu tertanam, dan itu disampaikan sejak dulu. Sehingga alumni memiliki semangat mengabdikan, meski memiliki keterbatasan ekonomi”.¹⁹⁵

Berdasarkan data tersebut, doktrin pengabdian didasarkan kepada pengertian yang disampaikan oleh salah seorang ulama sunni, yaitu Muhammad Alawi al-Maliki. Ketua Yayasan mengutip pernyataan berkaitan dengan pengabdian sebagaimana dikatakan:

“Menurut Abuya Sayyid Muhammad Alawi al-Maliki bahwa *Ilm bilmuzakarah, wa barakatuhu bil hidmah, wa manfaatuhu bi rida al-masyayikh* [ilmu berkembang dengan diskusi, keberkahannya dengan pengabdian, dan manfaat dengan kerelaan guru]”.¹⁹⁶

Dalam perspektif Ketua Yayasan, pengabdian menjadi dasar penting dalam menggerakkan pengurus.

Aspek kebermanfaatannya sebagai doktrin pesantren juga ditekankan oleh Abdulah Hasan. Dia menyatakan keterkaitan pesantren dengan masyarakat melalui adanya pemberian manfaat secara non material, sebagaimana dikatakannya:

¹⁹⁴Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Oktober 2021

¹⁹⁵ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*, 13 Desember 2021

¹⁹⁶ Ketua Yayasan, *Wawancara*

“Di sini, pesan dari pendiri pesantren ini bahwa lembaga pendidikan bisa bermanfaat bagi masyarakat. Semua masyarakat sekitar, terutama, disuruh sekolah di sini tanpa biaya. Tujuannya, agar pendidikan ini betul-betul bermanfaat bagi masyarakat”.¹⁹⁷

Menurut Abdullah Hasan hidupnya lembaga, saat itu, dari iuran wali santri sendiri. Kalau tidak mampu, santri tidak usah bayar, artinya semua tanggungan menjadi gratis.

Gambar 4.5 kegiatan pembinaan pengurus



Pernyataan Ketua Yayasan dikuatkan oleh Abdul Hadi, salah seorang pengurus bidang keamanan:

“Yang pertama ingin mengabdikan karena salah satu dawuhnya kiai paling sedikit 3 tahun mengabdikan di sini tapi ada yang 1 tahun 2 tahun mengabdikan di sini, kalau dari siswa masuk jenjang *i'dad ula* 1 tahun, jenjang *wustho* 1 tahun, jenjang *uilya* 1 tahun. Ma'had aly anggap 3 tahun sudah mengabdikan. Nah, habis lulus itu baru bisa jadi pengurus”.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Abdullah Hasan, *Wawancara*

¹⁹⁸ Abdul Hadi, *Wawancara*, Probolinggo 12 Oktober 2021

Tampak pada diri Abdul Hadi bahwa pengabdian tertanam dalam dirinya. Keinginannya mengabdikan kepada pesantren diperlihatkan melalui kegiatan kesehariannya, bahkan sejak menjadi santri. Hal itu merupakan kebanggaan tersendiri.¹⁹⁹

Ketua Yayasan menambahkan cerita hikmah yang diketahui dari KH. Nuruddin Musyiri, Pengasuh II Pesantren Nurul Qadim. Dia menceritakan sebagai berikut:

“Materi itu seperti bayangan, dikejar terus dan bayangannya lari. Coba kamu diam, bayangannya yang akan mengejar kamu”. Akhirnya sejak itu dia rajin berjuang di NU, membangun sarwah, TPQ dan madrasah ditekuni hingga sekarang. Dan hutangnya lunas dan tidak dikejar-kejar orang. Itu contoh”.²⁰⁰

Dalam pandangan Ketua Yayasan pengabdian memiliki relasi kuat dengan kesuksesan santri.²⁰¹ Doktrin pengabdian dikaitkan dengan sukses alumni pada bidang ekonomi.

Sehubungan dengan arti penting pengabdian, Ketua Yayasan menambahkan:

“Santri harus menyisakan waktu untuk pengabdian. Saran KH Nuruddin agar para alumni atau guru sekalipun tidak gengsi dan silau dengan jabatan. Kamu karena jadi tokoh maupun *ustadz* tetap bekerja apa saja, yang penting halal. Di sini ibarat produk sejak nol, dari bawah. Kalau pondok besar kebanyakan *inputs*-nya sudah jadi”.²⁰²

¹⁹⁹Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Oktober 2021

²⁰⁰ Ketua Yayasan, *Wawancara*, Probolinggo 15 Desember 2021

²⁰¹ Dokumen Yayasan Nurul Qadim 2018

²⁰² Ketua Yayasan, *Wawancara*

Data tersebut menyatakan bahwa pengabdian esensial di Pesantren Nurul Qadim. Doktrin tersebut menjadi pengikat santri dengan semangat dan cita-cita gurunya di pesantren.²⁰³

Doktrin pengurus juga didasarkan kepada perkataan pendiri yang disampaikan secara turun temurun kepada santri dan pengurus. Salah satu pernyataan masyhur KH. Moh. Hasyim Mino sebagaimana diungkapkan pengasuh:

“Ada salah satu perkataan pendiri yang menjadi pegangan pengurus hingga saat ini, yaitu perkataan berbahasa Madura *mun tak kuat keng tak terro* [kalau tidak kuat, berarti tidak punya keinginan kuat]. Demikian dikatakan KH. Moh. Hasyim Mino”.²⁰⁴

Perilaku pengasuh mengindikasikan adanya kekuatan batin pengurus dalam menjalankan tugas. Dia mengarahkan peningnya kekuatan batin menjadi inti doktrin pendiri kepada pengurus setelahnya.²⁰⁵

Lebih jauh, kiai menyatakan adanya doktrin mengenai doa sebagai saran sambung rasa dengan Sang Maha Pencipta. Dia menyampaikan pernyataan yang dikatakan alm. KH Nuruddin:

“*apaah beih mon tak lebhet pernyoonan tak bisa olleh*” [keinginan apapun, tidak diperoleh tanpa doa]. Besi tidak akan tajam tanpa ditempa. Ilmu tidak tajam tanpa *tirakat* (latihan batin). Ilmu harus *ditirakati*. Malam harus perbanyak ibadah”.²⁰⁶

Data-data tersebut menyatakan bahwa alm. KH Nuruddin Musyiri menguatkan pentingnya doa dipanjatkan kepada Allah SWT.

²⁰³ Dokumen pesantren tahun 2028

²⁰⁴ KH. Hasan Abd Jalal, *Wawancara*, 15 Desember 2021

²⁰⁵ Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Desember 2021

²⁰⁶ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*

d. Nilai utama

Doktrin pesantren ditanamkan kepada pengurus secara sistematis sehingga diamalkan secara kolektif dan berkembang menjadi nilai. Seperti Terlihat dalam pemilihan pengurus didasarkan kepada nilai utama yang dimiliki.²⁰⁷ Pemikiran, perilaku dan motivasi disesuaikan dengan standar nilai yang berlaku di Pesantren Nurul Qadim. Hal itu sebagaimana diungkapkan Abdullah Hasan:

“Ciri khas yang ditanamkan, saya kira, sama yakni faktor *barakah*. Kita menuntut ilmu hanya semata itu. Kepentingannya bukan hanya pikiran saja, tetapi kita punya batin yang juga perlu di prioritaskan dari sisi sanadnya, *barakahnya*”.²⁰⁸

Sebagaimana dituturkan bahwa barakah menjadi nilai utama pesantren. Barakah menjadi faktor penentu keberhasilan dalam menuntut ilmu dan mengabdikan di pesantren.²⁰⁹

Selain keberkahan terdapat nilai lain yang tidak kalah penting, yaitu *riyadah* (latihan batin), sebagaimana dikatakan Abdullah Hasan:

“Juga ada faktor yang lebih penting *riyadah* KH Nuruddin yang istikamah membaca salawat setiap malam senin. Ini namanya *giliyen* [aliran air]. Istilahnya kiai-kiai *terrongamponga* [ingin mendapatkan].

Menurut data tersebut *barakah* tidak datang begitu saja. Dalam kerangka membiasakan *riyadah*²¹⁰, Hafidz Nur menyatakan:

“Kalau perubahan dalam diri itu sudah pasti ada seperti menambah ilmu banyak pengetahuan pengalaman yang bertambah. Ya ilmu barakah dan bermanfaat. Karena mereka selama belajar di sini tidak menjadi tolak

²⁰⁷Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Desember 2021

²⁰⁸Abdullah Hasan, *Wawancara*

²⁰⁹ Dokumen pesantren 2018

²¹⁰Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

ukur untuk menjadi lebih baik kalau menurut saya *sami'na waatho'nawa* itu sudah tidak melanggar peraturan”.²¹¹

Data tersebut menyatakan bahwa *riyadah* yang dilakukan dengan serius melahirkan perubahan pribadi pengurus dari dalam.

Gambar 4.6 Pengurus Puteri menghafalkan al-Qur'an



Perilaku *riyadah* terlihat dari sikap penerimaan secara total terhadap perintah dan larangan pesantren dalam setiap kegiatan keseharian santri.²¹²

Hal itu sebagaimana disampaikan oleh Abdul Hadi:

“Mungkin ada di *sami'na waatho'na* itu sudah. Santri itu harus ikut undang-undang pesantren. Yang bahaya itu, kalau dia melanggar tidak ditindak. Kalau saya pribadi, dulu waktu lulus ma'had aly, ingin keluar pindah pondok. Sama orang tua disuruh tetap di sini, ya di sini sudah. Ingin pindah ke Pesantren Sarang karena dengar dari teman kitabnya

²¹¹ KH. Abdul Hafidz Nur, *Wawancara*, 12 Desember 2021

²¹² Dokumen pesantren 2018

keren di Sarang. Itu dengar-dengar ada santri yang cuma ngaji saja tidak sekolah. Ya... *ngalap barakah* gitu.²¹³

Perilaku *riyadah* terlihat dari kesungguhan santri melalui disiplin waktu dan mengikuti peraturan-peraturan pesantren.²¹⁴ Dia meyakini peraturan pesantren bertujuan baik dan mengantarkan dirinya kepada tujuan. Dalam pada itu dia meyakini dan menjalankan peraturan yang ditetapkan meskipun terasa berat.

2. Visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Nurul Qadim

Sebagaimana dijelaskan, pengurus dipilih dengan proses terstruktur. Pesantren melaksanakan pemilihan dan penempatan pengurus dengan memerhatikan doktrin dan nilai utama. Hal itu dilakukan melalui sistem pembinaan yang telah teruji. Pembinaan pengurus dilakukan secara komprehensif dan integratif untuk membentuk pribadi yang peduli dan tahan uji dalam menjalankan tugas pesantren mendampingi santri.²¹⁵ Pembinaan mencakup intelektual, emosional, spiritual dan keterampilan.

a. Pandangan jauh ke depan

Pengurus memiliki tanggungjawab besar mencapai visi-misi melalui penyelenggaraan program secara efektif dan efisien.²¹⁶ Di sisi lain pesantren memiliki keterbatasan, terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan sarana

²¹³ Abdul Hadi, *Wawancara*

²¹⁴Peneliti, Observasi, Probolinggo 18 Oktober 2021

²¹⁵ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

²¹⁶ Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

dan keuangan. Menyikapi hal tersebut pengurus dituntut menjadi visioner, sebagaimana ungkapan Abdullah Hasan:

“Sepintar apapun manusia itu, sebanyak apapun ilmunya tapi tidak bermanfaat bagi orang lain dalam artian tidak menghargai orang lain, maka ilmunya tidak akan berguna. Beliau menyampaikan hadits *Khairunnas anfa uhum linnas.*”²¹⁷

Mengikuti perspektif tersebut pesantren menekankan adanya kebermanfaatannya yang diberikan pengurus melalui ilmu yang diamalkan.²¹⁸

Pengetahuan hanya menjadi sampah dan beban tanpa amal konkret untuk memperbaiki lingkungan sekitar.

Abdullah Hasan menambahkan terkait dengan argumentasi pentingnya manfaat:

“Punya anak itu, yang paling penting, dia salih. Kalau salih itu pasti bermanfaat. Kalau anak alim atau anak pintar belum tentu bermanfaat. Kalau anak salih itu sudah tentu bermanfaat. Artinya, itu penekanannya lebih *haliyahnya*, akhlakul karimah, dan sikap batinnya”.²¹⁹

Secara rohani, pengurus memiliki ketahanan hidup melalui *riyadah*. Terlihat adanya latihan-latihan batin digalakkan di pesantren melalui perilaku hidup prihatin.²²⁰

Mereka terlihat melakukan puasa dan kemampuan menahan lapar dan mengurangi tidur malam.²²¹ Kegiatan latihan batin dilaksanakan secara rutin melalui pembacaan wirid-wirid tertentu sesuai dengan ijazah yang diberikan oleh pendiri pesantren. santri mengikuti bacaan dan tata cara yang

²¹⁷ Abdullah Hasan, *Wawancara*

²¹⁸ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

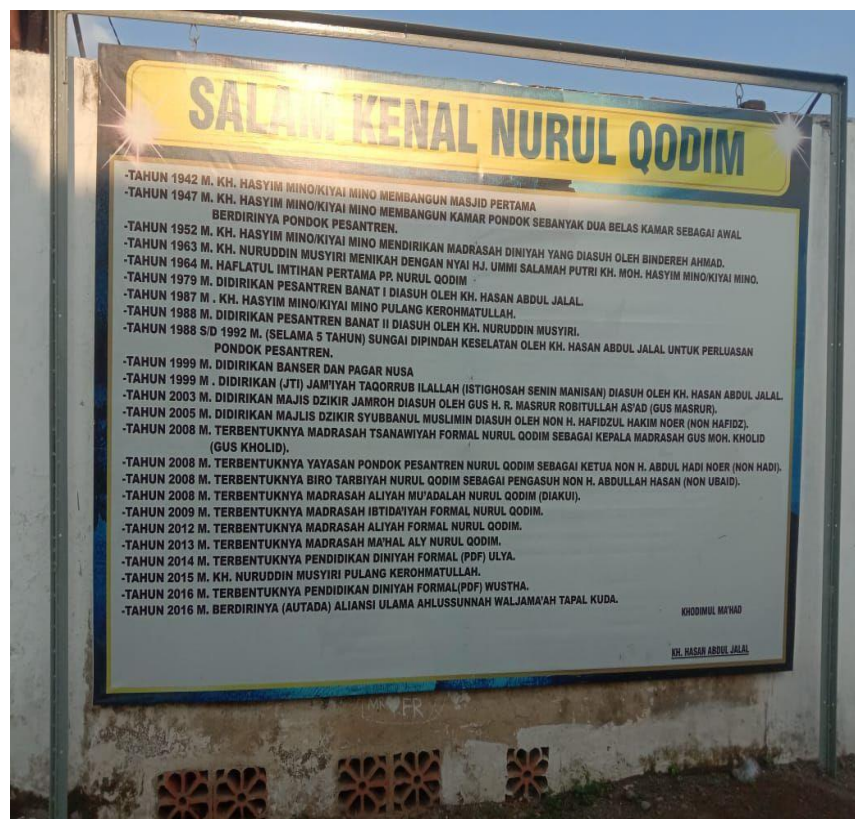
²¹⁹ Abdullah Hasan, *Wawancara*

²²⁰ Peneliti, Observasi, Probolinggo 19 Oktober 2021

²²¹ Peneliti, Observasi, Probolinggo 20 Oktober 2021

ditentukan secara rutin dan percaya bahwa kegiatan tersebut membawa dampak positif terhadap perkembangan pribadi santri dan pengurus.

Gambar 4.7 Visi Pesantren Nurul Qadim



Pengurus diharapkan memberikan manfaat berupa pikiran, materi maupun immateri kepada semua umat manusia.²²² Terlihat dari banner tersebut bahwa manusia yang produktif adalah mereka yang memberikan manfaat kepada manusia lainnya.²²³ Hal itu dirasakan oleh Abdul Hadi, sebagaimana dikatakan:

“Pernah ada teman-teman saya ketika ditanya tentang pengabdianya menjawab tidak mengajar karena kebetulan dia tidak berkecimpung di bidang pendidikan, maka langsung dimarahi oleh kiai. “Kamu harus

²²² Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2020

²²³Peneliti, Observasi, Probolinggo 17 Oktober 2021

mengajar, ilmu itu harus disebar, *barakahnya* ilmu ada di mengajar” kata Hadi mengutip pernyataan alm. KH Nuruddin.”²²⁴

Data tersebut menyatakan bahwa visi kebermanfaatannya dinyatakan melalui mengajar, menyebarkan ilmu pengetahuan kepada orang lain.²²⁵ Hal itu dilakukan dengan menjadi guru di pesantren maupun di masyarakat.

Sehubungan dengan visi pengurus, Abdullah Hasan memberikan informasi terkait tantangan bidang ekonomi yang dihadapi pengurus:

“Kamu tidak usah takut masalah makan, tidak usah takut masalah ekonomi. Semua yang mengatur Allah yang menjamin rejeki itu Allah. *Lah*, hal semacam itu akhirnya tertanam di teman-teman santri. Itu yang disampaikan di kebanyakan dipesantren”.²²⁶

Berdasarkan data tersebut, kiai tidak dipungkiri bahwa ekonomi merupakan faktor penting dalam keluarga. Keluarga yang baik ditopang dengan kehidupan ekonomi yang cukup. Paling tidak, mereka tercukupi kebutuhan primernya. Arahan kiai menjadi visi pengurus dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya mengabdikan diri di pesantren.

b. Pembinaan Pengurus

Pesantren melakukan pembinaan pengurus agar memiliki pemahaman yang sama tentang visi, misi dan tujuan pesantren.²²⁷ Hal ini sebagaimana dinyatakan Abdullah Hasan:

“Meskipun, bukan berarti, kita menganggap keilmuan itu tidak penting, bukan. Itu tetap penting. Cuma kadang, kecenderungan sekarang, kita

²²⁴ Abdul Hadi, *Wawancara*

²²⁵ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

²²⁶ Abdullah Hasan, *Wawancara*, 15 Desember 2021

²²⁷ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2019

berfikir hanya mengasah otak. Padahal manusia harus pintar macam-macam bidang keilmuan, tetapi kita lupa dimensi akhlak”.²²⁸

Dengan data tersebut dipahami bahwa akhlak menjadi standar pembinaan pengurus. Mereka memiliki akhlak mulia dalam melakukan pendidikan kepada santri.²²⁹

Cara lainnya dilakukan dengan pelatihan dan seminar. Pelatihan dan seminar dilakukan secara periodik dan berjenjang. Hal itu diketahui dari pernyataan Abdullah Hasan:

“Iya ada. Seminar-seminar, dialog, pelatihan. Dilakukan kepada mahasantri yang disiapkan menjadi pengurus. Mereka dilatih oleh pelatih dari pengurus senior pesantren Nurul Qadim dan pesantren sekitar yang kami anggap memiliki pengalaman yang baik”.²³⁰

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya pembinaan kepada pengurus melalui peningkatan wawasan dan penguasaan keterampilan tertentu. Kedua aspek tersebut dipandang penting dalam melakukan tugas sebagai pengurus pesantren dengan tanggung jawab yang kompleks. Pendidikan dan pembinaan merupakan cara terpenting untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pesantren.

Gambar 4.8 kegiatan pengurus pesantren



²²⁸ Abdullah Hasan, *Wawancara*

²²⁹ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

²³⁰ Ketua Yayasan, *Wawancara*, Probolinggo 15 Desember 2021

Selain itu, Pesantren Nurul Qadim memberikan beasiswa kepada pengurus berprestasi.²³¹ Mereka disekolahkan ke pendidikan tinggi di dalam dan luar negeri, sebagaimana disampaikan Ketua Yayasan:

“Pengurus juga disekolahkan mengikuti beasiswa dari pemerintah di Surabaya, Malang dan Maroko. Majelis keluarga memilih yang serius dan berbakat. Kalau murni dari yayasan tidak ada beasiswa menyekolahkan guru. Hanya pendidikan gratis bagi santri yang miskin atas rekomendasi pengasuh”.²³²

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya perhatian pesantren terhadap peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengurus. Mereka yang berprestasi dan berdedikasi kepada pesantren diminta melanjutkan ke jenjang berikutnya, baik S1, S2 hingga S3.²³³

Gambar 4.9 masyarakat silaturahmi kepada kiai Hasan Abdul Jalal



Pembinaan dilakukan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Pengurus menempuh pendidikan di Ma'had Aly melaksanakan KKN di semester VI. Mereka tampak melakukan kegiatan sosial keagamaan

²³¹ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

²³² Abdullah Hasan, *Wawancara*

²³³ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2019

secara langsung bersama masyarakat.²³⁴ Hal tersebut sebagaimana dikatakan Ketua Yayasan:

“Ada juga yang dikirim ke Papua membangun pesantren. mereka yang mengabdikan diri masuk. Semacam KKN. Itu hikmahnya besar saat pulang ke masyarakat. Mereka berani dan mau berjuang mengelola musala, masjid atau madrasah. *Ya*, meskipun mereka melakukan hal-hal kecil. *Ya* mengelola itu berat, karena tidak ada anggarannya. Mereka murni mengabdikan kepada masyarakat”.²³⁵

Mengacu data tersebut, pesantren membiasakan pengurus mengabdikan sejak menjadi mahasiswa. Cara tersebut memiliki dampak yang baik terhadap karakter pengurus. Itu menjadi cara kiai mendidik pengurus memiliki kemampuan dalam mengelola pesantren. Melalui pembinaan intensif dari kiai, pengurus mengalami kemajuan secara lahir maupun batin.

c. Pembinaan batin

Pengurus ditempa dengan beragam kemampuan.²³⁶ Kompetensi batin menjadi salah satu konsentrasi peningkatan kemampuan pengurus sehingga memiliki visi.²³⁷ Sehubungan dengan pembinaan batin sebagaimana disampaikan Abdullah Hasan:

“Pembinaan dilakukan bukan hanya sebatas pengurus, tetapi meliputi semua santri, mulai sejak dini. Itu mulai masuk pertama. Semuanya itu memang pendidikan *haliyah* (perilakunya), *ubudiyahnya*. Semua santri diwajibkan melakukan salat tahajud. Itu semuanya dilakukan bukan hanya pengurus, semua santri diwajibkan”

²³⁴Peneliti, Observasi Pesantren Nurul Qadim, 12 Desember 2021

²³⁵ Ketua Yayasan, *Wawancara*

²³⁶ Peneliti, observasi, Probolinggo 13 Desember 2021

²³⁷ Dokumen Pesantren 2018

Perspektif Abdullah Hasan menyatakan bahwa pembinaan perilaku pengurus penting adanya. Pembinaan diarahkan kepada kematangan batin melalui ubudiyah sunnah.

Gambar 4.10 pengurus membaca salawat selepas salat berjamaah



Di sisi lain, pesantren membiasakan pelaksanaan salat berjamaah.

Hal ini sebagaimana dijelaskan Abdullah Hasan:

“Salat berjamaah, di sini, bukan sunnah tetapi wajib bagi santri dan pengurus yang tidak berjamaah dikenakan sanksi. Tujuannya, tiada lain, membentuk karakter sejati agar mereka betul-betul bukan hanya pintar secara keilmuannya tetapi batinnya juga terasah”.²³⁸

Terpantau bahwa kebersamaan merupakan nilai penting sebagai pengurus. Mereka dibina oleh kiai agar memiliki soliditas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.²³⁹

Sehubungan dengan pembinaan batin di Pesantren Nurul Qadim merupakan budaya.²⁴⁰ Menurut Abdullah Hasan, hal itu merupakan bagian integral dari pembentukan perilaku pengurus:

²³⁸ Abdullah Hasan, *Wawancara*, 15 Desember 2021

²³⁹Peneliti, observasi, Probolinggo 13 Desember 2021

²⁴⁰ Dokumen Pesantren 2019

“Beliau lebih mementingkan *haliyahnya*. Seringkali, beliau menyampaikan kepada pengurus, terutama, secara umum seluruh santri bahwa yang paling penting itu akhlak. Ada faktor X yang menunjukkan Allah. Lewat asahan batin. Lewat *riyadah*”.²⁴¹

Data tersebut memberikan gambaran bahwa masyarakat memiliki kepercayaan tinggi terhadap pesantren. mereka datang ke Nurul Qadim setiap hari meminta doa dari Pengasuh, KH. Hasan Abdul Jalal.

Hafidz Nur membandingkan pembinaan pengurus di pesantren dan lembaga umum di Indonesia. Hal itu terungkap dari pernyataannya berikut:

“Apa yang salah dari pendidikan yang ada di negara yang kita kelola bersama ini. Kita mendidik anak sejak kecil, lalu bertambah cerdas. Di sisi lain, tidak semakin baik *haliyahnya*. Dari sisi pesantren, ini mungkin batinnya kurang. Dalam pandangan kiai harus mengasah batin pengurus”.²⁴²

Dalam pandangan Hafidz Nur efektifitas pendidikan ditentukan oleh jiwa pengurus. Dalam keyakinannya pendidikan di luar pesantren mengarah pada perubahan perilaku yang disebabkan oleh minimnya gerak batin.

Pembinaan batin diberikan berupa bacaan-bacaan tertentu yang memiliki sanad hingga Rasulullah SAW.²⁴³ Sehubungan dengan wirid sebagai pembinaan pengurus dikatakan oleh Abdullah Hasan:

“Setiap orang yang meminta bacaan wirid kepada beliau dianjurkan membaca *istighfar* dan salawat yang banyak. Dianjurkan makan yang banyak dan yang enak, seperti sate, gule dan lain-lain. Yang penting *riyadah* hati. Berpuasa siapa saja bisa, tapi bisa menerima dan *loman* kepada orang lain. Ini butuh latihan yang *istikamah*”.²⁴⁴

²⁴¹ Abdullah Hasan, *Wawancara*

²⁴² Hafidz Nur, *Wawancara* 16 desember 2021

²⁴³ Dokumen bacaan wirid sehari-hari santri

²⁴⁴ Abdullah Hasan, *Wawancara* 15 Desember 2021

Dalam pandangan Majelis Keluarga pembinaan batin tidak lepas dari pembinaan dahir. Pengurus dibiasakan dengan bacaan wirid yang diatur sedemikian rupa dan dilakukan secara turun temurun.

d. Keteladanan kiai

Pembinaan pengurus tidak hanya dilakukan berupa ceramah, pelatihan, maupun seminar. Pesantren memiliki khazanah tersendiri yang dikenal dengan istilah *uswah* (keteladanan) kiai. Pembinaan melalui keteladanan kiai sebagaimana disampaikan Pengasuh:

“Kalau pendiri itu memang ada wiridan yang katakanlah semacam cirri khas. Kalau pendiri katanya dalam 1 malam 7 kali mandi. Kalimat dalam 1 malam soalnya juga tidak tau tapi yang diamalkan tiap malam dalam 1 malam mandi itu 7 kali. Mohon maaf, itu bukan mandi *junub*”.²⁴⁵

Perspektif pengasuh menyatakan bahwa pendiri Pesantren Nurul Qadim mengasah spiritualitasnya dengan mengurangi tidur malam.²⁴⁶ Hal itu dilakukannya dengan cara tertentu sebagaimana disampaikan di atas.

Selain tekun melakukan ibadah wajib, Kiai Nuruddin tidak pernah terputus melakukan salat hajat. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan Abdullah Hasan:

“Kiai Nuruddin istikamah melaksanakan ibadah salat di malam hari. Yang saya tahu beliau tidak pernah terputus melakukan salat hajat. Pada ibadah tersebut, kiai menyampaikan kebutuhannya kepada Allah SWT. Terutama mengenai cita-cita dan kebermanfaatannya santri ini”.

²⁴⁵ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*, 15 Desember 2021

²⁴⁶ Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

Dari cerita tersebut, pengurus menimba sesuatu dari budaya baik yang diteladankan oleh para pengasuh. Sebagaimana ditemukan adanya pendidikan santri tidak hanya dengan lisan, lebih dalam lagi melalui pembiasaan yang efektif dengan contoh perilaku sehingga mendorong pengurus melakukan hal yang sama.²⁴⁷

Teladan ketiga adalah KH. Hasan Abdul Jalal, pengasuh III Pesantren Nurul Qadim. Abdullah Hasan menceritakan bahwa dia suka membantu orang miskin dan keluarga rasul (habaib). Setiap hari, banyak pengemis datang ke rumahnya yang terletak di areal pesantren, sebagaimana dikatakannya:

“Ya, macam-macam. Dalam satu hari melayani 20 hingga 30 pengemis. Seperti itu riyadahnya. Beliau sering bilang kepada saya bahwa manusia yang paling baik manusia yang berguna, kamu pintar dan kamu alim, tetapi tidak bermanfaat untuk orang lain, apa gunanya”.²⁴⁸

Menurut Syamsul, mereka yang datang ke rumah pengasuh, tidak semuanya *nyabis* (istilah yang pakai masyarakat pesantren untuk menyebut datang bertamu kepada kiai).

²⁴⁷Peneliti, observasi, Probolinggo 13 Desember 2021

²⁴⁸ Syamsul Arifin, Khadam Pengasuh, *Wawancara*

Gambar 4.11 kedermawanan kiai HASAN Abdul Jalal



Setiap hari memang banyak tamu yang silaturrahim kepada Kiai Jalal. Mereka terdiri dari laki-laki dan perempuan.²⁴⁹ Sebagaimana ditemukan setiap hari, kecuali pada hari Sabtu.²⁵⁰

“Di antara para tamu itu (menunjuk ke beberapa tamu) banyak yang pengemis. Kalau beliau tidak punya uang, untuk diberikan kepada pengemis, abah cari hutang kepada anak-anaknya. Terkadang mereka yang diberi merasa kurang dengan sejumlah uang yang diberikan pengasuh. Dengan sabar, kiai menambah pemberiannya”.²⁵¹

Dari pernyataan Syamsul tampak bahwa pengasuh memiliki kebaikan hati yang mendalam. Dia melayani kebutuhan masyarakat dalam hal ekonomi.²⁵² Dia memberikan bantun uang, makanan dan pakaian semampunya sebagaimana diharapkan oleh para pengemis dan keluarga habib. Kiai Jalal

²⁴⁹ Dokumen pesantren 2018

²⁵⁰ Peneliti, *Observasi* 08 Desember 2021

²⁵¹ Abdullah Hasan, *Wawancara* 10 Desember 2021

²⁵² Peneliti, *observasi*, Probolinggo 15 Desember 2021

mengakui hal tersebut sebagai kebaikan yang mendatangkan *barakah* bagi pesantren.²⁵³

Sehubungan dengan teladan pengasuh dalam melayani permintaan tamunya. Abdullah Hasan menyatakan:

“Iya, benar. Istilahnya, kalau bahasa sekarang, pintu rumah pengasuh selalu terbuka untuk siapapun. Ada keluarga keturunan rasul, *habib* atau *syarifah* yang sudah tua dan tidak punya rumah, dibuatkan rumah oleh *abah*. Di antara mereka ada yang benar-benar *dzuiriyyah*(keturunan) rasul, orang-orang tidak mampu. Ada yang memang datang menipu”.

Sebagaimana ditemukan bahwa tamu tidak semuanya memiliki itikad baik. Di antara mereka ada juga yang tega memanfaatkan kebaikan kiai. Mereka datang menipu dengan dalih membangun pesantren atau asrama yatim piatu.

Pengasuh III memiliki perhatian terhadap kebutuhan masyarakat. Dia memberikan layanan secara maksimal. Hal itu dipandang sebagai amanat Allah SWT, sebagaimana perkataan Abdullah Hasan:

“Iya..iya betul. Bahkan keluarga, kadang, menjadi nomor dua. Putera-puteranya menjadi nomor dua. Yang diutamakan dan yang dipikirkan *abah* adalah masyarakat. *Abah* bersama putera-putera juga *istigatsah* (permohonan kepada Allah) setiap malam, setiap malam saya ditelepon. Dimulai dari jam 23.00 sampai jam 24.00 membaca doa. Kita meminta anak baik”.

Perspektif Hasan Abdullah menyatakan keteladanan pengasuh terhadap pengurus inti, yakni Majelis Keluarga. Mereka senantiasa berkumpul memanjatkan doa bagi para santri untuk keberkahan dan kemanfaatan ilmu.²⁵⁴

²⁵³ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*, 15 Desember 2021

²⁵⁴Peneliti, observasi, Probolinggo 14 Desember 2021

Sehubungan dengan doa yang dibaca, Hafidz Nur memberikan keterangan berikut:

“Bunyi doanya adalah *Rabbana hab lana min azwajina wa dzurriyatina qurrata a'yun, waja'alna lil muttaqina imama* " itu dibaca sebanyak 313 kali sesuai jumlah Sahabat perang badar. Putera-putera beliau meski sudah berkeluarga tetap dipanggil, ayo *istighatsah*. Bacaan itu dari sesepuh. Tidak hanya itu, kami juga mendoakan para santri”.²⁵⁵

Data tersebut mengemukakan perhatian pengasuh dalam membudayakan permohonan kepada Sang Maha Pencipta manusia. Dia memimpin dan mengkondisikan keluarga²⁵⁶ untuk menyampaikan permohonan kepadanya.

e. Mekanisme Kontrol

Berdasarkan data sebelumnya, pembentukan visi pengurus dilakukan dengan pendekatan yang lengkap. Hal itu menyangkut pengetahuan, penghayatan dan keteladanan. Pemilihan, penempatan dan pembinaan pengurus tidak selalu berjalan diametrik. Sebagaimana terpantau, pengasuh dan Majelis Keluarga memiliki mekanisme pengawasan untuk memastikan visi pengurus sesuai dengan tujuan dan tradisi pesantren.²⁵⁷ Mengenai mekanisme kontrol diperkuat dari pernyataan Muhammad Holid:

“Sebenarnya, kalau pengasuh atau Majelis Keluarga atau pengurus inti mengontrol pengurus supaya disiplin. Salat berjamaah di semua pesantren, saya kira, pengasuh menjadi imam”.²⁵⁸

²⁵⁵ Hafidz Nur, *Wawancara*, 16 Desember 2021

²⁵⁶ Dokumen Pesantren tahun 2018

²⁵⁷ Peneliti, observasi, Probolinggo 10 Desember 2021

²⁵⁸ Muhammad Holid, Kepala MA Nurul Qadim, *Wawancara*, 17 Desember 2021

Data tersebut menyebutkan bahwa kontrol pengurus dilakukan di Pesantren Nurul Qadim. Hal itu dimaksudkan untuk memastikan program-program berjalan secara efektif dan produktif.

Ketua Yayasan menyatakan bahwa pengajian kitab merupakan tradisi Pesantren Nurul Qadim dan hingga saat ini masih berjalan secara efektif.²⁵⁹ Semua santri pada setiap jenjang pendidikan mengikuti kegiatan tersebut tanpa terkecuali. Pengurus melakukan control kehadiran melalui absesnsi. Selain kegiatan salat berjamaah dan pengajian kitab sore hari, kontrol layanan pengurus dilakukan kepada guru-guru di satuan pendidikan. Hal itu sebagaimana dikatakan Muhammad Holid:

“Kalau di kelas, *ya* kita dari Majelis Keluarga, secara bergantian, turun ke lembaga-lembaga untuk mengecek kegiatan santri, dan teman-teman pengurus. Kadang saya datang ke kelas-kelas, sejak pagi, mengontrol dan menemukan kelas tidak ada gurunya. Lalu, saya tanya siapa gurunya dan menghubungi guru bersangkutan meminta untuk mengajar”.²⁶⁰

Data tersebut senada dengan temuan akan peran Majelis Keluarga dalam mekanisme kontrol layanan pengurus.²⁶¹ Keluarga pengasuh bertugas memantau kedisiplinan guru dalam pembelajaran.

Abdul Hadi menyatakan bahwa pengurus ada yang rajin dan tidak rajin. Kondisi tersebut diketahui dari data kehadiran yang dikumpulkan oleh bagian pendidikan. Berikut hasil wawancaranya:

“*ya* ada yang rajin ada juga yang nggak dan ada juga laporan ke kiai yang gak rajin juga di awasi oleh bagian tarbiyah salah satunya kalau dibagian pondok gak sampai ke lembaga itu hanya kepala pondok saja

²⁵⁹ Dokumen Pesantren Nurul Qadim 2018

²⁶⁰ Hafidz Nur, *Wawancara*, 16 Desember 2021

²⁶¹Peneliti, observasi, Probolinggo 10 Desember 2021

yang mengawasi. Sistem kontrol dari yayasan. Keuangan dikelola memakai sistem sentralistik. Pengurus di bawah mengajukan rencana anggaran belanja (RAB)”.²⁶²

Keterangan Hadi menyatakan bahwa terdapat mekanisme kontrol yang dilakukan secara menyeluruh dan berbasis pada satuan tugas. Laporan disampaikan kepada kepala satuan pendidikan, pengasuh, dan ketua yayasan.²⁶³

Pesantren meakukan evaluasi kegiatan pengurus. Ada pertemuan yang diselenggarakan setiap bulan.²⁶⁴ Hal itu seperti ungkapan Muhammad Holid:

“Ada pertemuan khusus pengurus tiap bulan dalam rangka melakukan evaluasi kegiatan pada setiap bidang. Teman-teman pengurus dan majelis keluarga pasti bertemudalam forum evaluasi secara rutin dan berkala”.²⁶⁵

Perspektif Holid menyatakan pentingnya evaluasi layanan pengurus. Pesantren menyelenggarakan evaluasi secara berjenjang dan berskala rutin setiap bulan.

Evaluasi juga dilakukan oleh dan kepada madrasah cabang. Pesantren nurul Qadim memiliki 28 madrasah cabang di Kabupaten Probolinggo. Kepala madrasah cabang menyampaikan laporan kedisiplinan pengurus kepada pengasuh.²⁶⁶ Hal itu sebagaimana disampaikan Abdul Wahid:

²⁶² Abdul Hadi, *Wawancara*, 18 Desember 2021

²⁶³ Laporan Akhir Pesantren tahun 2019

²⁶⁴ Dokumen rapat Pesantren tahun 2019

²⁶⁵ Muhammad Holid, *Wawancara 20 Desember 2021*

²⁶⁶ Dokumen laporan pesantren tahun 2019

“Madrasah cabang ada 30 lembaga. Dalam evaluasinya dilakukan lomba antar madrasah cabang, dua kali setiap tahun, untuk dilihat perkembangannya. Pengajarnya mahasantri dari Nurul Qadim. Mereka setiap hari mengajar diutus pesantren di madrasah cabang tersebut”.²⁶⁷

Data tersebut mengungkapkan adanya evaluasi perkembangan layanan di madrasah cabang tersebut. Pesantren melaksanakan kegiatan lomba sebagai bentuk kontrol layanan. Dari kegiatan lomba tersebut diketahui kemampuan peserta didik sebagai hasil layanan yang diberikan pengurus.

3. Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus di Pesantren Nurul Qadim

Pesantren ideal terus berinovasi. Pengurus terlihat mempunyai beberapa hal yang berbeda, sehingga tidak bisa diperlakukan sama.²⁶⁸ Ada ciri khas tersendiri di setiap pesantren. Performa pesantren salaf menurun karena pengaruh sekolah, madrasah dan pendidikan tinggi yang diadaptasi ke dalam pesantren.²⁶⁹ Maka dari itu, Pesantren Nurul Qadim memadukan sistem pesantren salaf dengan satuan pendidikan formal. Pendidikan formal dilaksanakan siang hari, dan kelas pagi diperuntukkan kegiatan PDF (pendidikan diniyah formal).

a. Penghargaan pengurus

Sehubungan dengan penghargaan pengurus yang diberikan oleh Pesantren Nurul Qadim mengacu kepada keterangan Abdullah Hasan:

²⁶⁷ Abdullah Hasan, *Wawancara*, 20 Desember 2021

²⁶⁸Peneliti, observasi, Probolinggo 18 Desember 2021

²⁶⁹ Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

“Awalnya di pesantren ini periode yang pertama keluarga pendiri tidak ada gaji sama sekali, karena memang nggak menarik iuran sama sekali tidak boleh menarik iuran. Gratis semua sampai lulus. Masyarakat boleh menerima layanan pendidikan pesantren tanpa membayar”.²⁷⁰

Dari data tersebut, bahwa pesantren memberikan penghargaan kepada pengurus tidak berupa uang. Para pengajar diberi makan dan minum sekedarnya setelah melaksanakan tugas di pesantren.²⁷¹

Era kepengasuhan kedua mulai dipikirkan penghargaan berupa uang kepada pengurus. Mereka diberi uang sekedarnya dari pribadi kiai.²⁷² Hal itu sesuai dengan pernyataan Ketua Yayasan:

“Periode KH Nuruddin gaji tetap tidak ada tiap bulan, *ya* dikasih secukupnya. Itupun dari uang pribadi beliau, karena iuran untuk pesantren tidak mencukupi. Bayangkan, waktu itu iurannya pada waktu itu dalam 5 lima 5000 rupiah, jadi yang 5000 itu sebelumnya itu 1 bulan 5000. Pembayaran itu dibelanjakan untuk semuanya listriknya, air, SPP sekolahnya”.²⁷³

Dari pernyataan tersebut, pembayaran keuangan pesantren murah, hanya Rp 5000 dalam satu bulan.²⁷⁴ Itu merupakan sumber utama keuangan pesantren yang dikelola secara tradisional.

Keadaan mulai berubah saat KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) menjadi Presiden IV RI. Sejak saat itu, pesantren memiliki akses dan perhatian dari pemerintah, sebagaimana dikatakan Abdullah Hasan:

“Jadi, setelah ditotal itu jadi uang iuran dari santri tidak mencukupi untuk memenuhi operasional pendidikan, akhirnya kekurangannya dipenuhi kiai. *Nah*, sekarang karena sudah era reformasi, pendidikan mulai dipikirkan oleh pemerintah. Bukan berarti dulu pemerintah nggak

²⁷⁰ Abdullah Hasan, *Wawancara*

²⁷¹ Dokumen laporan keuangan tahun 2019

²⁷² Dokumen pesantren tahun 2018

²⁷³ Ketua Yayasan, *Wawancara*, Wawancara 19 Desember 2021

²⁷⁴ Dokumen laporan keuangan tahun 2019

memikirkan, tetapi yang namanya pesantren apalagi pesantren salaf gak ada BOM (bantuan operasional madrasah)".²⁷⁵

Dari perspektif Abdullah Hasan, keuangan pesantren mengalami peningkatan, kecuali pesantren yang memang formal ada MI, MTs. Pesantren Nurul Qadim ada penarikan iuran santri.²⁷⁶ Pesantren berpikir realistis dan ideal, separuhnya mereka berkhidmah separuhnya lagi dipenuhikiai. Pesantren menyadari pengurus mempunyai keluarga. Terlihat adanya pemberian berupa *bisjarah*. Jumlahnya tidak banyak, sekedar mencukupi kebutuhan sehari-hari pengurus.²⁷⁷

Dalam beberapa tahun terakhir, pesantren menaikkan pembayaran iuran bulanan. Hal itu sesuai dengan pernyataan Ketua Yayasan:

"*Sahriah* di sini hanya bayar 60 ribu. Dibandingkan dengan pembayaran kencing di toilet umum saja Rp 2000, itu (*sahriah*) masih murah. Apalagi di hotel semalam ada yang 1 juta. Di sini 60 ribu kadang tidak bayar. Sehingga tidak cukup untuk pemeroperasional. Untungnya sekarang ada dana BOM (biaya operasional madrasah), sehingga bisa membantu operasional pesantren. Kalau dari *sahriah* santri hanya cukup membayar listrik".²⁷⁸

Keterangan tersebut menyatakan bahwa Pesantren Nurul Qadim memiliki kepedulian besar terhadap pemerataan pendidikan. Pengurus memerhatikan kondisi ekonomi masyarakat kelas bawah, sehingga menerapkan biaya pendidikan murah dan berkualitas.²⁷⁹

²⁷⁵ Abdullah Hasan, *Wawancara* 20 Desember 2021

²⁷⁶ Dokumen laporan keuangan tahun 2020

²⁷⁷ Peneliti, observasi, Probolinggo 10 Desember 2021

²⁷⁸ Ketua Yayasan, *Wawancara*

²⁷⁹ Peneliti, observasi, Probolinggo 18 Desember 2021

Iuran tersebut tidak semuanya untuk penghargaan pengurus, karena hanya cukup untuk operasional harian. Hal itu senada dengan keterangan Ketua Yayasan:

“Kalau dulu dihonor seadanya. Kalau sekarang sudah ada honor bertambah. Salaf dan formal diratakan honorinya. Sehari 15.000. jumlah gurunya sekitar 200 pengurus. Dan saya pikir tidak ada bedanya semangat guru-guru antara dibayar dan tidak dibayar. Sama-sama aktif. 1 bulan dihonor Rp 50 ribu. Setiap hari diberi makan dari pesantren. Pengurus berpegang dari Allah menuju kepada Allah. Pengeluaran untuk pengurus 120 juta sebulan. Jumlah guru sebanyak 200 orang”.²⁸⁰

Dilihat dari pernyataan Ketua Yayasan penghargaan kepada pengurus masih tergolong rendah. Mereka hanya dibayar Rp 50.000 satu bulan,²⁸¹ dibandingkan dengan UMK (upah minimum kabupaten) Kabupaten Probolinggo sebesar Rp 2,553.265.²⁸²

Rendahnya honor pengurus diakui oleh Ketua Yayasan dan dibenarkan oleh Abdul Hafidz Nur, sesuai dengan pernyataan berikut:

“Kalau gaji ya segitu, mau member honor besar uangnya tidak ada. Namun demikian, kenyataannya dibayar maupun tidak teman-teman pengurus itu aktif. Tidak ada bedanya. Dulu banyak diupayakan sertifikasi sekitar 50 orang lebih jatahnya, tetapi teman-teman pengurus *aras-arasan*(semaunya) mengurusnya. Kebetulan dekat, karena pondok lain tidak mau ambil lumayan gajinya sertifikasi Rp 1.500.000. Peluang itu tidak bisa diambil karena persyaratan administrasi mengharuskan S1, sedangkan guru-guru di sini, kebanyakan, tamatan aliyah dan pesantren salaf. Akhirnya, saya mengimbau untuk kuliah S1 di Nurul Jadid”.²⁸³

Dari pernyataan tersebut, Yayasan melakukan upaya memberikan peningkatan honor pengurus. Salah satunya dengan mengupayakan

²⁸⁰ Hafidz Nur, *Wawancara*, 21 Desember 2021

²⁸¹ Dokumen keuangan pesantren tahun 2019

²⁸² Dokumen keuangan Kabupaten Probolinggo tahun 2019

²⁸³ Ketua Yayasan, *Wawancara*, 21 Desember 2021

pelaksanaan sertifikasi.²⁸⁴ Untuk itu, pengurus difasilitasi menempuh jenjang S1 di Universitas Nurul Jadid sejak tahun 2010.²⁸⁵

b. Performa Pengurus

Mengacu kepada data poin a, bahwa penghargaan kepada pengurus masih kecil dibandingkan dengan UMK Probolinggo yang mencapai Rp 2,5 juta dalam satu bulan. Pengurus mendapatkan penghargaan sebesar Rp 50.000 dalam satu bulan ditambah dengan transport kehadiran Rp 15.000 sehari.²⁸⁶ Pemberian penghargaan yang kecil tidak menyurutkan semangat pengabdian dan pengorbanan pengurus. Mereka terlihat rajin dan tekun memberikan layanan kepada santri.²⁸⁷

Sehubungan dengan performa pengurus, Ketua Yayasan menyampaikan keterangan di bawah ini:

“Sudah 95% sudah disiplin kalau prestasi banyak ini sudah piala kayak juara 1 MQK (musabaqah qiraat al-kutub) salah satunya yang wah ini MQK juara 1 tingkat nasional yang di Banyuwangi tahun 2018 atau 2019”.²⁸⁸

Data tersebut menunjukkan tingkat kedisiplinan pengurus memberikan layanan kepada santri. Kedisiplinan pengurus mencapai 95%. Angka tersebut memuaskan pemanfaat layanan dan tidak ada komplain mengenai kehadiran pengurus.²⁸⁹

²⁸⁴Dokumen SDM Pesantren tahun 2019

²⁸⁵ Data Pengurus Pesantren tahun 2010

²⁸⁶Dokumen keuangan pesantren tahun 2019

²⁸⁷Peneliti, observasi, Probolinggo 18 Desember 2021

²⁸⁸ Ketua Yayasan, *Wawancara*

²⁸⁹ Dokumen laporan kedisiplinan pengurus tahun 2019

Gambar 4.12 piala, bukti prestasi Pesantren Nurul Qadim



Sehubungan dengan performa pengurus, Yayasan memiliki indikator khusus yang telah menjadi tradisi,²⁹⁰ yaitu:

“Memiliki kecakapan mengenai ilmu dan kepemimpinan. Sekarang, mereka masih muda-muda. Mereka butuh penguatan dan pengembangan pengelolaan. *Bahtsul masail* masih jalan, kitab masih jalan. Pengelolaan masih jalan dan terus dikembangkan. Lembaga-lembaga dikelola dengan efektif. Pesantren tidak terlalu terpengaruh dengan administrasi. Ma’had aly murni kitab dan inputsnya berjenjang dari PDF”.²⁹¹

Dalam pandangannya, pengurus mesti memiliki kapasitas kepemimpinan dan keilmuan. Kepemimpinan diperlukan sebagai pelayan santri. Mereka hadir membersamai santri memahami tujuan hidupnya. Secara keilmuan, pengurus mumpuni karena rata-rata tamat Ma’had Aly.

Kalau dulu sejarahnya, KH. Hasyim Mino itu *ahl hikmah* [banyak tamunya]. Doa-doanya dipercaya *mustajab* [diterima]. Dia mencari menantu yang bisa mengelola pesantren, yaitu KH Nuruddin.²⁹² Ketika beliau ditanya jawabannya adalah pesantren. Lingkungannya harus siap dan dikelola dengan baik. Kalau dulu Kiai Hasyim Mino hanya bilang pesantren. hal itu menunjukkan kriteria sebagai pengurus, sebagaimana dikatakan Hafidz Nur:

²⁹⁰ Dokumen SDM 2019

²⁹¹ Ketua Yayasan, *Wawancara* 21 Desember 2021

²⁹² Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

“Pengurus ideal yakni memiliki sikap ikhlas dalam mengabdikan, tidak butuh orang pintar atau kaya. Mereka punya dedikasi dan tanggungjawab. Memandang jabatan sebagai amanah, bukan fasilitas. Amanah adalah janji dan janji harus ditepati. Kebanyakan orang pintar *lali* dalam tindakan karena mengentengkan”.²⁹³

Dalam perspektif Hafidz Nur, pengurus memiliki piranti rohani yang baik. Mereka diharapkan memiliki keikhlasan dan mengabdikan. Hal ini menjadi dasar layanan kepada santri.

Sikap amanah pengurus telah mentradisi. Hafidz Nur menceritakan nilai-nilai yang dianut pengurus di masa kepemimpinan KH. Nuruddin Musyiri, yaitu:

“Di masa Kiai Nuruddin, dulu ada kebiasaan, dari tiap kelas itu sampai 1 sampai 1 minggu harus kerja membantu pesantren secara bergantian. Kalau di sekolah yang didik itu apa agar mereka tahu bukan hanya berteori terus. Tapi tidak, artinya mereka benar-benar santri akhirnya secara batin tercerahkan bahwa kita harus saling membantu, bahwa kita tidak harus saling gotong royong, bahwa kita itu tidak harus bekerja sama dengan cara apa *ya* seperti membangun dan mengelola masjid, musala maupun madrasah”.

Mengacu kepada keterangan Hafidz, bahwa pengurus ditempa dengan beragama kemampuan, ilmu dan rohaninya. Mereka tidak hanya dipersiapkan menjadi ilmuwan, tetapi menjadi apa saja dengan tujuan memberikan manfaat kepada masyarakat, bangsa dan Negara.

c. Kepuasan Batin

Dalam perspektif pesantren penghargaan bukan hanya materi. Menurut mereka materi penting, kepuasan batin juga menjadi tujuan.

²⁹³ Abdul Hafidz Nur, *Wawancara* 21 Desember 2021

Mereka mengembangkan sistem pendidikan untuk semua.²⁹⁴ Pengurusnya gemar melatih diri dengan *riyadah*. Mereka senang dan tidak keberatan dengan sikap hidup prihatin. Hal itu mengacu pernyataan kiai:

“Kiai Mino orang tidak punya (miskin) sehingga waktu *mondok* di Genggong tidak di kirim). Dia menjadi *hadam* kepada Kiai Hasan Sepuh. Setelah pulang disuruh membangun musala. Karena orang tidak punya, akhirnya, rumahnya dijadikan musala. Rumahnya, yang terbuat dari kayu, dipindah menjadi musala”.²⁹⁵

Sebagaimana diceritakan Pengasuh bahwa Pesantren Nurul Qadim dibangun dengan pondasi kehidupan rohani yang kuat.²⁹⁶ Sejak masa pendiri terbiasa dengan hidup apa adanya dengan mengutamakan pengembangan pendidikan untuk masyarakat.

Pengurus meyakini rezeki itu dijamin dan yang menjamin bukan siapa-siapa tapi Allah.

“Kiai sering menyampaikan ayat *Wa man yattaki Allah yaj'al lahu makhraja wa yarzuqhu min haisu la yahtasib* [bahwa siapa yang bertakwa, rejekinya dijamin Allah dari jalan yang tidak disangsangka]. Itu pasti Allah memberikan jaminan”.²⁹⁷

Data tersebut menunjukkan adanya kepuasan batin yang dimiliki pengurus. Mereka tidak berharap pemberian dari pesantren. mereka mengabdikan dan memberikan kemampuannya untuk kemajuan ilmu-ilmu keislaman.

Sehubungan dengan kepuasan batin, Abdullah Hasan memberikan analogi yang menarik sebagaimana dikatakan:

“Jangankan manusia yang dikasih akal, punya anggota badan yang sempurna, bisa memegang, bisa berjalan, dan bisa berjalan. Hanya saja,

²⁹⁴ Profil Pesantren Nurul Qadim 2016

²⁹⁵ KH. Hasan Abdul Jalal, *Wawancara*, 22 Desember 2021

²⁹⁶ Profil Pesantren Nurul Qadim tahun 2016

²⁹⁷ KH. HASAN Abdul Jalal, *Wawancara*

manusia itu yang dicari bukan cukup. Kalau kita mencari rejeki sekedar cukup untuk hidup dalam rangka beribadah, kita tenang dan *enjoy* dalam hidup”.²⁹⁸

Pernyataan tersebut berkaitan erat dengan terciptanya keyakinan batin pengurus. Tujuan mereka adalah ibadah.²⁹⁹ Pesantren menjadi sarana beribadah kepada Allah melalui layanan keilmuan dan keagamaan kepada santri dan masyarakat. Dengan demikian, pengurus mendapatkan kepuasan batin yang tidak terduga. Mereka menyadari bahwa kebahagiaan memang memerlukan materi, namun bukan segalanya.

Gambar 4.13 melatih ruhani pengurus dengan ibadah



Penghargaan pesantren berupa uang sebesar Rp 50.000 tidak menyusutkan pengabdianya.³⁰⁰ Sehubungan dengan kepuasan batin, Syamsul Arifin menyatakan hal-hal berikut:

“Kebanyakan orang mengejar impian-impian. Kita harus punya mobil ini, harus punya itu dan saya rasakan jadi saya juga belajar. Bukan gak ada ya setiap hari itu pasti banyak. Beliau menganjurkan banyak baca salawat. Setiap sholawatan baca sholawat itu kan umumkan. Ada seperti itu. Jadi yang jelas yang penting haliyahnya baik, secara *haliyah*, mereka baik”.³⁰¹

²⁹⁸ Abdul Wahid, *Wawancara*

²⁹⁹ Dokumen visi pesantren tahun 2019

³⁰⁰ Dokumen keuangan pesantren tahun 2019

³⁰¹ Syamsul Arifin, *Wawancara* 22 Desember 2021

Syamsul menyatakan bahwa uang memang penting, namun bukan segalanya. Membantu kiai mendatangkan pengalaman dan ketenangan batin tersendiri.

B. Situs Al-Utsmani

Penyajian data Pesantren Al-Utsmani meliputi tiga bahasan pokok, yaitu seleksi dan penempatan, pembinaan dan penghargaan pengurus. Tiga pokok bahasan tersebut berbasis kepemimpinan spiritualitas kiai mencakup harapan, visi dan altruistik.

1. Harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus di Pesantren Al-Utsmani

Data-data mengenai seleksi dan penempatan pengurus mencakup pemilihan, penempatan, doktrin³⁰² pesantren dan nilai utama sebagaimana data berikut.

a. Pemilihan Pengurus

Pesantren Al-Utsmani melakukan pemilihan dan penempatan pengurus meliputi beberapa tahapan dan kriteria. Hal itu sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Pesantren:

“Saya diajak beliau untuk mengajar dan diminta kepada ayah saya. Saya kembali ke sini tahun 2000. Habis maghrib beliau ke rumah menemui ayah saya. Saat itu hujan deras. Saya juga merasa tersentuh.”³⁰³

³⁰²Dokumen Pesantren Al-Utsmani tahun 2018

³⁰³ Baqir, *Wawancara* Bondowoso 10 November 2021

Keterangan Bakir menunjukkan bahwa pemilihan pengurus dilakukan secara tradisional. Pengasuh memiliki cara tertentu dalam memilih pengurus. Dia mendatangi rumah santri secara langsung menemui keluarga bersangkutan.³⁰⁴

Gambar 4.14 Pesantren Al-Utsmani tidak menggunakan papan nama



Kiai menyampaikan keinginannya kepada orang tua santri mengajak anaknya yang telah lulus untuk terlibat sebagai pengurus.³⁰⁵ Orang tua menyambut gembira keinginan kiai dan menyampaikannya kepada anaknya, sebagaimana uraian berikut:

“Rekrutmen guru/pengurus diambil dari mereka yang telah lulus mengabdikan. Selesai ulya. Sekarang 123 orang guru tugas. Masa baktinya selama dua tahun. Kalau ingin menambah dipersilahkan. Setelah pengabdian selesai, calon pengurus dianggap mumpuni”.³⁰⁶

Keterangan tersebut menegaskan pola regenerasi pengurus. Selain kemampuan pendidikan, ditentukan kriteria adanya dukungan dari orang tua sebagaimana dikatakan Baqir:

“Terutama adanya dukungan dari luar, yaitu orang tua. Pesantren datang kepada orang tua meminta ijin anaknya menjadi pengurus pesantren. Rata-rata mereka yang tidak akan bertunangan diberi ijin oleh orang

³⁰⁴ Profil Pesantren Al-Utsmani tahun 2018

³⁰⁵ Profil Pesantren tahun 2018

³⁰⁶ Baqir, Sekretaris Pesantren, *Wawancara* 10 November 2021

tuanya. Itulah cara yang diterapkan sesuai dengan cara pengasuh sebelumnya. Bagian seleksi dipercayakan kepada *tarbiyah wa atta'lim*. Diberi tugas oleh kiai mencari bibit pengurus”.³⁰⁷

Pesantren mempertimbangkan ijin orang tua dalam merekrut pengurus. Hal itu dianggap penting karena menjadi motivasi baginya dalam berkhidmah kepada pesantren.

Gambar 4.15 Masjid Pesantren Al-Utsmani



Di Pesantren Al-Utsmani, pengurus diseleksi komprehensif.³⁰⁸ Selain cara-cara tersebut diterapkan metode *istikharah*, sebagaimana dikatakan Ketua Umum:

“Dilakukan seleksi, lalu *istikharah*. Karena itu sunnah. Dalam menentukan sesuatu disunnahkan *istikharah*. Yang dikira oleh kita baik, belum tentu baik dalam pandangan Allah. Demikian pula sebaliknya”.³⁰⁹

Dalam keterangan tersebut, Ketua Umum menyampaikan hal yang menarik. Dalam pencermatan, pemilihan pengurus melibatkan orang tua, dan disambungkan kepada Allah SWT.³¹⁰

³⁰⁷ Baqir, *Wawancara* 10 November 2021

³⁰⁸ Dokumen SDM pesantren tahun 2018

³⁰⁹ KH. Ghazali Utsman, Ketua Umum Pesantren Al-Utsmani, *Wawancara*, Bondowoso 20 November 2021

³¹⁰ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 11 November 2021

Seleksi dilakukan oleh tim yang ditunjuk oleh pengasuh. Tim melaksanakan sesuai dengan arahan pengasuh sebagaimana dikatakan Baqir:

“Kita juga melakukan antisipasi. Misalnya telaah kebutuhan pengurus 10 orang, maka tim menyodorkan 12 nama kepada pengasuh. Rata-rata 90 persen kiai, karena seleksinya dilakukan secara ketat dipadukan dengan hasil *istikharah* kiai”.³¹¹

Sebagaimana dinyatakan, seleksi dilakukan secara terencana. Tim melakukan telaah kebutuhan SDM pada masing-masing bidang. Pengurus yang dibutuhkan sekitar 10 orang dalam satu periode tertentu.

Tim melakukan langkah-langkah terencana dan sistematis. Mereka mencermati profil calon pengurus sejak awal keberadaannya di pesantren. mereka melakukan koordinasi dengan *stakeholders* di masing-masing satuan pendidikan. Hal itu tergambar dari informasi Sekretaris Pesantren:

“Ada seleksi dari pengurus disampaikan kepada pengasuh untuk diambil keputusan berdasarkan hasil *istikharah*. Apapun yang diputuskan pengasuh diterima sebagai ketetapan”.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa tim melakukan langkah-langkah terukur dan mengkoordinasikannya dengan pihak-pihak lain di pesantren.

b. Penempatan pengurus

Setelah pemilihan pengurus, dilakukan penempatan dengan beberapa prinsip manajemen. Terlihat adanya prinsip menempatkan orang pada tempatnya.³¹² Mereka berpandangan sesuai hadits untuk menyerahkan

³¹¹ Baqir, *Wawancara* 10 November 2021

³¹² Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 11 November 2021

urusan kepada ahlinya. Jika suatu urusan tidak diserahkan kepada yang ahli, maka tunggulah saat kehancurannya. Dalam hal penempatan pengurus, Muhsin Ghazali menyampaikan:

“Pengurus tidak harus alumni. Disesuaikan dengan bidangnya. Pengurus pelaksana yang tertinggi adalah Ketua Umum (KH Ghazali Utsman). Pengasuh adalah KH Qusyairi”.³¹³

Muhsin menjelaskan struktur pengurus Pesantren Al-Utsmani meliputi pengasuh dan ketua umum sebagai poros kepemimpinan Pesantren Al-Utsmani.³¹⁴ Mereka mengendalikan dan mengarahkan visi-misi dan program pesantren.

Gambar 4.16 menerapkan sistem istikharah



Sehubungan dengan penempatan pengurus, dinyatakan oleh Sekretaris Pesantren beberapa hal pokok berikut:

“Keputusan finalnya ada Kiai Ghazali. Biasanya calon pengurus yang sudah diseleksi bagian *Tarbiyah wa Atta'lim* menyodorkan nama-nama kepada pengasuh. Biasanya, pada bulan ramadhan kiai sering memanggil nama-nama tersebut untuk diberikan pembinaan secara langsung untuk menanamkan ideology pengabdian. Kadang diberi tugas khusus”.³¹⁵

³¹³ Muhsin Ghazali, *Wawancara*, 15 November 2021

³¹⁴ Dokumen struktur pesantren tahun 2019

³¹⁵ Baqir, *Wawancara*, 10 November 2021

Pengasuh melakukan pembinaan secara khusus sebelum mereka terjun ke medan tugas dengan beragam pendekatan, terlihat dengan adanya kebiasaan *sowan*.³¹⁶ Mereka dinilai kinerja dan kesetiaannya kepada pesantren.³¹⁷

Terkait penempatan pengurus, tim melakukan pencermatan lebih lanjut terkait dengan komitmen yang dimiliki. Hal itu dikatakan oleh Sekretaris Pesantren, yakni:

“Ada pengurus tertentu yang memantau keberadaan calon pengurus selama menjadi guru tugas. Tidak hanya menyangkut kemampuan, harus seimbang antara *mau'idzah* dengan *uswah*”.

Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa terdapat penilaian lanjutan terkait penugasan pengurus pada struktur tertentu. Pernyataan dan perilakunya dinilai secara serius pada saat fase pembinaan pengurus.

Tim memiliki buku catatan khusus memantau perkembangan dan perilaku pengurus.³¹⁸ Penilaian tersebut dilakukan secara mendalam terkait dengan kesesuaian kemampuan dan beban tugas yang diterima. Hal itu sebagaimana dikatakan Baqir:

“Dua tahun belakangan (sejak tahun 2019) ada perkembangan dalam hal rekrutmen. Pengurus pemantau memiliki buku catatan mengenai aktifitas guru tugas sebagai bentuk penilaian awal untuk menjadi pengurus. Ada keras laporan penanggung jawab guru tugas. Itu diisi dan dipelajari oleh bagian *tarbiyah wa atta'lim*”.

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa aktifitas pengurus dipantau oleh tim terkait dengan kemampuan dan komitmennya. Tempat tugas yang baru

³¹⁶ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 November 2021

³¹⁷ Dokumen SDM tahun 2018

³¹⁸ Peneliti, Observasi, Bondowoso 12 November 2021

memerlukan penyesuaian secara berkesinambungan. Dalam hal tersebut pembinaan memiliki koneksitas.

C. Doktrin Pesantren

Pesantren Al-Utsmani memiliki doktrin-doktrin tertentu.³¹⁹ Hal itu terlihat dari ajaran-ajaran pokok Islam berbasis kitab kuning. Adanya doktri pesantren dikuatkan dengan pernyataan:

“Allah menciptakan kita untuk mengabdikan (*wa khalaqtu al-ins wa al-jin illa liya’buduni*) [aku menciptakan jin dan manusia hanya untuk mengabdikan kepada-Ku]³²⁰.

Perspektif Kiai Ghazali menyatakan bahwa doktrin pengembangan SDM pesantren meliputi pengabdian. Itu dinyatakan sebagai tujuan inti kemanusiaan.³²¹ Pesantren mengarahkan pengurus mencapai derajat kemanusiaan tertinggi.

Hakikat pengurus merupakan pengabdian. Mereka dibina mendedikasikan waktu dan kemampuannya untuk kemanfaatan umat manusia melalui penyebaran ilmu-ilmu keislaman. Sekretaris Pesantren menyatakan:

“Setelah itu dibina kemampuan jiwa mengabdikan. Doktrin pengabdian disampaikan kepada calon pengurus agar memiliki jiwa mengabdikan kepada pesantren dan masyarakat Dasar pemikirannya para guru adalah pengabdian. Saya juga yakin dengan pengabdian mendapatkan rejeki di luar pesantren dengan lebih mudah. Demikian dengan guru dan pengurus lainnya”.³²²

³¹⁹Peneliti, Observasi, Bondowoso 12 November 2021

³²⁰ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara*, 20 November 2021

³²¹Profil Pesantren Al-Utsani tahun 2018

³²² Baqir, *Wawancara*, 20 November 2021

Sekretaris meyakini adanya doktrin mengenai pengabdian tersebut. Pengurus meyakini pengabdian melalui pengurus.

Gambar 4.17 penguatan doktrin pesantren



Penanaman doktrin mengenai pengabdian dilakukan oleh kiai. Mereka menyatakan pentingnya doktrin tersebut menjadi pegangan dalam pelayanan pesantren.

“Ada juga Ustadz Asmari, mengadi di sini sejak jalan kaki, sepeda *onthel* dan sekarang sudah punya motor istikamah mengabdikan. Dulu usahanya genteng dan bata. Ada juga awalnya tukang sabit rumput, sekarang dipercaya menjadi kepala desa”.³²³

Data tersebut menyebutkan adanya peningkatan ekonomi pengurus yang menerapkan doktrin pengabdian. Dari kunjungan terhadap beberapa rumah alumni terdapat kemajuan ekonomi.³²⁴ Beberapa pengurus lainnya juga memiliki keyakinan terhadap doktrin pengabdian sebagai dasar pencapaian peningkatan kehidupannya.

Doktrin pesantren diwariskan kepada pengurus dari generasi ke generasi. Doktrin tersebut terpelihara hingga saat ini. Cara penularan doktrin

³²³ Baqir, *Wawancara* 20 November 2021

³²⁴ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 13 November 2021

tersebut dilakukan dari pengurus kepada pengurus setelahnya. Demikian dikatakan Sekretaris:

“Jadi kami juga bertanggungjawab menularkan doktrin tersebut kepada junior. Jadi jangan berpikir apa yang didapatkan dari al-Utsmani, tetapi apa yang diberikan kepada al-Utsmani. Itu kaidah dasarnya. Kami yakin bahwa Allah tidak akan memberikan sampah kepada kita. Dan Kiai Ghazali sering mengatakan bahwa Allah Maha Kaya, pasti kita diberikan kecukupan.”³²⁵

Keterangan tersebut menunjukkan adanya upaya pesantren memasarkan doktrin-doktrinnya kepada pengurus. Hal itu menunjukkan pentingnya doktrin sebagai bagan tidak terpisahkan dari rekrutmen SDM.

d. Nilai Utama

Pesantren memiliki nilai-nilai luhur yang dibangun atas doktrin pengabdian. Hal itu sebagaimana dikatakan Ketua Umum:

“Inilah yang membekas bahwa mereka mengajar untuk mengabdikan dan sebagai bagian dari perjuangan untuk meninggikan agama Allah melalui pendidikan. Teman-teman menyampaikan pertanyaan masyarakat berapa bayaran di Al-Utsmani sehingga pengurus aktif. Mereka malu untuk menjawabnya”.³²⁶

Data tersebut menyatakan perjuangan sebagai nilai utama pengurus. Mereka mengabdikan kepada pesantren atas dasar perjuangan.³²⁷ Mereka menggerakkan segala daya upaya untuk mencapai visi-misi pesantren.

Ketua Umum menyatakan bahwa tujuan tidak tercapai tanpa perjuangan. Perjuangan diposisikan sebagai nilai utama pesantren. Lebih lanjut, Ketua Umum menjelaskan:

³²⁵ Baqir, *Wawancara* 20 November 2021

³²⁶ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 20 November 2021

³²⁷ Dokumen Pesantren tahun 2018

“Ini yang tidak bisa dikejar lembaga pendidikan formal di luar pesantren. Dengan semangat itu saya katakan bahwa gaji dari manusia, rejeki dari Allah tidak mesti uang seperti ketenteraman hidup. Anak-anak yang baik. Diberi kebahagiaan dan diberi kecukupan”.³²⁸

Keterangan tersebut menyatakan bahwa perjuangan menyemangati pengabdian pengurus. Mereka terlihat menjalankan program-program pesantren tanpa berpikir honor.³²⁹ Perspektif Ketua Umum menyatakan perjuangan sebagai jalan hidup pengurus mengembangkan pesantren, sebagaimana dikatakan:

“*Barakah* berarti tambahnya kebaikan. Sebagaimana doa *rabbana atina fiddunya hasanah wa fil akhirati hasanah wa qina adzab al-nar*. Nah ini doa untuk kebaikan di dunia dan akhirat. Hidup yang semakin baik. Ini *barakahnya* ilmu dan perjuangan. Ini yang membuat teman-teman saya yakin”.³³⁰

Keterangan pengasuh menyatakan adanya hubungan antara keberkahan ilmu dan perjuangan. Bahwa ilmu diperoleh melalui belajar tekun dan keras.³³¹ Perjuangan memperoleh ilmu dilakukan oleh ustadz dan santri. Keduanya sama-sama berjuang menggapai ilmu yang berkah.

2. Visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Al-Utsmani

Pada bagian ini disajikan pembinaan pengurus yang digerakkan oleh spiritualitas kiai. Sebagaimana dijelaskan pada fokus 1 bahwa rekrutmen pengurus di Pesantren Al-Utsmani didasarkan kepada doktrin dan nilai

³²⁸ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 20 November 2021

³²⁹ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 11 November 2021

³³⁰ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 20 November 2021

³³¹ *Profil Pesantren tahun 2018*

utama. Kepemimpinan spiritual kiai mendasari rekrutmen SDM dan penempatannya untuk mencapai tujuan pesantren. Hal itu menggambarkan adanya visi kiai dalam menggerakkan potensi-potensi pengurus dalam menunaikan tugas pokok dan fungsinya.³³²

a. Pandangan jauh ke depan

Pengurus dibina agar memiliki visi yang jelas.³³³ Data tersebut sebagaimana dinyatakan Ketua Umum:

“Menurut saya, pesantren dianggap baik bila sudah mendidik santri menjadi orang yang takut kepada Allah. Hal itu menjadi visi utama Pesantren Al-Utsmani yang dijabarkan melalui serangkaian program dan kegiatan. Pengurus bergerak dipandu dengan visi yang jelas. Jika tidak, biasanya menabrak sana, menabrak sini. Karena tidak jelas arahnya”.³³⁴

Pandangan Ketua Umum Pesantren Al-Utsmani jelas. Menurutnya pesantren mengarahkan santri menjadi orang yang bertakwa kepada Allah SWT. Pesantren mendidik santri menjadi sosok yang melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-larangan-Nya.

Profil santri yang bertakwa menjadi indikasi perator keberhasilan pesantren, sebagaimana dikatakan Ketua Umum:

“Bagaimanapun kesuksesan pesantren di bidang-bidang lainnya, senyampang tidak menjadikan santri bertakwa, itu belum sukses. Ketakwaan ini begitu penting sehingga al-Qur’an dan hadits diturunkan oleh Allah dan diajarkan oleh Rasulullah. Pribadi bertakwa merupakan dambaan dan idaman pesantren sejak era pendiri. Saya hanya melanjutkan”.³³⁵

³³²Dokumen Pesantren tahun 2019

³³³ Dokumen pesantren tahun 2019

³³⁴ KH. Ghazali Utsman 20 November 2021

³³⁵ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

Pernyataan tersebut menunjukkan arti penting ketakwaan pada diri santri yang menjadi arah pesantren dari masa ke masa. Pesantren Al-Utsmani membina santri menjadi insan bertakwa dalam mengarungi kehidupannya.³³⁶ Pengurus diberi tugas membina santri mencapai ketakwaan melalui proses pembinaan pendidikan dan kepesantrenan.³³⁷

Pengasuh menekankan bahwa ketakwaan merupakan prinsip dasar santri mencapai tujuan hidupnya. Takwa menjadi pemantik karakter-karakter baik, sebagaimana dikatakan:

“Karena memang tujuan pesantren adalah adanya rasa takut kepada Allah dihati anak-anak santri. Ketakwaan kepada Allah merupakan tekad pesantren untuk merubah dan menanamkan karakter keislaman. Takwa kepada Allah merupakan akar yang akan menumbuhkan karakter-karakter positif pada diri santri menjalani masa depannya”.³³⁸

Dari pernyataan pengasuh diketahui bahwa ketakwaan menjadi hal utama yang ditanamkan di pesantren. Semua proses pendidikan dan pembinaan pengurus mengarah kepada ketakwaan.

Gambar 4.18 kegiatan ibadah pengurus



³³⁶ Profil Pesantren tahun 2018

³³⁷ Dokumen satuan tugas pengurus tahun 2020

³³⁸ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

Pengasuh menambahkan hal-hal terkait visi pendidikan Pesantren,³³⁹ yaitu adanya perubahan pada diri peserta didik. Menurutnya indikator keberhasilan pesantren disampaikan pada pernyataan berikut:

“sehubungan dengan visi pesantren, terkait dengan perubahan pada diri santri yang berdampak pada jati dirinya. Indikator keberhasilan pendidikan pesantren apabila pesantren berhasil mengangkat derajat atau nasib santri. dalam hal ini perubahan keadaan santri. Itu penting dan menjadi konsentrasi kami semua”.³⁴⁰

Perspektif Pengasuh menyatakan bahwa perubahan kehidupan santri menjadi visi pesantren. dia menekankan. Hal itu sebagai arah kebijakan yang diambil dan dikerjakan oleh pengurus.

Pengasuh menyebutkan skala-skala perubahan yang terukur terkait keberhasilan santri. Dalam pandangannya, pendidikan yang baik bukanlah mereka yang hanya menerima *inputs-inputs* yang unggul, sebagaimana dikatakannya:

“Kalau yang *mondok* level sembilan dan lulus tetap dilevel sembilan pesantren tidak sukses. Jika level santri 0 (nol) lalu setelah pulang, jangankan sembilan, naik ke level lima atau tiga sudah sukses”.³⁴¹

Mengacu pendapat Pengasuh bahwa indikator keberhasilan pesantren diukur dari inputs santri yang masuk. Pesantren Al-Utsmani tidak melakukan seleksi santri.³⁴² Siapapun yang ingin mendalami ilmu agama diterima sesuai dengan persyaratan yang berlaku.

³³⁹ Dokumen visi-misi pesantren tahun 2018

³⁴⁰ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

³⁴¹ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

³⁴² Dokumen pesantren tahun 2021

b. Pembinaan pengurus

Pengurus merupakan elemen dalam sistem pesantren. Visi-misi pengurus mengacu kepada visi-misi pesantren.³⁴³ Dalam hal penyamaan visi dan misi tersebut, Ketua Umum melakukan pembinaan pengurus, sebagaimana dikatakan:

“Yang pertama rasa takut kepada Allah, itu kunci. Caranya bermacam-macam. Yang pasti mengikuti sunnah-sunnah Rasul SAW. Contohnya, Beliau mengislamkan umat dengan akhlak. *Innama buitstu li utammima makarim al-akhlak* [hanya sanya saya diutus untuk menyempurnakan akhlak]”.³⁴⁴

Bahwa pembinaan pengurus diarahkan kepada ketakwaan dan akhlak yang baik, sebagaimana diketahui pada beberapa kegiatan pengajian kitab.³⁴⁵ Hal itu menjadi dasar kemampuan pengurus melakukan pembinaan kepada santri.

Ketua Umum memberikan gambaran mengenai contoh dakwah yang dilakukan oleh penyebar Islam di Indonesia, yaitu Walisongo. Hal itu sesuai dengan penyampaian KH. Ghazali Utsman:

“Walisongo mengislamkan Jawa dengan akhlak yang diajarkan Rasulullah SAW. Pengurus, *asatidz* hanya pembagian tugas. Semuanya harus takwa dan mengikuti sunnah Rasul”.³⁴⁶

Dalam pandangan Kiai Ghazali, keberhasilan penyebaran Islam di Indonesia karena didasarkan kepada akhlak. Menurutnya, pengurus sama dengan santri. Mereka hakikatnya santri yang mendapatkan tugas tambahan. Yang dididik pertama adalah akhlaknya. Setelah itu ilmiahnya, sekaligus amalnya.

³⁴³ Dokumen visi misi pesantren tahun 2019

³⁴⁴ KH. Ghazali Utsman, *Wawanara* 22 November 2021

³⁴⁵ Peneliti, Observasi, Bondowoso 14 November 2021

³⁴⁶ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

Sebelum mendapatkan ilmu atau pelajaran, mereka dididik terlebih dahulu. Pengurus diberikan pendidikan dan pengajaran, bukan diajari terlebih dahulu, lalu dididik akhlaknya.³⁴⁷ Hal itu dibenarkan dengan ungkapan Ketua Umum:

“Kalau guru-guru yang telah lulus seleksi diberikan pembinaan untuk meningkatkan motivasi mengabdikan. Biasanya dilakukan di bulan ramadhan, para pengurus dipanggil secara langsung menghadap pengasuh”.³⁴⁸

Dalam pandangan kiai, *Tarbiyah* (pendidikan) didahulukan daripada *ta'lim* (pengajaran). Dalam hal ini, Ketua Umum menganggap penting adanya pembentukan karakter.³⁴⁹ Dalam tradisi pesantren, akhlak berada di atas ilmu dan kemampuan lainnya.

Senada dengan pandangan Ketua Umum, Sekretaris Pesantren memberikan pandangan mengenai teknis pembinaan sebagaimana dikatakan:

“Selain itu, pembinaan dilakukan oleh pengurus senior kepada mereka yang baru lulus seleksi. Pembinaan dilakukan secara informal, silaturahmi dan pendekatan secara personal dengan cara ketuk tular”.³⁵⁰

Data tersebut menyatakan metode pembinaan berjenjang dari pengurus senior kepada junior. Hal itu menunjukkan adanya pembinaan secara formal dan informal.

Sehubungan dengan pembinaan formal, Sekretaris Pesantren menyampaikan upaya pembinaan yang dilakukan:

³⁴⁷ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 November 2021

³⁴⁸ Baqir, *Wawancara* 22 November 2021

³⁴⁹ Dokumen pesantren tahun 2018

³⁵⁰ Baqir, *Wawancara* 22 November 2021

“Ada pertemuan guru dan pengurus disampaikan setelah salat berjamaah. Pengasuh juga memberikan pembinaan kepada pengurus menjelang liburan santri dan setelah kembali untuk menyambut santri lama dan santri baru. Hal itu dilakukan secara periodik”.³⁵¹

Menurut penyampaian Sekretaris, pesantren seringkali mengadakan pelatihan manajemen. Model pesantren tetap salaf dengan manajemen modern.³⁵² Ada pelatihan jurnalistik, pelatihan ilmiah, administrasi dan komputer.³⁵³ Perbaikan manajemen secara bertahap.

Metode pembinaan pengurus juga disampaikan oleh pengurus senior, sebagaimana dikatakan:

“Secara kelembagaan, untuk menimbulkan semangat kekeluargaan dilakukan rapat di rumah-rumah dewan guru. Dalam rangka silaturahmi dan menanamkan sikap saling memiliki dan dukungan keluarga. Rapat dosen di rumah-rumah dosen. Pengurus kompak kalau silaturahmiya baik. Ada program anjangsana”.³⁵⁴

Keterangan tersebut menyatakan model-model pembinaan pengurus. Disampaikan bahwa Al-Utsmani merupakan pesantren salaf, sehingga melakukan pembinaan secara informal.³⁵⁵ Cara-cara informal lebih dominan daripada formal.

c. Latihan Batin

Selain pembinaan pengurus, pesantren melakukan latihan batin bagi pengurus. Hal itu sebagaimana disampaikan Ketua Umum:

“Itu bahasa Jawa. Kalau dianggap bahasa arab taraka yatraku berarti meninggalkan. Maksudnya meninggalkan yang tidak baik atau tidak

³⁵¹ Baqir, *Wawancara* 22 November 2021

³⁵² Profil pesantren tahun 2018

³⁵³ Dokumen laporan pesantren tahun 2020

³⁵⁴ Muhsin Ghazali, *Wawancara* 25 November 2021

³⁵⁵ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 15 November 2021

pantas. Ada juga yang memakai istilah *riyadhah* (latihan). Yaitu membiasakan diri atau olah raga. Tapi di sini lebih pada olah batin”.³⁵⁶

Data tersebut menyatakan bahwa latihan batin dilakukan oleh pesantren. Hal itu dikenal dengan istilah *tirakat*, yaitu pembinaan jiwa pengurus dengan cara mengaktifkan energi batin.³⁵⁷

Gambar 4.19 pembinaan rohani oleh kiai



Didapati adanya pembinaan batin dilakukan dengan pembersihan jiwa dari hal-hal yang negatif.³⁵⁸ Hal itu sebagaimana ungkapan Ketua Umum:

“Membersihkan jiwa (*tazkiyatun nafs*), membersihkan jiwa dari sifat-sifat tercela (*madzmumah*). Dan menanamkan sifat-sifat terpuji. Seperti sombong, iri, hub al-dunya. Yang baik seperti ikhlas, sabar, *qana'ah* untuk mendekat kepada Allah SWT”.³⁵⁹

Data tersebut menunjukkan bahwa pengurus dilatih mendekatkan diri kepada Allah. Mereka ditempa memiliki sifat-sifat yang baik dengan cara membersihkan sifat-sifat kotor dalam diri.

³⁵⁶ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

³⁵⁷ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 November 2021

³⁵⁸ Peneliti, Observasi, Bondowoso 15 November 2021

³⁵⁹ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 10 November 2021

Dalam hal pembersihan diri, pengurus diajarkan membaca wirid-wirid tertentu³⁶⁰, sebagaimana disampaikan Ketua Umum:

“Dzikirnya sama dengan Pesantren lainnya seperti *wird al-latif*, *ratib al-haddad* dan lain-lain. Semuanya sama. Tidak ada penekanan kalau mau jadi pengurus harus baca bacaan tertentu”.³⁶¹

Sekretaris memberikan penjelasan lebih detail terkait dengan kebiasaan pengurus membaca dikir, sebagaimana dinyatakan:

“Beliau sering menanyakan nama-nama santri tertentu. Menurut beliau, kiai membacakan fatihah kepada santri minimal sekali dalam satu hari. Paling tidak guru-guru bersujud diwaktu malam dalam rangka mendoakan santrinya. Bacaan salawat dianjurkan oleh beliau, juga *ratib al-haddad* (doa-doa yang disusun oleh habib Abdullah al-Haddad. Itu dibaca khusus bagi anak didiknya. Ini juga bentuk pendidikan”.³⁶²

Penjelasan Baqir menyatakan bahwa konsep pendidikan pesantren terhadap pengurus adalah membersihkan jiwa (*tazkiyat al-nafs*) terlebih dahulu. Setelah itu diisi dengan ilmu pengetahuan. Kiai Qusyairi sering mencontohkan pendidikan ala Sunan Bonang kepada Sunan Kalijogo.³⁶³ Dan menurutnya, hal itu memiliki tujuan tertentu terkait pembersihan jiwa, lalu ilmu dan amal.

Pengasuh menyatakan hal yang sama, yakni wirid yang dibaca pengurus merupakan kesinambungan sejak pendiri, seperti dikatakan:

“Dari Kiai Utsman, Kiai Hamid, Kiai Qusyairi dan Kiai Ghazali modelnya sama. Ada wirid-wirid, baca al-Qur’an dan salat sunnah. Kalau Kiai Ghazali sering mengahamkan. Saya juga sering ditanya, sudah dapat berapa juz. Dianjurkan baca al-quran secara istikamah, salawat dan *istighfar*. Kiai Qusyairi sering menanyakan mengenai salat *rawatib*,

³⁶⁰ Dokumen wirid santri

³⁶¹ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 22 November 2021

³⁶² Baqir, *Wawancara* 10 November 2021

³⁶³ KH Ghazali Utsman, *Wawancara* 10 November 2021

qabliyah dan *ba'diyah*. Pernyataan pengasuh biasanya menjadi pemikiran santri dan pengurus”.³⁶⁴

Pernyataan tersebut menegaskan jenis-jenis bacaan yang masyhur. Bacaan tersebut meliputi salat wajib dan sunnah, al-Qur'an, salawat, *istighfar* serta ratib al-haddad.³⁶⁵

Pembinaan batin kepada pengurus menjadi hal penting. Hal itu dinyatakan oleh Muhsin Ghazali:

“Pesantren mewajibkan berjamaah. Semua kegiatan harus berhenti saat adzan dan berjamaah. Lalu ibadah sunnah, puasa, bangun malam, khatmil Qur'an. Malam jumat khataman al-Qur'an. Ashar membaca ratibul hadad secara berkelompok”.³⁶⁶

Keterangan Muhsin memberikan gambaran mengenai jenis-jenis bacaan, cara membaca serta waktu yang ditentukan.

Terlihat bahwa pembinaan batin dilaksanakan secara berkelompok juga dilakukan setiap bulan. Mereka bersama-sama membaca al-Qur'an 30 juz.³⁶⁷ Hal itu sebagaimana dikatakan Muhsin Gaazali:

“Setiap bulan guru dan pengurus berkumpul di pesantren mengkhataman al-Qur'an dikoordinir kepala masyarakat untuk *istighatsah* dan mendoakan santri. Guru dan pengurus hadir *istighatsah* malam jumat. Setiap bulan juga ada pengajian khusus pengurus membaca kitab *bidayah al-hidayah* diampu oleh KH Ghazali Utsman”.³⁶⁸

Perspektif Muhsin menyatakan bahwa permohonan menjadi persambngan antara pengurus dengan Allah SWT. Mereka menyampaikan semua

³⁶⁴ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 10 November 2021

³⁶⁵ Dokumen wirid santri

³⁶⁶ Muhsin Ghazali, *Wawancara*, 10 November 2021

³⁶⁷ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 15 November 2021

³⁶⁸ Muhsin Ghazali, *Wawancara* 10 November 2021

kebutuhan lahir dan batin kepada-Nya. Hal itu sebagai bukti keterhubungan antara manusia dengan pencipta-Nya.

d. Keteladanan Kiai

Pembinaan pengurus dilakukan dengan berbagai cara agar mereka memiliki amanah sebagai kepanjangan tangan pengasuh.³⁶⁹ Pembinaan lainnya dilakukan melalui keteladanan kiai.³⁷⁰ Hal itu sebagaimana diungkapkan Sekretaris:

“Saya mengikuti Pengasuh kedua, yaitu KH Abd Hamid. Saya *nyantri* di sini sejak 1991. Gaya kepemimpinannya berlandaskan sikap tawaduk. Mereka bahkan tidak mengakui kepengasuhannya, dan menegaskan diri sebagai penerus Kiai Sepuh (KH Utsman). Pengasuhnya tetap beliau yang merintis”.

Baqir menceritakan pengalamannya melihat secara langsung perilaku pendiri dan pengasuh. Menurutnya, hal itu menginspirasi dan memberikan motivasi untuk berjuang.

Gambar 4.20 Panutan Sebagai Inspirasi para pendiri dan pengasuh



Keberadaan pendiri dan pengasuh sebagai model bagi pengurus diungkapkan secara jelas oleh Sekretaris:

³⁶⁹Peneliti, Observasi, Bondowoso 16 November 2021

³⁷⁰ Profil Pesantren tahun 2018

“Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah pola orang tua kepada anak. Ini terjadi pada saya sendiri, sehingga muncul loyalitas yang *full* kepada pesantren. Walaupun seandainya diibaratkan orang kerja tidak sesuai, tetapi kebahagiaan immaterialnya yang lebih penting”.³⁷¹

Sebagaimana dinyatakan Baqir bahwa pengasuh memperlakukan pengurus sebagai keluarga besar. Mereka diposisikan sebagai bagian integral pesantren.³⁷² Pengasuh sebagai orang tua dari pengurus. Hal itu ditunjukkan dengan layanan yang maksimal berupa kasih sayang.

Sekretaris menjelaskan mengenai pola kepemimpinan pengasuh yang didasarkan kepada kasih sayang. Hal itu sesuai dengan pernyataan Baqir:

“Pengasuh memperlakukan kepemimpinannya kepada pengurus lebih dari sekedar guru, terutama yang senior, tetapi anaknya. Kita kepada beliau tidak hanya menganggap guru, tetapi orang tua. Beliau juga melayani saya dan pengurus lainnya bertunangan hingga menikah”.³⁷³

Keterangan Baqir merujuk kepada pengalaman pribadinya. Hal itu juga terjadi kepada pengurus lainnya secara merata. Pengasuh memperlakukan pengurus sebagai keluarga, sehingga tidak ada jarak di antara mereka.

e. Mekanisme kontrol

Pembinaan pengurus dilakukan melalui mekanisme kontrol. Pengembangan SDM di Pesantren Al-Utsmani membutuhkan adanya

³⁷¹ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁷²Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 18 November 2021

³⁷³ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

kontrol untuk memastikan siklus manajemen pengurus.³⁷⁴ Evaluasi dilaksanakan secara rutin seperti dikatakan Sekretaris:

“Pengasuh juga melakukan monitoring kegiatan secara acak dengan melihat secara langsung pelaksanaan kegiatan. Setelah itu, pengasuh memanggil pengurus terkait untuk melakukan evaluasi kegiatan dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi pengurus”.³⁷⁵

Ungkapan Baqir menyatakan bahwa pengurus dibina melalui system pengawasan. Pengasuh dan Ketua Umum melakukan control secara langsung terhadap kegiatan harian pesantren.

Pengawasan dilakukan kepada semua unsure di pesantren. pengasuh melakukan pengawasan dalam rangka pembinaan pengurus, sebagaimana pernyataan Sekretaris:

“Di forum ini pengasuh memberikan masukan secara langsung terkait dengan perkembangan santri dan memberikan pemantauan kemampuan baca kitab. Saya sendiri sering mendapatkan masukan langsung dari beliau”.³⁷⁶

Keterangan tersebut menyatakan adanya pengawasan dilakukan dengan berbagai bentuk. Tampak bahwa pengasuh dan Ketua Umum melakukan pengawasan pada kegiatan harian.³⁷⁷ Hal itu dilakukan pada berbagai forum yang memungkinkan adanya kepastian kualitas layanan.

Pengawasan dilakukan secara formal dalam bentuk rapat-rapat yang diikuti oleh pengurus lengkap maupun terbatas.³⁷⁸ Hal itu sebagaimana data Muhsin Ghazali:

³⁷⁴ Dokumen pesantren tahun 2018

³⁷⁵ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁷⁶ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁷⁷ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 19 November 2021

³⁷⁸ Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 21 November 2021

“Rapat guru dan pengurus dilakukan. Setiap tiga bulan dan akhir tahun disampaikan laporan oleh bagian *Tarbiyah watta’lim* kepada pengasuh. Pelatihan-pelatihan guru dilakukan di lembaga formal. Kita memanfaatkan pengalaman dan kemampuan santri senior untuk menularkan pengalamannya. Bukan berarti kita menganggap cukup dengan kemampuan internal”.³⁷⁹

Rapat Data tersebut menyatakan adanya evaluasi melalui rapat tiga bulan sekali dalam rangka evaluasi layanan pendidikan yang diselenggarakan bagian pendidikan.

Sehubungan dengan pembinaan melalui pengawasan pengurus disampaikan oleh Ketua Umum:

“Pesantren menjaga perkembangan kemampuan santri, baik dahir maupun batinnya. Ini sering saya sampaikan kepada santri agar menjadi perhatian bahwapengasuh juga memberikan pengawasan. *Monjet tak kuat* [jika tidak kuat], bisa melanggar, tapi harus disadari bahwa itu pelanggaran (Kiai Hamid). Hal ini merupakan kebijakan pengasuh dalam membentuk pribadi santri. Pengawasan batin dilakukan oleh dua malaikat”.³⁸⁰

Perspektif Ketua Umum menyatakan perkembangan kemampuan santri menjadi indikator layanan pengurus. Peningkatan kemampuan santri menjadi penanda maksimal atau tidaknya layanan pengurus.³⁸¹

3. Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus di Pesantren Al-Utsmani

Kompensasi pengurus merupakan kesinambungan dari rekrutmen, penempatan dan pembinaan pengurus. Pesantren memberikan kompensasi

³⁷⁹ Ustadz Muhsin Ghazali, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁸⁰ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 21 Desember 2021

³⁸¹ Dokumen pesantren tahun 2019

atas jerih payah, berdasar pengabdian, dilakukan oleh pengurus³⁸² sebagaimana penjelasan berikut.

a. Penghargaan Pengurus

Pesantren memberikan penghargaan kepada pengurus atas pengorbanan yang diberikan. Hal itu sebagaimana disampaikan Ketua Umum:

“Tidak ada yang unik. Semuanya biasa saja. Kalau di sini bukan hanya pengurus, dan dewan guru. Pengasuh sekalipun, ya tidak mendapatkan apa-apa. Karena pesantren merupakan lahan pengabdian, bukan ladang pekerjaan. Itu buah dari *tazkiyat annafs* [penyucian jiwa], Buah dari *takwallah*, seperti ikhlas, sabar dan haliyah batin lainnya”.³⁸³

Berdasarkan penuturan tersebut, Ketua Umum menyatakan adanya penghargaan kepada pengurus, namun belum memadai³⁸⁴. Hal itu dibandingkan dengan lembaga lain, maupun pemenuhan kebutuhan.

Senada dengan Ketua Umum, Sekretaris menyatakan penghargaan diberikan kepada pengurus dalam bentuk materi dan immateri. Hal itu sebagaimana disampaikan Baqir:

“Di sini, lebih kepada immateri daripada kepuasan materi. Kompensasi diberikan kepada guru, untuk pengurus kamar dan wilayah tidak ada honor. Rata-rata Rp 200.000 setiap bulan. Ada yang lebih, kita belajar professional”.

Penghargaan yang diberikan pesantren berkisar Rp 200.000 sebulan.³⁸⁵

Honor tersebut diberikan kepada guru maupun dosen. Pengurus level kamat dan wilayah tidak diberikan honor. Pesantren memberikan mereka makan.

³⁸² Peneliti, Observasi, Bondowoso 21 November 2021

³⁸³ KH. Ghazali Utsman, *Wawancara* 21 November 2021

³⁸⁴ Dokumen pesantren tahun 2018

Sehubungan dengan *bisjarah*, Sekretaris memberikan keterangan lebih lanjut:

“*bisjarah* artinya kebanggaan. Pesantren bangga guru telah memberikan baktinya dan hanya itu kemampuan yang diberikan pesantren. Itu gantinya bensin, tidak selevel dengan HR (honorarium).³⁸⁶”

Penghargaan pesantren merupakan kebanggaan bersama, antara pesantren dan pengurus. Pesantren memang memberikan *bisjarah* karena bahagia layanan pesantren berlangsung secara maksimal, sehingga pengurus dibanggakan.³⁸⁷

Pengasuh memberikan kebanggaan tersendiri kepada pengurus di luar *bisjarah* dari pesantren. hal itu sebagaimana disampaikan Sekretaris:

“Salah satu contoh dari pengasuh kepada saya sendiri saat berumah tangga berangkat dari nol. Setelah anak pertama lahir, saya sampaikan kepada teman dan dia menyampaikan kepada pengasuh. Beliau datang dan setelah mau pulang, beliau berkata kepada saya agar mengelola sawahnya yang berada di selatan pesantren”.³⁸⁸

Dari data tersebut bahwa pengasuh memberikan penghargaan di luar *bisjarah* pesantren. Hal itu diwujudkan dalam bentuk kerja sama pengelolaan asset.³⁸⁹ Hasilnya dibagi dua antara pengurus dan pengasuh.

Penghargaan dirasakan pengurus atas pemberian pesantren dalam bentuk non materi.³⁹⁰ Hal itu berupa kesediaan pengasuh datang ke rumah mengunjungi pengurus, sebagaimana diceritakan:

³⁸⁵ Dokumen keuangan pesantren tahun 2019

³⁸⁶ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁸⁷ Peneliti, Observasi, Bondowoso 21 November 2021

³⁸⁸ Baqir, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁸⁹ Dokumen pesantren tahun 2020

“Kiai bersama keluarga datang ke rumah pengurus satu persatu di bulan syawal. *Amain tellas* [hari raya idul fitri]. Pada saat saya membangun rumah, beliau memberikan uang diamplop itu. Akhirnya, setelah satu tahun beliau datang lagi ke rumah dan mendoakan saya. *King* (panggilan kiai kepada Baqir) *been kodhu andhik mobil, deddhi oreng parajeh ateh* [kamu harus punya mobil, jadi orang harus percaya diri].

Data tersebut menyatakan kebanggan pengurus mendapatkan kunjungan dari pengasuh beserta keluarga. Hal itu dilihat dengan adanya energi positif terhadap keluarga pengurus.³⁹¹

b. Performa Pengurus

Data mengenai performa pengurus sebagaimana disampaikan Sekretaris:

“Walaupun hujan saat punya jam ngajar saat malam, saya datang bersama keluarga. Ketika pulang sering ketemu pengasuh. *Been kohu andik mobil* [kamu harus punya mobil, supaya tidak kehujanan]. Jadi beliau tidak menjaga jarak dengan santrinya. Tapi kita tetap menjaga sikap takzim”.³⁹²

Data tersebut menyatakan bahwa pengurus memberikan layanan maksimal. Mereka memandang layanan pesantren sebagai kewajiban agama yang harus ditunaikan. Pengurus tampak tidak peduli dengan cuaca, pembelajaran tetap diberikan, sebagaimana ditemukan dalam beberapa kegiatan.³⁹³

Hal yang sama disampaikan Muhsin Ghazali. Dia menceritakan pengalamannya mengabdikan diri di Al-Utsmani:

“Saya mengajar dari TK hingga ulya dan dipercaya sebagai pengurus *tarbiyah wa ta’lim* dan saya berjuang. Saya juga merekrut anggota

³⁹⁰ Dokumen Pesantren tahun 2019

³⁹¹ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 November 2021

³⁹² Baqir, *Wawancara*

³⁹³ Peneliti, Observasi, Bondowoso 22 November 2021

untuk mengelola dan menata kegiatan belajar dan mengajar berjalan secara baik”.³⁹⁴

Muhsin Ghazali merupakan pengurus senior. Dia dipercaya pengasuh mengelola bidang pendidikan. Menurutnya pengurus memiliki potensi baik.

Pengurus yang ekonominya bagus gajinya dikembalikan sebagai sumbangan. Pesantren tetap memberi gaji.³⁹⁵ Itu dinamai *bisjarah* (kebahagiaan, yang menggembirakan). Karena mau dibilang gaji tidak memadai, sehingga disebut *bisjarah*. Itu langsung dibagi tanpa tanda-tangan. Seolah tidak ada SPJ (surat pertanggungjawaban).³⁹⁶ Hal itu sebagaimana disampaikan Muhsin Ghazali:

“Kepala Desa di Sumber Jeruk, Ustadz Fawaid, dulu adik kelas saya. Dia ahli nahwu. Saat pulang ekonominya suit dan nyabit rumput. Karena punya potensi diminta ngajar ke pesantren dan sanggup satu hari. Dulu punya motor tahun 75. Setelah lama diminta menjadi modin desa. Ternyata ada tiga calon, dan dipercaya menjadi modin desa oleh Kemenag Bondowoso. Akhirnya dipercaya masyarakat menjadi kepala desa”.³⁹⁷

Bahwa dalam tradisi pesantren tidak mengenal adanya mantan guru. Mereka terus silaturahmi dengan guru dan *tawassul*.³⁹⁸ Kepala bagian humas memiliki acara tahunan (*haul*)³⁹⁹. Di acara tersebut disampaikan biografi pendiri dan pengasuh. Itu ramai sekali. Hal ini menguatkan semangat pengabdian pengurus.

³⁹⁴ Muhsin Ghazali, *Wawancara* 25 Desember 2021

³⁹⁵ Dokumen keuangan pesantren tahun 2018

³⁹⁶ Dokumen laporan keuangan pesantren tahun 2019

³⁹⁷ Muhsin Ghazali, *Wawancara*

³⁹⁸ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 September 2021

³⁹⁹ Dokumen pesantren tahun 2020

Gambar 4.21 performa pesantren



Pengurus membina hal itu tetap terjaga melalui pengajian kitab bulanan⁴⁰⁰ sebagaimana dikatakan Muhsin:

“Kedua, humas memiliki cara ngaji kitab bulanan dengan alumni setiap jum’at kedua. Pesantren menyampaikan undangan. Biasanya alumni hadir dan kiai membaca kitab *jamik shagir*, *ihya* dan *fath al-muin*. Juga baca *tahlil*, *yasin*, *ratibul hadad*. Acaranya jam 14.00-17.00. itu bentuk siturrahim kiai dengan santri. Juga ada buku profil kiai Utsman”.⁴⁰¹

Dalam pandangan Muhsin, performa pengurus tercipta melalui berbagai upaya. Pembinaan rutin oleh pengasuh menjadi salah satu faktor dominan.⁴⁰² Dalam pertemuan tersebut, pengurus menjadi termotivasi meningkatkan layanannya kepada pesantren.

c. Kepuasan Batin

Sebagaimana dijelaskan bahwa penghargaan pengurus berupa *bisyyarah*, yakni kebanggaan yang membahagiakan. Penghargaan pesantren terhadap pengurus mendatangkan kepuasan batin, sebagaimana disampaikan Sekretaris:

⁴⁰⁰Peneliti, Observasi, Bondowoso 21 November 2021

⁴⁰¹ Muhsin Ghazali, *Wawancara* 25 Desember 2021

⁴⁰² Dokumen alumni tahun 2019

“Membaca salawat dan istighfar membuat rejeki kita lancar, juga salat duha, baca al-Qur’an. *Mon terro soghiyeh reya becah* [bila ingin kayahati, baca ini]”.⁴⁰³

Keterangan tersebut menyatakan adanya kepuasan batin pengurus yang diperoleh dari pelaksanaan ajaran agama secara konsisten. Salat sunnah, membaca al-Qur’an dan wirid-wirid tertentu yang diberikan oleh pengasuh.⁴⁰⁴ Hal itu diamalkan secara rutin.

Apapun pemberian pesantren dianggap sebagai berkah oleh pengurus. Hal itu sebagaimana dikatakan oleh Sekretaris:

“Sejak dulu, saya berkeyakinan bahwa pemberian pesantren merupakan berkah. Kalau yang diberikan khusus dari pengasuh, uangnya masih utuh. Yang dari Kiai Hamid, baik uang seribuan atau recehan tetap saya simpan sebagai jimat. Saya yakin itu mendatangkan berkah. Kalau Kiai Ghazali lebih banyak lagi. Saya sudah umrah bersama beliau, dan dibayari beliau”.⁴⁰⁵

Mengacu data tersebut, pengurus menghargai pemberian pesantren. Mereka bangga dengan penghargaan yang diberikan pesantren. Hal itu mendatangkan keyakinan terhadap adanya keberkahan.

Kepuasan batin berupa keberkahan. Pengurus yakin memperoleh berkah dari layanan prima yang diberikan kepada pengurus.⁴⁰⁶ Hal itu sebagaimana dikatakan Muhsin Ghazali:

“Jika Allah berkendak, apa yang tidak bisa. Jadi saya yakin itu *berkah*. Dan guru-guru yang lain juga sama. Itu disampaikan saat kami bercerita bersama. Pengabdian itu terjadi turun-temurun”.⁴⁰⁷

⁴⁰³ Baqir, *Wawancara* 27 Desember 2021

⁴⁰⁴ Dokumen wirid santri

⁴⁰⁵ Baqir, *Wawancara* 27 Desember 2021

⁴⁰⁶ Profil pesantren tahun 2018

⁴⁰⁷ Muhsin Ghazali, *Wawancara* 27 Desember 2021

Muhsin menyatakan bahwa berkah berarti kebaikan yang terus bertambah [*ziyadah al-khair*]. Tambahan kebaikan diyakini oleh pengurus diperoleh dengan jalan mengabdikan.⁴⁰⁸ Hal itu sebagaimana diutarakan oleh Muhsin:

“Ketika mengaji untuk keluarga pengasuh kami diberi uang sebagai saksi bahwa kami telah mendoakan keluarga beliau. Dompot saya tebal dengan uang-uang dari para pengasuh. Saya simpan dan tidak dibelanjakan. Saya yakin itu mendatangkan rejeki”.⁴⁰⁹

Adanya pemberian pengasuh dimanfaatkan sebagai azimat. Ditemukan adanya pengurus menyimpan pemberian pengasuh dan tidak membelanjakannya.⁴¹⁰ Hal itu merupakan keyakinan khas pesantren.

C. Temuan Penelitian

Bagian ini menyajikan analisis pada situs pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani sebagaimana penjelasan berikut.

1. Temuan Penelitian di Pesantren Nurul Qadim

Nurul Qadim merupakan perpaduan pesantren salaf dengan pendidikan formal. Corak pesantren salaf lebih dominan daripada formal. Di pagi hari, santri mengikuti pendidikan salaf hingga pelaksanaan salat duhur. Setelah itu mereka mengikuti kegiatan pendidikan formal mulai tingkat dasar hingga atas. Pada awalnya, pesantren tersebut hanya tiga kamar santri, sekarang, berkembang memiliki luas tanah 8 ha dengan 2500 santri putera dan puteri dengan jenjang pendidikan mulai dari RA, MI, MTs, MA,

⁴⁰⁸ Dokumen pesantren tahun 2020

⁴⁰⁹ Muhsin Ghazali, 27 Desember *Wawancara*

⁴¹⁰ Peneliti, Observasi, Bondowoso 11 November 2021

Pendidikan Diniyah Formal (*ula, wustha dan ulya*) serta Ma'had Aly konsentrasi *tafsir wa ulumuhu* (tafsir dan ilmu tafsir).

Pesantren Nurul Qadim dikelola oleh pengurus yang terdiri dari keluarga inti, alumni dan masyarakat. Mereka membantu pengasuh mengembangkan pesantren. Pengurus terdiri dari dalam dan luar pesantren. Mereka direkrut oleh manajemen dengan cara dan tahapan kultural dan terus mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pengurus ada yang menetap di pesantren dan lainnya pulang ke masyarakat.

Pengasuh menyeleksi santri-santri yang mau dan mampu untuk mengabdikan ilmu dan keterampilannya kepada pesantren. Manajemen pesantren memanggil santri-santri melalui surat atau didatangi langsung ke rumahnya. Mereka ditanya kesiapan dan berdiskusi mengenai masa depan pesantren dan kebutuhan pesantren terhadap para pengelola yang mampu. Sikap akhir berpulang kepada alumni untuk menerima atau menolak harapan pesantren dengan argumentasi yang diterima akal sehat.

Pesantren melakukan studi kebutuhan pengurus berdasarkan laporan yang disampaikan kepala diniyah kepada jajaran pengasuh dan pengurus yayasan. Mereka memberikan laporan secara berjenjang mengenai perkembangan akademik, terutama aktifitas mengajar. Pengasuh menerima laporan tersebut dan menjadi bahan evaluasi kebutuhan pengurus pada rapat keluarga.

Pengurus memandang pesantren sebagai amanah, sehingga mau menerima tugas sebagai pengurus sebagai ikatan keilmuan guru dan murid. Masyarakat memberikan kepercayaan yang besar kepada Pesantren Nurul Qadim. Mereka memberikan sumbangan materi dan non materi untuk mendukung keberlangsungan pesantren. Masyarakat menitipkan anaknya untuk dididik menjadi orang yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan negaranya. Dalam pandangan majelis keluarga amanah tersebut dijaga dengan sebaiknya-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Untuk itu, rekrutmen pengurus pesantren menjadi perhatian pengasuh dan jajarannya.

Pergantian pengelola dilakukan karena beberapa sebab terkait dengan kemampuan, komitmen maupun permintaan pribadi. Ada pengurus yang mengajukan berhenti dengan alasan menikah. Selain itu, pengurus terdiri dari unsur pengabdian. Mereka diharuskan mengabdikan kepada pesantren setelah lulus pada jenjang PDF Ulya maupun Ma'had Aly. Kepada mereka diberikan kewajiban mengabdikan kepada pesantren dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Mudir Ma'had Aly tinggal di Bondowoso.

Keyakinan atas adanya keberkahan mendorong pengurus semangat menjalankan program yang telah digariskan pesantren. Dalam pelaksanaan program, seringkali, tidak didasarkan kepada ketersediaan dana yang memadai. Kegiatan-kegiatan berskala besar dilaksanakan pengurus tanpa stok dana. Keberkahan memotivasi

pengurus melakukan kegiatan yang ada dengan serius. Pada kenyataannya, kegiatan berjalan dengan baik dan sesuai dengan perencanaan.

Disisi lain, pesantren menekankan arti penting pengabdian. Pengurus menyadari bahwa pesantren bukan lembaga *profit* (keuntungan ekonomi), namun berorientasi *benefit* (kebermanfaatan). Pesantren tidak menegasikan arti penting keuangan yang menjadi penopang kegiatan. Pengabdian ditekankan secara dominan kepada pengurus sejak dia masuk di pendidikan pesantren sebagai santri.

Pengabdian menjadi alasan didapatnya keberkahan ilmu. Keberkahan ilmu diperoleh melalui pengabdian. Santri dituntut melakukan hal-hal nyata dalam memperbaiki keadaan di lingkungan sekitar. Pengabdian di pesantren dilakukan dengan mengajar maupun melakukan hal-hal lain sehubungan dengan peningkatan layanan santri dan masyarakat. Dua aspek *hidmah* tersebut menjadi konsentrasi Ketua Yayasan dan menempa pengurus menjadi insan yang bermanfaat.

Pengelola yakin dengan keberkahan mengabdikan. Ada salah seorang ustadz senior, setelah pulang ke masyarakat bisnis hingga keluar negeri, awalnya sukses lalu bangkrut dan banyak hutang 500 juta, sehingga akan bekerja ke Malaysia. Alumni tersebut sowan KH. Nuruddin dan diberi saran-saran agar dia menyisakan waktu untuk mengabdikan. Dia berharap agar santri tidak hanya bekerja mengejar

materi. Dengan mengikuti saran alm. KH. Nuruddin, alumni tersebut menjadi orang sukses.

KH. Nuruddin melalui Ketua Yayasan menekankan pentingnya kerja keras dan meniadakan sifat gengsi. Menurutnya pengurus memiliki diharapkan memiliki kemandirian dalam berusaha agar tidak menjadi beban bagi orang lain. Pengurus yang baik adalah mereka yang berdikari. Mereka berdiri di atas kaki sendiri dan tidak menjadi beban bagi pesantren. Jabatan sebagai pengurus bukanlah fasilitas yang dinikmati, tetapi perjuangan yang ditunaikan sebagai amanah. Mengacu kepada saran tersebut, pengurus pesantren menyadari keterbatasan manusia dan meyakini Kemaha-Kuasaan Allah SWT. Kiai menyatakan pentingnya doa, terutama di waktu malam yang diyakini sebagai saat diterimanya doa secara langsung. Keyakinan pengurus tersebut dibangun atas doktrin pesantren sehingga menjadi kepribadian.

Barakah diperoleh melalui upaya keras dan sungguh-sungguh. Dalam tradisi pesantren disebut *dengantirakat*. Hal ini merupakan penyeimbang struktur aktifitas manusia, dimana ada olah raga dan olah batin. Keduanya ditanamkan secara seimbang di pesantren melalui *riyadah* yang merupakan kesadaran terdalam yang dimiliki manusia yang hadir secara ikhlas. Dia melakukan atau tidak melakukan sesuatu dengan kesadaran tanpa adanya paksaan dari pihak luar dirinya.

Menjadi guru di pesantren berarti dia mendapatkan tugas dari kiai untuk mengampu mata pelajaran tertentu sesuai dengan kurikulum. Dalam hal ini, pengurus melaksanakan tugas dari sebagai bentuk penabdian kepada pesantren. Mereka aktif mengajar, baik di kelas madrasah diniyah maupun kelas formal. Perlu diketahui bahwa Pesantren Nurul Qadim melaksanakan kegiatan pendidikan diniyah di pagi hari dan pendidikan formal sejak pukul 12.00-16.00 WIB. Model tersebut dipilih dengan pertimbangan penguasaan kitab kuning sebagai pilihan utama untuk menguatkan tradisi pesantren.

Tugas mengajar tidak terbatas di madrasah maupun sekolah. Pesantren Nurul Qadim juga menekankan pentingnya mencerdaskan masyarakat melalui kegiatan *syarwah*, menjadi khatib di masjid sekitar pesantren dan memberikan ceramah dalam pengajian umum, terlibat dalam kegiatan *bahtsul masail* (pembahasan hokum aktual di masyarakat). Visi kebermanfaatn kepada masyarakat memiliki cakupan yang luas dan mendasar. Itu merupakan tugas pengurus untuk memberikan kemampuan-kemampuan kepada santri dengan arena kemasyarakatan.

Kiai menyatakan bahwa pengurus itu mengidealkan, semakin banyak ilmu, ibarat padi semakin berisi, dan semakin merunduk. Kenyataannya, pesantren menghadapi hal berbeda. Secara teori, harusnya, semakin tinggi ilmu yang mereka dapat, mestinya semakin baik akhlakunya. Makanya, kiai-kiai sepuh itu lebih mendahulukan

pendidikan perilaku. Hal itu dirasa penting karena orang berakhlak lebih mudah dididik menjadi benar, daripada sebaliknya. Pembinaan pengurus dilakukan dengan bermacam metode. Ada metode langsung dan tidak langsung. Pesantren memiliki program pembinaan pengurus dengan system turun temurun dan berlaku hingga saat ini. Pembinaan pengurus mengacu kepada khazanah yang dicontohkan oleh KH. Moh. Hasyim Mino dan KH. Nuruddin Musyiri. Pendiri dan pengasuh Nurul Qadim memiliki perhatian khusus kepada terciptanya akhlak yang baik. Hal itu ditanamkan dengan cara pembiasaan.

Ketua Yayasan mengatakan bahwa pembinaan pengurus mendatangkan tutor dan, seminar-seminar pelatihan-pelatihan. Kadang dari luar negeri, seperti Syekh Muhammad. Seminar itu sering. Pembinaan pengurus dikemas secara menarik dan tidak membosankan. Dalam hal ini, aspek praktek lebih diperkuat daripada sekedar mendengarkan ceramah dari para pelatih maupun penyaji seminar. Tema dipilih sesuai dengan kebutuhan peserta. Pesantren melakukan *survey* kebutuhan pelatihan kepada pengurus dan mereka diminta mengisi kuesioner mengenai kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan masalah yang dihadapi pengurus di lapangan ketika melakukan pendampingan kepada santri di asrama maupun di madrasah.

Dalam hal pembinaan langsung, Abdullah Hasan menekankan pentingnya perilaku. Dia mencontohkan KH. Hasan Abdul Jalal.

Masyarakat yang datang ke Nurul Qadim, bukan karena melihat Kiai Jalal orang alim atau ahli ceramah, tetapi melihat *haliyahnya*. Ketua Yayasan menyatakan bahwa tidak ada pembinaan khusus dan kontinu. Mahasantri Ma'had Aly disuruh mengajar di madrasah cabang. Hal itu merupakan latihan terjun ke masyarakat untuk menghindari santri *minder*. Karena ada yang di pesantren ada santri pintar, tetapi di masyarakat tidak berani tampil menyampaikan pengetahuannya. Pelatihan secara langsung tersebut dilakukan sejak semester I hingga IV dan tidak dibayar.

Dari kebiasaan mereka mengabdikan, pesantren meyakini adanya budaya kerja yang efektif melalui pengabdian. Pembinaan dilakukan secara kontinu di setiap jenjang pendidikan, baik formal maupun asrama. Pengurus memiliki jiwa siap mengabdikan kepada pesantren dan memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugas membina santri. pengurus memiliki jiwa mengabdikan yang tinggi dan kompetensi keagamaan serta keterampilan mendampingi santri. pembinaan dan pengabdian memiliki relevansi kuat dalam menciptakan visi pengurus sehingga memiliki cara pandang jauh ke depan sesuai dengan tradisi pesantren.

Menurut Abdullah Hasan pesantren melatih katakana lah melatih pengurus dengan *ubudiyah* dan *riyadah*. Kita melatih mereka memiliki keyakinan kuat kepada Sang Pencipta. Mereka istikamah meminta hanya kepada Allah. Pagi setelah salat subuh, mereka melakukan

wiridan, lalu mandi persiapan salat dhuha. Setelah itu masuk sekolah semuanya. Pembinaan tersebut dilaksanakan secara berkesinambungan hingga doktrin pesantren menjadi budaya positif.

Di sisi lain, terdapat pandangan yang berbeda dari pengasuh. Dia mempersilahkan pengurus yang tidak suka dengan puasa dan tidak tidur malam. Pengasuh tidak menyampaikan larangan. Menurut dia, pengurus boleh makan dan minum yang enak-enak. Hal itu tidak bertentangan dengan pembinaan batin. Menurut KH. Hasan Abdul Jalal latihan hati dilakukan dengan banyak cara. Salah satunya sikap peduli kepada sesama yang didasarkan kepada sikap rendah hati dan kasih sayang kepada sesama.

Terkait dengan aksi penipuan, pengasuh menanggapi dengan ringan. Dia menyatakan lebih baik ditipu daripada menipu. Dalam keyakinannya, kebaikan tidak ada yang sia-sia. Allah Maha Mengetahui terhadap kebaikan maupun kejelekan yang dilakukan manusia. Semua tercatat secara lengkap oleh malaikat yang bertugas, yakni Raqib dan Atit. Perilaku tersebut berpusat pada keyakinan tersebut, kebaikan Kiai Jalal terus mengalir. Dia bertekad memberikan bantuan kepada mereka yang membutuhkan, sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Manajemen pesantren menyadari bahwa kontrol merupakan bagian integral dari manajemen. Pengurus tidak dibiarkan melaksanakan program dengan kehendaknya sendiri. Manajemen

menetapkan alur program dan prosedur sesuai dengan tradisi pesantren. Kedisiplinan menjadi fokus utama Majelis Keluarga dalam memantau tugas pokok dan tanggung jawab pengurus dalam memberikan layanan kepada santri. kedisiplinan dipandang penting dalam merealisasikan visi-misi dan program pesantren.

Pengasuh memantau langsung pelaksanaan kegiatan inti pesantren, seperti salat berjamaah dan pengajian kitab kuning di sore hari. Pengasuh menjadi imam salat *rawatib* dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pengajian kitab diampu oleh pengasuh. Pengajian dilaksanakan setiap hari oleh Dewan Pengasuh, di antaranya, diampu oleh KH Abdul Hadi yang mengaji tafsir di masjid. Santri tingkat aliyah dan mahasantri ma'had aly ikut. Kegiatan tersebut juga menjadi ajang kontrol kegiatan pengajian kitab kuning dan pembinaan pengurus.

Majelis Keluarga datang dan melihat secara langsung aktifitas dan efektifitas pembelajaran guru-guru di kelas. Mereka melihat absensi siswa dan memantau kelengkapan dokumen belajar di kelas. Saat ditemukan guru tidak masuk, Majelis Keluarga menghubungi yang bersangkutan dan menanyakan alasannya. Data Bagian *Tarbiyah Wa Al-Ta'lim* menunjukkan bahwa kedisiplinan guru mencapai 100% dalam setiap bulannya. Tidak ditemukan kelas kosong karena gurunya absen dengan alasan yang tidak jelas. Pesantren menerima alasan karena *udzur syar'i*, seperti sakit.

Evaluasi dilakukan oleh masing-masing bagian sebagai tindak lanjut dari kontrol yang dilakukan oleh Majelis Keluarga. Evaluasi dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengurus bagian pendidikan melakukan rekapitulasi kehadiran pengurus dalam memberikan layanan. Dari data tersebut diketahui perkembangan layanan yang diberikan kepada santri. data kehadiran digunakan sebagai bahan memberikan *bisjarah* kepada pengurus. Data tersebut digunakan dalam rapat lengkap yang dihadiri Pengasuh, Dewan Pengasuh, Majelis Keluarga dan Kepala-Kepala Bidang. Dalam rapat lengkap tersebut, pengasuh mendapatkan laporan perkembangan layanan pengurus.

Penghargaan merupakan pemberian dari dan kepada seseorang atau lembaga sebagai bentuk kehormatan atas jasa atau jerih payah yang dilakukan. Dalam konteks Pesantren Nurul Qadim, penghargaan disebut dengan *bisjarah*. Lembaga lainnya menyebut dengan istilah honor maupun gaji. Istilah-istilah tersebut digunakan secara beragam dengan inti yang sama yaitu penghargaan atas upaya yang telah dilakukan.

Pada periode KH. Moh. Hasyim Mino, santri tidak membayar iuran. Mereka menikmati layanan pendidikan secara gratis. Pesantren memberikan pendidikan keagamaan kepada santri. Pada saat itu, pesantren tidak melakukan penarikan SPP maupun uang *syahriah* (bulanan) kepada santri. Pendidikan diberikan kepada semua lapisan

masyarakat secara ikhlas, baik dari ekonomi lemah, menengah maupun tinggi. Semuanya tidak dipungut keuangan kepada pesantren. Penghargaan kepada pengurus tidak berupa materi.

Beberapa keterangan narasumber tersebut menyatakan adanya upaya keras dari Pesantren Nurul Qadim memberikan penghargaan kepada pengurus. Pengurus diberikan penghargaan berupa kebutuhan pokok sehari-hari dalam jumlah yang kecil. Pada tahun 1970-1998, tidak ada akses pendanaan dari pemerintah. Pengelolaan pesantren secara mandiri terus dilakukan oleh kiai dibantu pengurus untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa di bidang pendidikan. Yayasan mengupayakan adanya sertifikasi guru untuk meningkatkan layanan pesantren kepada pengurus.

Aspek kepemimpinan dan keilmuan menjadi penting sebagai performa pengurus. Mereka dituntut memberikan layanan maksimal sebagai abdi ilmu-ilmu keislaman. Layanan-layanan diberikan 24 jam dalam rangka menemani santri mencapai tujuan belajarnya. Mereka mampu membimbing dan mengembangkan bakat dan minat santri sesuai dengan tujuan pesantren. Kemampuan membimbing dan membina santri membutuhkan kesadaran dan ketelatenan.

Pengurus menjadi orang yang siap lahir dan batin memberikan layanan prima kepada santri. Mereka tidak hanya memikirkan uang dan pekerjaan. Pengurus bukan orang yang sekedar bekerja, tetapi totalitas dalam memberikan layanan. Pekerjaan merupakan jalan

rohani merealisasikan pengabdian melalui mengajar pesantren. Mereka serius menyebarkan ilmu untuk memberikan pemahaman keagamaan yang inklusif. Pengurus mengabdikan umurnya untuk kebermanfaatannya ilmu dan ikut serta membangun masyarakat melalui Pesantren Nurul Qadim.

Abdullah Hasan mengatakan bahwa dilakukannya pengabdian untuk mendapatkan *barakah* dari gurunya. Kedua, dia mengabdikan kepada masyarakat. Melihat hal tersebut masyarakat tahu kepada orang yang mengabdikan kepada masyarakat. Kiai Mino melakukannya dengan kesadaran mendalam untuk menjaga agama Allah SWT. Masyarakat membaca *haliyah* (perilaku) tersebut dan berpengaruh pada peningkatan rohani. Aspek rohani tersebut diperkuat sehingga memiliki dampak terhadap aspek lahiriah.

Pengurus mengaku bahagia dengan imbalan yang diterima. Dia meyakini adanya kebahagiaan yang lebih besar daripada sekedar uang. Hal ini memang tidak mudah dipahami dengan akal materialisme. Kebahagiaan tidak hanya berasal dari uang yang banyak. Ketenangan batin yang diperoleh pengurus dari mengabdikan kepada pesantren memiliki dampak yang lebih besar dalam ketenangan hidupnya.

Pengurus mengaku mendapatkan pengalaman batin yang tidak terhingga yang tidak didapatkan melalui membaca buku maupun ceramah-ceramah agama. Dia menyadari bahwa kepuasan materi tidak ada batasnya. Kalangan pesantren meyakini bahwa kepuasan materi

ibarat meminum air laut, semakin diminum sekain terasa haus. Keinginan memenuhi kebutuhan materi memang tidak akan pernah selesai. Mereka meyakini secara utuh bahwa pemberian Allah, saat ini, merupakan anugerah besar yang senantiasa disyukuri.

2. Temuan Penelitian di Pesantren Al-Utsmani

Pola rekrutmen pengurus dilakukan secara berjenjang dan menyatu dengan sistem pendidikan. Mereka yang dipilih sebagai pengurus telah lulus dari pendidikan tingkat atas dan memiliki pengalaman di lembaga pendidikan tertentu. Pengurus Al-Utsmani kebanyakan berasal dari alumni dan masyarakat serta tinggal di luar kompleks pesantren.

Orang tua memiliki pengaruh yang besar bagi perkembangan anaknya sebagai pengurus. Apabila dia mendukung karir anak sebagai pengurus pesantren, maka anaknya bersemangat dalam mengabdikan. Pesantren memahami potensi orang tua dalam menyemangati anak, sehingga melibatkan orang tua dalam memberikan pertimbangan anak sebagai pengurus. Dukungan orang tua menjadi mutlak dan tidak terbantahkan. Pesantren juga menyadari kondisi sosial masyarakat di Bedeand terkait dengan pernikahan dini. Mereka cenderung menikahkan anaknya setelah lulus madrasah aliyah. Hal ini diantisipasi oleh pengasuh dengan melibatkan orang tua dalam proses rekrutmen pengurus.

Pengurus menyampaikan perkembangan hasil rekrutmen kepada pengasuh. Dikatakan bahwa untuk menentukan lolos tidaknya dilakukan *istikharah* oleh pengasuh. Jadi walaupun menurut tim baik, tetapi kiai memiliki pertimbangan lain, pengurus mengikuti keputusan kiai sebagai hasil *istikharah*. Hasil keputusan kiai disampaikan kepada yang bersangkutan. Mereka menerima dengan hati senang. Calon pengurus yang tidak lulus sebagai guru diangkat sebagai kepala daerah atau ketua kamar.

Ada 5 bagian yang berhubungan dengan kepengurusan pesantren, yakni *tarbiyah watta'lim* khusus menangani pendidikan, kepala bagian keamanan dan ketertiban, kepala bagian keuangan (bukan alumni) tetapi integritasnya kepada pesantren bagus. Ada bagian kesehatan dan kebersihan. Lalu bagian humas menangani kehumasan dan kegiatan alumni. Masing-masing bagian memiliki staf dengan tugas spesifik.

Sekretaris pesantren memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai penguatan doktrin pesantren kepada pengurus. Hal itu dikatakan oleh Sekretaris Pesantren bahwa jiwa pengurus diwakafkan kepada pesantren. Dengan begitu, rejeki mengalir dari jalan lain di luar pesantren tanpa memakai kalkulator. Itu terjadi kepada mereka. Dari cerita-cerita guru bahwa apa yang diberikan Allah banyak sekali. Pengurus meyakini mendapatkan anugerah dengan cara mengabdikan

yang tulus (*min haitsu la yahtasib* [jalan keluar yang tidak disangka-sangka]).

Orang gajinya besar tapi terasa kurang berarti tidak berkah. Keinginan dari kiai Ghazali semua pengurus memiliki mobil. Supaya guru-guru diniyah tidak dipandang remeh oleh masyarakat. Dengan gaji tersebut Allah memberi kemudahan melalui jalan yang lain. Pengasuh menyampaikan adanya kehidupan berkah diperoleh melalui perjuangan. Kehidupan yang baik tidak datang serta merta. Itu diperjuangkan melalui langkah-langkah yang efektif, efisien dan produktif.

Kiai menyatakan bahwa pesantren memiliki zikir khusus yang dibaca sendiri oleh pengasuh dan keluarga serta diberikan kepada guru-guru agar santri cepat menangkap pelajaran yang diberikan. Kiai mempunyai kaidah sendiri. Kiai mengetahui perkembangan kemampuan santrinya, baik akademik, sosial maupun spiritualnya. Disamping itu masing-masing lembaga ada pertemuan berupa rapat koordinasi dan evaluasi program. Sistem kontrol diterapkan untuk menanggapi keluhan atau apresiasi dari walisantri atau masyarakat terhadap program yang dijalankan pengurus. Evaluasi dilakukan dengan beberapa cara yang diterapkan oleh pengasuh. Kiai memberikan pengajian tiga bulan sekali kepada semua pengurus, guru-guru dan dosen.

Pada rapat pesantren disampaikan laporan perkembangan kemampuan peserta didik serta kinerja pengurus. Pengasuh dan Ketua Umum mendengarkan dan mencermati laporan yang ada serta memberikan jalan keluar. Kontrol dilakukan secara berjenjang oleh bagian-bagian maupun struktur di atasnya dalam mengatasi masalah yang berkembang pada layanan pendidikan. Pesangguh dan Ketua Umum melakukan pengawasan secara langsung. Hal ini memungkinkan karena kediaman pengasuh berada di kompleks pesantren berdekatan dengan kantor pengurus, asrama dan satuan pendidikan, sehingga kontrol terjadi setiap saat.

Ketua Umum menyadari pentingnya evaluasi sebagai anjuran perintah agama dan tradisi pesantren. Dalam hal manajerial, pengawasan kinerja pengurus juga ditekankan secara lahir dan batin. Secara lahir pengawasan dilakukan oleh jenjang pengurus di atasnya secara terstruktur. Pengawasan batin dinyatakan dengan adanya keyakinan bahwa kinerja pengurus dicatat dua malaikat. Hal itu dikenal dengan *waskat* (pengawasan melekat) yang terjadi setiap saat kepada dan oleh pengurus bersangkutan. Keyakinan terhadap adanya pengawasan malaikat memacu kinerja pengurus dalam memberikan layanan prima kepada pesantren.

Pesantren Al-utsmani melakukan pengawasan sebagai bentuk pembinaan pengurus. Terdapat dua jenis pengawasan, yakni struktural dan batin. Pengawasan secara struktural dilakukan secara berjenjang

oleh manajemen di atasnya. Pengawasan batin merupakan keyakinan pengurus bahwa kinerjanya diawasi oleh dua malaikat yang senantiasa mencatat layanan pengurus sebagai amanah pesantren. Dua jenis pengawasan tersebut memiliki implikasi terhadap kinerja pengurus dan layanan pesantren.

Sebagai santri, pengurus menerima dan mengelola sawah kiai dengan baik. Untuk modalnya, dia pinjam kepada teman guru. Dia berbagi modal dan sepakat dikelola bersama setelah survei lokasi. Setelah itu, mereka bertanya kepada pengelola sawah kiai. Setelah panen, hasilnya diserahkan dan pengasuh mengambil 1/3nya dan 2/3nya diserahkan kepada pengurus untuk dibagi. Penghargaan semacam ini diberikan oleh pengasuh dalam rangka memenuhi kebutuhan pengurus di luar *bisjarah* (gaji).

Pengurus menyampaikan adanya peningkatan ekonomi sebagai kompensasi terhadap keberadaannya membantu melaksanakan program pesantren. mereka bekerja secara rajin dan disiplin menjalankan tugas dari kiai. Kemampuan pengurus meningkat seiring dengan pembinaan yang diberikan oleh kiai. Basis spiritualitas yang dikembangkan kiai memiliki dampak terhadap kinerja berupa layanan yang maksimal.

3. Temuan Penelitian Lintas Situs

Fokus	Sub fokus	Data Nurul Qadim	Data Al-Utsmani
Harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus	Pemilihan pengurus	Fokus pada kitab kuning	Fokus pada kitab kuning
	Penempatan pengurus Doktrin pesantren	Menyeenggarakan sistem diniyah	Menyeenggarakan sistem diniyah
		Menyelenggarakan sistem madrasah	Menyelenggarakan sistem madrasah dan sekolah
		Menyelenggarakan ma'had aly	Menyelenggarakan sekolah tinggi agama Islam
		Tidak ada kriteria khusus	Ada kriteria khusus kemampuan kitab kuning
		Tidak terencana, berdasarkan kebutuhan	Tidak terencana, berdasarkan kebutuhan
		Dilakukan melalui tahap-tahap yang tradisional	Memakai struktur khusus
		Atas persetujuan mejelis keluarga	Hasil <i>istikharah</i> pengasuh
		Ada pengurus tertentu	Pengasuh Ijin orang tua
		Ditempatkan sebagai bakatnya	Ditempatkan berdasarkan minat
		Berdasarkan jenjang pengabdian	Berlaku pembedangan
		Ada catatan profil pengabdian	Seleksi oleh bagian <i>tarbiyah wat ta'lim</i>
		Diberikan tawaran untuk mengabdi	Diagnose kemampuan oleh bagian <i>tarbiyah wat ta'lim</i>
		Harus mengajar	Manusia sebagai <i>khalifatullah</i>

		<i>Ruh al-jihad</i>	Pengabdian
		<i>Hidmah</i> (pelayanan)	Kayakinan atas kuasa Allah
		Taat terhadap guru	
		Pengabdian	
		Kekuatan batin	
		<i>Tirakat</i>	
Nilai utama	<i>Barakah</i>	Perjuangan	
	<i>Riyadlah</i> batin	<i>Barakah</i>	
Visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus	Pandangan jauh ke depan	Kebermanfaatan	Kejelasan visi
		Akhlahk mulia	Visi perubahan santri
		Pengembangan ekonomi mandiri bagi pengurus	<i>Tafaqquh fiddin</i>
	Pembinaan pengurus	Pemahaman yang sama tentang visi misi	Berorientasi akhlak yang baik
		Seminar, dialog pelatihan pengurus	Berorientasi tugas
		Menempuh pendidikan tinggi	Peningkatan motivasi pengabdian
		Pengabdian kepada masyarakat	Silaturahmi dan pendekatan informal
			Pembinaan setelah shalat berjamaah
	Pembinaan batin	Wajib berjamaah	<i>Tazkiyatun nafs</i>
		Membaca wirid-wirid khusus	Lelaku batin
		Puasa sunnah	Dzikir
		Melatih kedermawanan	Salat sunnah
		Istikamah	Wajib salat berjamaah
			Wajib khatam al-Qur'an
	Keteladanan kiai	Pendiri (alm. kiai	Pola orang tua

		Mino) tidak tidur malam	kepada anak
		Alm. Kiai Nuruddin Istikamah salat hajat	Kiai diposisikan sebagai orang tua
		Alm. Kiai abd. Jalal dermawan	
		Alim kitab kuning	
		Melayani <i>habib/syarifah</i>	
		Istighatsah keluarga di malam hari	
	Mekanisme kontrol	Dilakukan pengasuh dan majelis keluarga	Monitoring
		Dilakukan pengurus pesantren	Inspeksi mendadak
		Dilakukan kepala satuan pendidikan	Evaluasi rutin setiap bulan
		Evaluasi perkembangan setiap bulan	Pembinaan rutin pada saat pengajian kitab kuning
		Evaluasi 30 madrasah cabang	
Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus	Penghargaan pengurus	Uang lelah bagi pengurus	Pengurus tidak dishonor dan tidak mau dihonor
		Pemberian makan	Ada honor bagi guru-guru di lembaga formal
		Honor bulanan	Memberikan <i>bisjarah</i> kepada pengurus
		Beasiswa S1/S2	Memberikan garapan sawah pesantren kepada pengurus tertentu
	Performa pengurus	Disiplin	Disiplin
		Tanggung-jawab	Rajin

P e n g g u p p p		terhadap amanah kiai	
		Penguasaan kitab kuning	Istikamah mengajar dan membina santri
		Ikhlas mengabdikan	Kedekatan dengan pengasuh
		Silaturrehman	Umroh gratis bersama pengasuh
	Kepuasan batin	Bangga sebagai <i>hadam</i> ilmu	Bangga mengabdikan di pesantren
		Bangga dipercaya kiai membantu pesantren	Bangga dengan pengabdian ilmu
	Hidup sederhana dan mandiri	Bangga sebagai santri al-Utsmani	

pengurus merupakan pembantu kiai dalam memberikan layanan kepada santri dan masyarakat untuk mencapai tujuan pesantren. Mereka terdiri dari keluarga pengasuh, alumni dan masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pesantren. Pengurus menjadi motor yang mengeksekusi visi dan harapan kiai dalam mencapai cita-cita pesantren sesuai dengan jati diri dan kemampuannya.

Kedua pesantren melakukan rekrutmen pengurus dengan pola kepesantrenan. Kiai menelaah kemampuan dan karakter santri untuk dijadikan sebagai pengurus pesantren. Pengasuh Al-Utsmani meminta izin orang tua secara langsung dengan metode silaturrehman. Keterlibatan orang tua dipandang penting sebagai jalan pembuka bagi perjalanan spiritual santri menjalankan tugasnya. Pesantren Nurul Qadim mengadaptasi manajemen modern dengan menerapkan sistem

lamaran kerja, dan tetap memertahankan khazanah pesantren dengan adanya rekrutmen secara alamiah.

Prinsip penting yang menjadi dasar rekrutmen di Kedua Pesantren tersebut bahwa menjadi pengurus berarti mengabdikan untuk ilmu dan agama Allah. Menjadi pengurus tidak sekedar bekerja untuk mendapatkan upah memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Terdapat aspek kerohanian yang menjadi titik tekan pesantren sehubungan dengan keterbatasan materi yang dimiliki pesantren. diakui bahwa pesantren merupakan lembaga *near laba* dan berorientasi kepada keagamaan, keilmuan, dan keindonesiaan.

Pengurus yang direkrut lulusan pendidikan menengah dengan titik tekan pada kemampuan membaca kitab. Hal yang ditekankan adalah kemauan untuk membantu kiai memberikan layanan keagamaan, keilmuan kepada santri dan masyarakat. Kedua Pesantren menetapkan alumni dan kemampuan kitab kuning sebagai utama. Aspek pendidikan formal tidak menjadi prioritas, hanya untuk memenuhi prasyarat pendidik dan tenaga kependidikan.

Pesantren Nurul Qadim menyelenggarakan Ma'had Aly sebagai basis pengkaderan penguasaan kitab kuning. Pesantren Al-Utsmani menyelenggarakan STAI dengan konsentrasi ekonomi. Dua pendidikan tinggi tersebut didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan SDM pesantren. Pesantren menyadari urgensi

keterpenuhan kebutuhan pengurus yang memiliki ijazah S1 dan pemenuhan lapangan kerja bagi masyarakat luas.

Kedua pesantren melaksanakan pembinaan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas pengurus. Kiai memberikan pembinaan melalui pembacaan kitab kuning kepada santri. Kiai Jalal tidak mengajar secara langsung. Dia dikenal sebagai kiai kharismatik yang sedikit berbicara dan lebih mengutamakan perilaku. Penyampaian pesan kepada pengurus di forum resmi diwakilkan kepada pihak keluarga inti dan pengurus yayasan.

Pembinaan pengurus dilakukan melalui lembaga pendidikan dan kegiatan-kegiatan pesantren. Pembinaan secara langsung diberikan dengan memberikan pengalaman kepada santri membantu pesantren sebagai kader pengurus. Mereka membantu pengurus melaksanakan tugas rutin harian. Hal itu dipandang efektif untuk menanamkan sikap pengabdian kepada ilmu dan agama. Pembinaan dilakukan secara berjenjang terutama bagi santri kelas akhir. Mereka diharuskan mengabdikan selama 1 tahun sebelum pulang ke masyarakat atau memutuskan untuk menjadi pengurus.

Pembinaan berupa seminar, pelatihan kepemimpinan diberikan oleh pesantren bagi santri terpilih. Pembinaan tersebut bersifat temporal dan tidak sistematis. Pesantren tidak memiliki kurikulum khusus untuk menyiapkan pendidikan dan pembinaan pengurus secara sistematis dan berjenjang. Pendidikan dan pembinaan

ditekankan kepada pentingnya pengabdian kepada ilmu dan agama sebagai bentuk pengalamalan ilmu yang telah didapatkan.

Pesantren memberikan kompensasi yang tidak banyak. Kompensasi diberikan berupa materi dan immateri. Pengurus menerima honor dari pesantren untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari keluarga dalam bentuk yang sederhana. Kompensasi materi diberikan pesantren sebagai uang kehormatan berkisar di Rp 250.000 hingga Rp 750.000 dalam satu bulan. Honor diberikan sesuai kehadiran. Apabila pengurus berhalangan melaksanakan tugas, maka honor mengalami penurunan.

Pesantren Al-Utsmani mempercayakan pengelolaan sawah kiai kepada pengurus dengan system bagi hasil. Kiai memercayakan pengelolaan sawah atau usaha lainnya kepada pengurus yang dipercaya. Tidak semua pengurus mendapatkan kompensasi semacam ini. Diakui pihak keluarga pengasuh bahwa pesantren tidak memberikan upah yang layak sesuai standar. Pengurus Pesantren Nurul Qadim enggan mengurus sertifikasi guru meski hal itu menambah pendapatannya untuk kebutuhan keluarga. Mereka percaya dengan adanya keberkahan sebagai bentuk imbalan immateri.

BAB V

PEMBAHASAN

Bab V merupakan dialog antara teori dengan data dengan melakukan pemaknaan data dengan teori yang relevan dalam merumuskan hasil penelitian sebagai jawaban atas tiga fokus studi. Hasil penelitian dibandingkan dengan teori terdahulu untuk menentukan posisi penelitian antara mendukung, mengoreksi atau teori baru. Berikut detail proses pembahasan sesuai dengan fokus penelitian sebagaimana Bab I.

A. Harapan Kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan Pengurus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso

Pemilihan (Rekrutmen) pengurus merupakan proses awal yang dilakukan kiai sebagai pimpinan puncak pesantren. Pengurus adalah para pembantu kiai dengan tugas dan kewenangan sebagai pengurus inti, pengurus yayasan, pendidik, dan tenaga kependidikan. Kiai melakukan pemilihan pengurus melalui beberapa tahapan berikut.

1) Tahapan kompetensi Ketuntasan Belajar

Hal penting dalam penentuan pengurus adalah kemampuan yang ditentukan dengan standar penguasaan ilmu pengetahuan. Pemilihan pengurus didasarkan kepada ketuntasan belajar. Pesantren memiliki mekanisme panitia *ikhtibar* (tim penguji) yang menguji kemampuan calon pengurus. Mereka mendatangkan pengurus senior yang telah memiliki

peran di tengah-tengah masyarakat dalam bidang keilmuan agama. Tim menjangkau kompetensi pengurus melalui jenjang ujian secara sistematis, meliputi kemampuan di kelas dan di luar kelas. Ini merupakan ujian kelulusan yang menjadi bagian dari uji publik calon pengurus. Pesantren menguji kemampuan mereka di tengah-tengah masyarakat. Hal ini merupakan pencermatan terhadap rekrutmen pengurus. Dari pemilihan pengurus diperoleh pengurus dengan kemampuan terbatas (G2 M2)

Calon pengurus disebut dengan kader. Mereka terdiri dari santri aktif, alumni dan masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pesantren. Dalam merekrut pengurus, kiai menerapkan sistem tradisional dengan titik tekan kepada prinsip pengabdian. Calon pengurus tidak memiliki kemampuan sebagaimana diharapkan, namun memiliki semangat yang cukup tinggi untuk dikembangkan dalam memahami tugas pokok dan fungsi dalam melayani santri. (G2 M2)

Kiai menyadari pentingnya peningkatan kompetensi pengurus menjadi pribadi yang bertanggungjawab. Dalam pandangannya, pengurus memiliki tanggung jawab besar merealisasikan masa depan pesantren. pengurus merupakan ujung tombak yang diharapkan melanjutkan estafet perjuangan pendiri dan pengasuh. Untuk itu, mereka dibina agar memiliki kemampuan-kemampuan yang sesuai dengan kemajuan pesantren dan tantangan kebutuhan masyarakat. Pengembangan SDM dilaksanakan berupa bahtsul masail dalam rangka membiasakan pengurus memiliki wawasan keagamaan berbasis kitab kuning. Dalam kegiatan bahtsul

masail, pengurus mengasah kemampuan memahami hukum-hukum untuk menjawab problematika sosial kemasyarakatan. Pada pembinaan tersebut, mereka berjejaring dengan pengurus dari berbagai pesantren dan mengetahui cara pandang keagamaan yang dinamis dan terus mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan jaman.

Pesantren memberikan kebebasan kepada alumni untuk mengabdikan atau menempuh jalur lain sesuai dengan kecenderungan (G3 M3). Tidak semua santri menerima tawaran pesantren dengan alasan menikah, melanjutkan studi ke pendidikan tinggi atau mendalami kitab kuning di pesantren salaf. Beberapa santri Nurul Qadim meneruskan jenjang pendidikannya di luar negeri seperti Mesir, dan Yaman. Mereka mendalami ilmu-ilmu keislaman dengan jalur beasiswa Kemenag RI maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Upaya tersebut merupakan bagian dari pemilihan pengurus. Pesantren Nurul Qadim menerapkan cara tersebut untuk menilai proses pendidikan dan kemampuan santri. Melalui cara tersebut, publik dan pesantren mengetahui produk dan *outputs* pendidikan pesantren pada jenjang tertinggi. Cara tersebut menjadi pintu masuk dan data base pesantren terkait dengan kemampuan akademik santri sebagai bahan utama dipilih sebagai pengurus. *Ikhtibar* merupakan uji kompetensi akademik dalam penguasaan materi ilmu-ilmu keagamaan berbasis kitab kuning. Dalam hal ini diperoleh profil pengurus dengan level kemampuan

rendah dan kemauan tinggi (G2 M2). Langkah ini sesuai dengan teori **Hersey dan Blancard**.⁴¹¹

Hasil dari mekanisme ikhtibar dipakai sebagai data awal mengetahui kemampuan calon-calon pengurus pesantren. Uji kompetensi merupakan cara efektif menilai profil pengurus yang dibutuhkan pesantren sebagai lembaga keagamaan. Penguasaan konten dan cara baca yang valid terhadap kitab kuning dibutuhkan pesantren untuk estafet pendidikan. Pesantren memberikan pendidikan kitab kuning secara berjenjang oleh pengurus yang mumpuni di bidang tersebut.

Penilaian kemampuan akademik calon pengurus juga menjadi pertimbangan. Hal ini menguatkan asumsi **Dessler** dalam mengampu pengurus yang ideal.⁴¹² Nilai rapor dan nilai ijazah menjadi pertimbangan awal rekrutmen pengurus. Kemampuan membaca kitab kuning menjadi standar utama. Pesantren Nurul Qadim dikenal sebagai pesantren salaf dengan tradisi penguasaan kitab kuning di dalamnya. Santri-santri ditempa dengan kitab kuning setiap hari untuk mencapai target kurikulum pesantren. Visi tersebut tentunya memerlukan ketersediaan SDM mumpuni dalam hal penguasaan materi maupun ilmu alatnya.

Dari laporan rapat tiga bulanan tersebut, majelis keluarga melakukan analisa lebih lanjut terhadap kebutuhan SDM di masing-masing lembaga dan asrama. Yayasan melakukan pendalaman dan menyusun kebutuhan SDM pada tahun berikutnya. Berdasarkan hal

⁴¹¹ Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warmer Books, 1985),66

⁴¹² Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005) hal158

tersebut dilakukan rapat untuk memberikan informasi kebutuhan pengurus berdasarkan laporan kepala-kepala dan analisis internal yayasan.

Pesantren menentukan standar keaktifan pengurus berupa catatan harian, bulanan dan tahunan yang menggambarkan aktifitas pengurus. Ada forum khusus setiap tiga bulan. Mereka yang tidak memiliki kemampuan mengajar dan penguasaan materi ditempatkan sebagai pengurus asrama. Mereka dipilih berdasarkan keaktifan dalam hal ibadah harian dan memiliki kepedulian. Bagian *tarbiyah wa al-ta'lim* mewakili kiai melakukan proses pencermatan terhadap pengurus secara intensif. Di Dua situs penelitian tidak ada bagian khusus menangani SDM (sumber daya manusia) pengurus. Satuan tugas tersebut melekat secara integral terhadap bagian *tarbiyah wa al-ta'lim* di masing-masing situs pesantren .

Tim penguji mendalami kompetensi keilmuan dan pengalaman calon pengurus. Pengalaman setiap santri selama melaksanakan kegiatan belajar memiliki kemiripan sebagai ciri khas sistem pendidikan di pesantren, yaitu adanya ketuntasan belajar santri yang di mulai dari tingkat *Ula* (6 tahun), *wustha* (3 tahun), dan *ulya* (3 tahun). Mereka dinyatakan tuntas belajar setelah menguasai kitab kuning, al-Quran dan istikamah dalam melaksanakan ibadah. Hal ini mengindikasikan adanya telaah kemampuan pengurus yang mengarah pada (G3 M3).

Ketuntasan belajar di tingkat *ulya* ini kemudian menjadi modal utama bagi setiap santri yang mau untuk menjadi pengabdian (sebagai calon pengurus pesantren). Terlebih, bagi santri yang melanjutkan ke jenjang

mahad 'aly bagi santri di Nurul Qodim Probolinggo ataupun di perguruan tinggi STAIS bagi santri di pesantren al-Ustmani. Keduanya memiliki kesamaan dalam hal penguasaan materi keagamaan berbasis kitab kuning sebagai ciri khas kompetensi pengurus di Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani.

Penjaringan pengurus dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pada tahapan pertama, para pengurus senior (ustadz) memberikan data awal kepada kiai sebagai bahan pertimbangan dalam rekrutmen calon pengurus meliputi data kemampuan keagamaan dan ubudiyah. Dalam pengajuan tersebut terjadi dialog antara kiai dengan pengurus sehubungan dengan kompetensi pengurus yang diajukan. Pengurus senior memberikan penjelasan secara detail mengenai profil calon pengurus dan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh kiai.

Penjaringan pengurus dilakukan setelah masa pendidikan dan pengabdian masing-masing santri tuntas (menjadi wisuda). baik pengadiannya dilakukan di pesantren maupun di tengah kehidupan masyarakat. pengurus melakukan pencermatan secara seksama terhadap kemampuan dan perilaku pengurus selama menuntaskan pendidikannya di pesantren. Kiai menerima masukan dan data-data pengurus senior dan memberikan pertimbangan terkait dengan visi, misi dan tujuan pesantren dan kesesuaian pengurus dengan tujuan pesantren.

Kategori kedua, setelah kemampuan, adalah kemauan menjadi pengurus. Kedua pesantren, yakni Pesantren Nurul Qadim Probolinggo

dan Al-Utsmani Bondowoso, pada prinsipnya tidak memaksakan santri untuk menjadi pengurus pesantren. Sebaliknya, kesadaran dan kemauan pribadi santri menjadi modal utama sebagai calon pengurus. Rekam jejak selama menjadi santri merupakan tolok ukur pengurus dalam menyiapkan calon pengurus yang terbaik. Kendati demikian, semua data calon pengurus yang sudah disiapkan pengurus senior (tim seleksi) akan diberikan kepada pemangku kebijakan yaitu kiai dan atau pengasuh.

Keberadaan santri sebagai pengurus merupakan bentuk pembelajaran dan pengkaderan. Hal ini sesuai pandangan **Dessler**⁴¹³ tentang fungsi utama pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengkaderan. Pesantren mendidik santri siap pakai menjalankan peran-peran di tengah masyarakat. Santri dididik dengan berbagai pengetahuan agama dan agama untuk menunjang perannya kelak di masyarakat. Dengan ilmu yang dimiliki santri dipersiapkan untuk menjawab tantangan masyarakat local, regional maupun global. Pengetahuan santri tidak hanya menyangkut teori, tetapi juga praktik sesuai dengan kebutuhan hidupnya.

Pesantren mengkader santri dipersiapkan sebagai pemimpin (S2/G2). Doktrin Islam bahwa setiap individu merupakan pemimpin yang dimintai pertanggungjawaban, baik sebagai pribadi maupun anggota masyarakat. Dalam pemahaman pesantren, kepemimpinan tidak hanya formal, namun informal dan non formal. Dia menjadi pemimpin bagi dirinya, keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Santri dipersiapkan

⁴¹³ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 62

menjadi pemimpin pada setiap level. Praktik kepemimpinan telah diajarkan pesantren dengan menerapkan pola hidup mandiri dan keguyuban.

Sehubungan dengan rekrutmen pengurus, baik di Nurul Qadim Probolinggo dan Al-Utsmani Bondowoso menyiapkan data santri sebagai calon pengurus yang telah memiliki kemauan dengan kemampuan masing-masing santri dengan kategori M1, M2 dan M3. Kemampuan tersebut terkait dengan kemampuan pengurus bidang baca kitab kuning, penguasaan al-Qur'an, pengamalan shalat secara istikamah, dan seterusnya, disamping kompetensi lain dan atau prestasi yang telah dimiliki. Proses penentuan calon pengurus oleh para senior dilakukan secara intern pengurus untuk kemudian hasilnya disampaikan kepada kiai.

Adapun santri yang belum terpilih sebagai calon pengurus oleh para seniornya, sebenarnya, memiliki kesempatan mengabdikan diri atas kemauan dan kemampuan dibidangnya sebagai tenaga pendidik di beberapa lembaga pendidikan cabang yang merupakan bagian dari pesantren pusat, dan atau lembaga yang rintisan para alumni sesuai dengan kesepahaman para alumni dengan para santri calon pengurus (pengabdi) ditempatkan pada madrasah sekitar pesantren.

Pesantren Nurul Qadim memiliki 27 madrasah diniyah filial tersebar di Probolinggo. Para guru disuplai dari santri Nurul Qadim yang telah memenuhi kompetensi keilmuan keagamaan. Mereka telah tamat madrasah diniyah ulya dan melanjutkan di Ma'had Aly. Kegiatan

mengajar di Madrasah diniyah filial tersebut merupakan bentuk pengabdian santri dan menjadi salah satu prasyarat menjadi pengurus pesantren. mereka melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab di bawah pengawasan kepala Madrasah Diniyah setempat dan bagian tarbiyah wa al-ta'lim.

Sebagaimana disebutkan bahwa di Pesantren Al-Utsmani Bondowoso, saat ini, memiliki pengurus (tenaga pendidik) sebanyak 215 orang yang tersebar di lembaga diniyah dan formal. Adapun peserta didik sekitar 2117 orang tersebar di kelas diniyah ula, wustha dan ulya. Sementara, di Pesantren Nurul Qadim, jumlah pengurus pada semua jenjang pendidikan sekitar 200 orang, adapun peserta didik sekitar 1500-an santri. keberadaan pengurus pada setiap jenjang pendidikan di Dua Pesantren tersebut menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi pesantren.

Proses rekrutmen pengurus di lembaga pesantren berbeda dengan proses rekrutmen di luar pesantren seperti perusahaan. Rekrutmen memang ditujukan untuk mencari sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan/kualifikasi yang dimaksudkan. Bila di sebuah perusahaan dilakukan pembukaan lowongan, agar pelamar yang tertarik bisa datang ke perusahaan atau melalui media pos dan lainnya, yang kemudian ada proses seleksi berkas dan wawancara lalu diberikan keputusan di terima atau tidak diterima, dalam kurun waktu yang relatif sebentar. Proses seleksi pada umumnya terdiri dari seleksi administrasi atau

seleksi berkas, seleksi tulis, seleksi wawancara dan tes kesehatan. Temuan ini mengoreksi pendapat **Dessler** mengenai hubungan SDM dengan perusahaan yang ditentukan semata materi.

Tidak demikian halnya di lembaga pesantren. Bahwa semua pengurus yang akan dipilih melalui beberapa proses yang lebih menekankan kepada penilaian berbasis pengalaman dan pengamalan ilmu bukan hanya pada penilaian sekilas. Penentuan pengurus mengalami proses yang ketat dalam kurun waktu tidak sebentar dengan melibatkan aspek spiritualitas. Hal itu, dikarenakan proses penilian terhadap calon pengurus dilakukan berdasar tradisi pesantren yang telah berlaku turun temurun. Di pesantren Al-Utsmani dan Pesantren Nurul Qadim proses persiapan calon pengurus dilakukan setiap tahun sekali dengan memperhatikan kebutuhan masing-masing bidang yang ada di pesantren, karena itu jumlah calon pengurus yang akan dipilih tidak sama setiap tahunnya.

Kebutuhan pesantren terhadap pengurus terjadi setiap tahun, karena sirkulasi pengurus bersamaan dengan jenjang pendidikan santri. mereka yang telah menamatkan pendidikan di tingkat Madrasah Aliyah, Madrasah Diniyah Ulya, Ma'had Aly dan STAIS berhenti mondok dan otomatis purna sebagai pengurus. Pada setiap tahun terdapat 20 pengurus yang berhenti. Kondisi tersebut tentunya menjadi perhatian serius dari kiai. Rekrutmen secara rutin dilakukan kepada pengurus ditingkat asrama yang

mengelola kegiatan rutin santri seperti mengaji al-Qur'an, salat berjamaah dan kegiatan hadiran.

Rekrutmen pengurus dilakukan karena berakhirnya masa jabatan. Hal itu dilakukan kepada pengurus pesantren maupun pengelola lembaga yang memenuhi waktu lima tahun atau enam tahun sesuai dengan surat keputusan yayasan maupun pengasuh. Pada kasus tersebut dilakukan seleksi secara ketat sesuai dengan ketentuan dan tradisi yang berlaku di masing-masing pesantren. Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani memiliki kekhasan dalam melakukan seleksi pengurus secara berkesinambungan.

Pada jenjang lembaga pendidikan formal, kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan bersifat incidental, yakni tidak rutin sebagaimana pengurus asrama/blok maupun wilayah. Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan pada saat bersangkutan berhenti, meninggal maupun pensiun. Ada juga, tenaga pendidik dan kependidikan diberhentikan Pengurus Yayasan karena tidak melaksanakan tugas dengan penuh tanggung-jawab.

Pesantren mencetak pengurus memiliki keunggulan dalam semua aspek. Karena itu, tidak mengherankan bila peran santri dalam sejarah perjalanan perjuangan kemerdekaan RI cukup besar bagi bangsa dan Negara. Hal itu, bukan semata berangkat dari kesiapsediaan para santri pejuang sebagai penuntut ilmu dan pengabdikan bagi agama dan negeri tercinta, melainkan juga berkah dari keteladanan kepemimpinan para kiai di

pesantren. semua pesantren pasca kemerdekaan sejak 1945 berloma-lomba membekali para santri dengan beragam penguasaan ilmu pengetahuan agama dan umum sebagai bekal hidup di tengah kehidupan masyarakat.

Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso memiliki keteladanan dari para pendiri dan pengasuhnya sebagai spiritualitas. Hal itu sama-sama unik, baik dalam hal pelaksanaan tradisi keagamaan maupun dalam hal penguasaan ilmu agama dari kitab-kitab klasik yang menjadi ciri khas pesantren. Para santri yang sudah tuntas belajar selama kurun waktu tertentu memiliki kesempatan yang sama sebagai calon pengurus atau santri pengabdian di pesantren ataupun diluar pesantren. semua pengurus bisa dikatakan sebagai calon-calon ulama yang pada masanya akan melakukan pengembangan dan siar Islam kepada masyarakat luas di tempat tinggalnya. Tantangan besar pesantren di masa depan antara lain, kelangkaan ulama, pengaruh kehidupan modern yang mengikis tradisi keagamaan, dan masalah kebangsaan.

2) Tahapan *istikharah* atau doa (petunjuk Sang Pencipta)

Tahapan ini dilakukan dengan cara doa meminta petunjuk sang pencipta (*istikharah*). Doa merupakan sebuah tradisi yang dimiliki setiap agama sebagai ritual yang paling tua. Dalam Islam, sebagaimana telah diteladankan Rasulullah Saw dan diteruskan generasi berikutnya, sebuah doa khusus (meminta petunjuk) melalui *istikharah* cukup penting dilakukan bila menyangkut pemilihan terhadap beberapa hal yang sama-sama memiliki kebaikan setara. Sehingga, keputusan yang akan diambil

mendapatkan petunjuk dari sang pencipta, bukan semata dari pemikiran akal dan pertimbangan dari sang kiai. Demikian yang dilakukan para Kiai atau ulama terdahulu dalam memilih dan menentukan generasi penerus yang akan menjadi pengganti di masa berikutnya.

Tahapan penentuan calon pengurus pesantren pada akhirnya dilakukan keputusan yang bersumber dari pemangku kebijakan di pesantren, diantaranya adalah kiai atau pengasuh dan majelis keluarga yang dimiliki yayasan. Sebagaimana pandangan **Dessler** bahwa ketetapan atau penentuan dari keputusan dalam rekrutmen SDM dilakukan pada umumnya berdasar pada job spesifikasi atau kebutuhan⁴¹⁴ yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan atau lembaga.

Di pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Al-Utsmani Bondowoso melakukan tahapan penetapan calon pengurus berdasar pedoman agama dan tradisi lama yang telah dilakukan kiai dan atau pengasuh pesantren. Aspek spiritual menjadi perhatian utama mengingat pengabdian lahir dari dalam jiwa, bukan berasal dari kepentingan materi duniawi. Temuan tersebut mengoreksi **Dessler** yang memerhatikan semata tugas pokok dan fungsi⁴¹⁵ tanpa spiritualitas. Pada tahapan penetapan calon pengurus pesantren, proses yang cukup penting dilakukan oleh kiai atau pengasuh adalah memohon petunjuk Allah Swt dengan melakukan *istikharah*.

⁴¹⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 15-20

⁴¹⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005) hal 158

Demikianlah, adanya tradisi pesantren sejak dulu, dalam proses penetapan calon pengurus pesantren (santri siap mengabdikan) biasanya dilakukan oleh pengasuh secara langsung setelah mendapatkan beberapa petunjuk atau indikator. Dengan kata lain, santri yang mendapatkan mandat setelah kiai menyatakan bahwa keberadaan santri dipesantren sudah dicukupkan dan waktunya terjun ke masyarakat untuk berdakwah dan mendampingi masyarakat pada umumnya. Hal ini, sebagaimana dialami oleh pendiri pesantren Nurul Qadim Probolingga, dimana gurunya KH. Hasan Sepuh Genggong memerintahkan Kiai Hasyim Mino untuk mencukupkan belajar di pondok dan segera pulang agar bisa memberikan ilmu yang dimilikinya kepada masyarakat sekitar.

Penilaian pengasuh tidak sekedar melihat dari keseharian sumber daya manusia santri tersebut dalam kegiatan mengaji atau kegiatan lainnya selama berada di Pesantren, melainkan juga, selama pengasuh mengajar mengaji atau menyimak santri membaca kitab kuning dan atau ketuntasan hafalan-hafalan yang menjadi kriteria ketercapaian pembelajaran. Dengan demikian, Ketuntasan belajar dengan penguasaan ilmu yang dimiliki santri dan perilaku yang terpuji menjadi tolok ukur atau indikator kriteria calon pengurus yang diharapkan kiai atau pengasuh. Karena keberadaan pengurus sejatinya merupakan representasi dari kiai selama membantu mengurus pesantren baik sebagai tenaga pendidik (guru, ustadz, dosen) atau tenaga kependidikan (petugas, administrator, dll), dengan memberikan pelayanan yang baik dan terbaik kepada semua santri (S2).

Pengembangan rekrutmen pesantren di era kekinian, tidak jauh berbeda dengan tradisi masa lalu, yaitu adanya penunjukan dari kiai dan atau berdasar kemauan santri sebagai pengabdian atau pengurus yang telah dinyatakan disetujui oleh kiai atau unsur pengasuh yang ada. Karena itu, tidak mengherankan bila sang kiai melakukan beberapa hal sebelum menentukan keputusan dalam proses penetapan pengurus baru. Di pesantren Al-Utsmani Bondowoso diperlukan waktu beberapa hari dengan istikhoroh sebelum kiai memutuskan penetapan calon pengurus baru. Sementara, di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo penetapan calon pengurus baru tidak menonjolkan hasil istikharah, melainkan proses musyawarah majelis keluarga.

Setelah berpikir dan berusaha dengan sebaik-baiknya, kiai sambungkan dengan Sang Pencipta. Arti dari istikharah memohon dipilhkan kepada Allah yang paling baik. Kalau sudah pilihan Allah, itu yang terbaik. Tidak ada lagi. Kiai Ghazali menyatakan *istikharah* disunnahkan. Salat *istikharah* selalu dilakukan pada saat seleksi. Ketika dalam *istikharah* ditemukan tanda kurang baik, kiai mencari calon pengurus yang lebih baik. Pesantren mendahulukan hasil *istikharah*. Caranya hasil seleksi yang baik-baik yang diistikharahkan. Temuan tersebut mengkoreksi **Dessler** yang hanya menggunakan cara-cara fisikal.

Kiai merupakan pusat pengambilan keputusan di pesantren. tim melaporkan hasil kerja seleksi pada setiap tahapan kepada pengasuh. Nama-nama yang diseleksi dilaporkan kepada kiai untuk menjadi bahan

pertimbangan. Tim melakukan seleksi manajerial dan pengasuh melakukan seleksi batin. Keduanya berjalan seiring sesuai dengan tahapan dan kebiasaan yang berlangsung di Pesantren Al-Utsmani.

Keberadaan kiai sebagai episentrum penentuan pengurus terlihat dari proses seleksi. Hasil telaah profil, kemampuan akademik dan pengabdian, semuanya dinilai oleh tim seleksi. Mereka melakukan rangking hasil penilaian dari nomor 1 hingga 12. 90% nama-nama yang diusulkan tim diterima oleh kiai. Hanya 10 orang yang ditetapkan sebagai pengurus dari 12 orang yang diusulkan. Penentuan 10 orang calon pengurus terbaik dilakukan bersama pengasuh. Semua menerima keputusan tersebut.

Temuan menunjukkan adanya tahapan *istikharah*. Setelah itu dilakukan penempatan sesuai dengan kebutuhan yang telah dirancang oleh pengurus. Kiai menganut prinsip manajemen modern menempatkan orang sesuai dengan tempatnya. Istilah para pendahulu (*kennenganna kennengi, lakona lakonih*) [Posisi sesuai kebutuhan dan bekerja sesuai tupoksi]. Mudah-mudahan bermanfaat. Kata pendiri (KH Utsman) mengabdilah kepada Allah, dan tempatkan sesuatu pada tempatnya. Keseharian, kerajinan, kemampuan akademik. Setahun sebelum seleksi dilakukan pemantauan oleh tim sejak mereka menjadi guru tugas. Rata-rata mereka yang kompeten di pondok berkembang sebagai guru tugas.

Dari temuan tersebut terlihat bahwa penempatan pengurus dilakukan secara sistematis dengan memerhatikan aspek kemampuan dan

komitmen. Kriteria tersebut sebagai bahan kualifikasi. Itu merupakan bagian dari proses rekrutmen dari segi kualitas, kemampuan dan karakter. Kalau tertulis resminya, berupa perkembangan guru tugas. Penempatan pengurus dilakukan secara detail dan mengacu kepada struktur dan satuan tugas serta tanggung jawab. Kemampuan dan komitmen serta struktur memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian visi dan misi pesantren.

Mereka yang ditempati guru tugas diminta menjadi tim evaluasi, mencakup hubungan dengan murid, wali murid dan masyarakat. Dalam hal ini terlihat adanya keterlibatan beberapa pihak terkait penempatan pengurus pesantren. Adagium pesantren menyatakan *kennengenna kennengin, lakona lakonin* [bekerja sesuai dengan tugas dan struktur]. Pekerjaan dan struktur memiliki kesesuaian. Keduanya mendapat perhatian dan pencermatan secara serius. Penempatan pengurus tidak dilakukan sembarangan, tetapi memerhatikan aspek-aspek penting lainnya.

3) Tahapan musyawarah majelis keluarga

Keluarga besar dari pendiri dan pengasuh memiliki peran cukup signifikan dalam menjaga tradisi dan nilai-nilai pesantren secara turun temurun, karena itu keterlibatan majelis keluarga dalam penentuan calon pengurus menjadi ruang khusus dalam menentukan restrukturisasi atau pergantian pengurus pesantren. di pesantren Nurul Qadim Probolinggo selain ada pertemuan rutin majelis keluarga dalam mendoakan semua santri di hari yang terjadwal, juga diperlukan interaksi dan sosialisasi unsur keluarga dalam menjaga tradisi pesantren dengan cara

bersilaturahmi baik dengan para alumni ataupun dengan masyarakat sekitar. Karena itu, mejelis keluarga ini menjadi wadah khusus dalam menentukan kebijakan-kebijakan khusus dalam rangka mengoptimisasi SDM sebagai pengurus atau calon pengurus di unit-unit tertentu atau bidang lainnya yang dibutuhkan pesantren.

Kedua pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Utsmani Bondowoso masing-masing memiliki Majelis keluarga sebagai pengampu kebijakan atau penerima amanah estafet kepemimpinan pesantren dalam banyak hal dari pendiri dan sesepuh keluarga. Selain, keberadaan majelis menjadiruang untuk mengontrol berbagai kebijakan dan kegiatan yang selaras dengan koridor atau jalur yang diamanahkan oleh pendiri atau pengasuh terdahulu.

Kiai memberikan penekanan bahwa santri yang ingin mempunyai ilmu harus sekolah dan mondok. Jika mereka tidak kuat sekolah dan mondok, maka tidak benar-benar ingin punya ilmu. Orang yang ingin membeli sepeda atau mobil harus bekerja berusaha sekuat tenaga mencapai keinginannya. Mereka yang tidak bekerja berarti tidak ingin beli mobil. Jadi harus kuat dalam doa dan usaha. Itulah slogan dari pendiri yang umum dikenal kalangan alumni dan masyarakat.

Majelis keluarga mengetahui dengan pasti arah pengembangan Pesantren Nurul Qadim dengan memerhatikan kebutuhan perkembangan zaman. Mereka berpegang kepada nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pendiri dan dilanjutkan oleh pengasuh setelahnya. Nilai-nilai tersebut

dijaga dengan sepenuh hati dengan tetap melakukan inovasi yang diperlukan. Keberadaan Majelis keluarga penting adanya sebagai penjaga nilai dan moralitas pengurus. Mereka menjaga nilai-nilai dalam mengembangkan pesantren.

Majelis keluarga memiliki wewenang kontrol terhadap visi, misi dan program pesantren. Dalam hal ini mereka mencermati keberadaan pengurus sebagai elan vital yang menjalankan roda organisasi pesantren. Majelis keluarga memastikan program-program yang dijalankan sesuai dengan doktrin dan nilai-nilai yang telah digariskan oleh pendiri dan pengasuh sebelumnya. Fungsi kontrol dilakukan kepada pengurus dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, majelis keluarga berpandangan akan pentingnya memilih dan mengangkat pengurus yang sesuai dengan tradisi dan budaya pesantren.

4) **Tahapan persetujuan pihak keluarga pengurus**

Persetujuan dari keluarga besar menjadi acuan tersendiri dalam penentuan pengurus pesantren. semua anggota mejelis keluarga bisa memberikan pertimbangan dan penilaian terkait calon pengurus yang diusulkan oleh para pengurus senior. Majelis keluarga memberikan komentar dan pendapat tentang calon pengurus yang dimaksud kemudian menyampaikan beberapa nasehat khusus kepada yang bersangkutan terkait pengabdian yang akan dijalani. Bahkan di pesantren Utsmani Bondowoso majelis Keluarga memerlukan persetujuan dari unsur keluarga calon

pengurus pesantren dengan cara mendatangi dan silaturahmi ke kediaman keluarga calon pengurus.

Kegiatan yang dilakukan oleh majelis keluarga tak lain merupakan tradisi temurun yang diwariskan pengasuh sebelumnya, sebagai bentuk penghormatan dan atau apresiasi atas kesiapsediaannya dalam pengabdian di pesantren. Dengan demikian, hubungan antara keluarga pengurus pesantren merupakan hubungan yang berasas kekeluargaan seperti orang tua dan anak yang terus memiliki keterikatan batin dan rohani walaupun tidak bersama secara fisik. Bahkan, hal tersebut berlaku bagi semua alumni yang sudah kembali terjun bermasyarakat, juga memiliki kesamaan dalam hal penguatan emosional dengan pesantren baik dengan para anggota majelis keluarga maupun dengan generasi pengurus pesantren yang sedang mengemban amanah. Penguatan emosional yang terjadi antara setiap pengurus dan atau calon pengurus merupakan penguatan sejak mereka melakukan kegiatan belajar sebagai santri yang menekuni ilmu pengetahuan hingga tuntas.

Penetapan calon pengurus oleh majelis anggota keluarga merupakan keputusan bersama yang memberikan kesempatan bagi pengurus menguatkan emosional sebagai santri pengabdian yang diberikan amanah membantu kiai dan pengasuh dalam mengurus pesantren. karena itu, setiap pengurus yang telah dipilih dalam musyawarah majelis keluarga akan mendapatkan pembinaan dan pengawasan secara terus menerus bersama atau melalui semua anggota majelis keluarga. Terutama, terkait

keteladanan pengurus dalam menjalani tirakat sebagai pengurus bersama majelis anggota keluarga yang dilakukan secara rutin mengikuti jadwal yang ditentukan. Semua pengurus melakukan tirakat secara istikomah, karena keteladann yang ditampakkan oleh pengasuh dan pendiri pesantren semenjak berdiri hingga era kekinian melalui generasi penerusnya.

Banyak pertimbangan yang disampaikan majelis keluarga dalam menentukan pengurus baru yang akan dipilih, bukan semata persoalan penguasaan ilmu pengetahuan dengan kepandaian membaca kitab kuning, melainkan tentang bagaimana perilaku dan tirakat yang dilakukan oleh calon pengurus sebagai implementasi dari dokrin atau nilai pesantren yang telah diwariskan secara turun temurun. Tirakat menjadi penting bagi setiap pengurus, karena dengan tirakat inilah keberkahan ilmu, keberkahan harta dan keberkahan dalam kehidupan menjadi vision yang dicontohkan oleh kiai dan pendiri pesantren.

Setiap santri yang istikomah menjalani tirakat pada akhirnya patut dijadikan teladan bagi santri yang lain. Artinya, santri yang tuntas sebagai penuntut ilmu dalam pendidikan formalnya akan menjadi pilihan majelis keluarga sebagai penerus generasi kepengurusan di pesantren. hal itu yang terjadi di pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Utsmani Bondowoso selama proses penetapan pengurus pesantren.

Rekrutmen pengurus dilakukan berdasarkan kebutuhan. Dalam hal ini kepala satuan pendidikan dan pengurus yayasan menentukan kebutuhan SDM yang diperoleh dari laporan kepala satuan pendidikan maupun

pengurus asrama. Mereka menyampaikan laporan perkembangan SDM dalam setiap level. Hal itu menyangkut keaktifan guru dan ustadz dalam menunaikan tugas pokok dan fungsinya. Di sisi lain majelis keluarga dan yayasan melakukan rapat rutin melakukan evaluasi terhadap kemampuan dan komitmen pengurus.

Dalam fase ini majelis keluarga memberikan masukan terhadap proses rekrutmen untuk memilih atau mengangkat pengurus. Dalam forum tersebut dilakukan kesesuaian pandangan antara pengurus senior dengan keluarga pengasuh dalam mencermati calon pengurus yang memiliki kemampuan sebagai pelaksana kegiatan pesantren. Majelis keluarga memiliki peran yang menentukan dalam menermami kemampuan pengurus. Di Al-Utsmani kiai melakukan silaturahmi secara rutin kepada pengurus. Kiai melihat keadaan pengurus secara langsung sehingga mengetahui dengan pasti. Demikianlah cara rekrutmen pengurus di pesantren Nurul Qadim dan Al-Utsmani. Ada sentuhan nilai yang ditelisis oleh pesantren terhadap calon pengurus yang dilakukan sejak mereka melakukan pengabdian di pesantren mitra.

Temuan fokus satu menunjukkan bahwa proses rekrutmen di Dua Pesantren belum sistematis menyangkut telaah kebutuhan secara tertulis yang dimulai dengan adanya penelitian secara formal, karena tidak adanya SOP yang jelas menyangkut rekrutmen. Hal itu dilakukan secara tradisional berdasarkan ketajaman intuisi kiai seperti halnya kiai melaksanakan *istikharah* dalam proses rekrutmen. Spiritualitas kiai memegang peranan penting dan menjadi penentu.

Akhlak pengurus menjadi standar, yaitu penilaian terhadap perangai calon pengurus.

Temuan pada fokus satu juga mengkritik teori **Dessler** yang memandang proses rekrutmen hanya berdasarkan hasil seleksi seperti ujian, pemeriksaan latar belakang, dan ujian fisik⁴¹⁶ yang hanya cenderung bersifat formal tanpa melihat dari hasil pencermatan spiritualitas seperti melaksanakan sholat istikhoro. Begitu juga pencermatan dilakukan terhadap calon pengurus sejak mereka melakukan pengabdian sebagai guru tugas. Di Nurul Qadim ada pengabdian di dalam dengan menjadi pengurus. Pengabdian di dalam pesantren dilakukan oleh mahasantri ma'had aly sejak mereka duduk di semester VI. Kiai juga melakukan uji public terhadap kemampuan calon pengurus. Proses tersebut menjadi alat uji kemampuan dan komitmen calon pengurus di mata tokoh maupun masyarakat. Ini performansi pembinaan dan pendidikan di pesantren. Proses tersebut dilakukan secara berulang-ulang dan menjadi pola rekrutmen pengurus. Mereka juga melakukan rapat bulanan pemetaankebutuhan sesuai kondisi riil pengurus. Pesantren melakukan uji kompetensi dan uji komitmen pengurus dalam aktifitas pengabdian di dalam maupun di luar pesantren.

Langkah-langkah rekrutmen pengurus dilakukan berdasarkan tradisional turun temurun sejak era pendiri pesantren. Kiai menerapkan standar khusus berupa kesetiaan calon pengurus yang diperoleh dari penilaiannya sejak yang bersangkutan menjadi santri di pesantren tersebut (G3 M3) Kompetensi keilmuan dan akhlak menjadi standar utama kiai dalam menentukan calon pengurus untuk

⁴¹⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005)hal 158.

memberikan amanah berupa tugas mengajar maupun mendampingi santri di asrama Uji profesi calon pengurus berupa penguasaan keilmuan bidang keagamaan. Setelah itu dilakukan uji komitmen calon pengurus dengan standar ***ruh al-jihad, berjuang, ruh al-din, keagamaan dan ruh al-dakwah*** mengajak. Pengurus menguasai kemampuan-kemampuan tersebut, sesuai dengan pendapat kiai yakni *al-ilmu bi ta'lim, wa manfaatuhu bi al-hidmah*.

Dalam uji konsistensi, kemampuan calon pengurus menjadi kriteria berdasarkan kerajinan. Kiai juga melakukan uji rohani dimana santri rajin berjamaah, berpuasa. Ini kekhasan rekrutmen di pesantren yang bersifat tradisional-rohani sebagaimana dinyatakan.(G3 M3) Penempatan calon pengurus dilakukan kiai berdasarkan catatan profil diri. Di Nurul Qadim dilakukan dengan standar rapat dan penilaian. Di Utsmani ada standar rohani berupa *istikharah* yang dilakukan oleh kiai dikombinasikan dengan standar kompetensi, komitmen serta spiritual. Itulah pola rekrutmen pengurus di Dua Situs penelitian.

Komitmen pengurus di Dua Situs penelitian menggambarkan adanya keagamaan atau nilai keagamaan, yakni spiritualitas. Kiai menyebutnya dengan nilai barakah, yang didoktrinkan pengasuh adalah nilai-nilai utama sebagai keyakinan. Nilai-nilai tersebut merasuk ke dalam diri pengurus membentuk perilaku positif, sejak dia menjadi santri sehingga menjadi keyakinan kuat. Spiritualitas pesantren bersifat aktif, berbeda dari **Sanders** yang bersifat pasif indoktriner.

Doktrin tersebut memunculkan kesetiaan pengurus kepada pesantren. nilai-nilai yang disampaikan adalah nilai kepesantrenan. Nilai-nilai doktrinnya

merupakan kepesantrenan. Indoktrinasi dilakukan melalui pembinaan, yakni indoktrinasi menjadi pengurus ideal. Pada fase pembinaan, kiai melakukan indoktrinasi nilai sehingga menjadi komitmen pengurus (G3 M3). Pembinaan merupakan proses pembentukan komitmen dan jati diri pengurus.

Spiritualitas memiliki banyak arti dan perspektif. Spiritualitas merupakan derivasi dari kata spirit. Spiritual berasal dari bahasa latin spiritus atau spirare yang berarti napas dan inspirasi. Istilah spiritual juga ditemukan pada bahasa Yunani pneuma yang bermakna air atau angin. Masyarakat Yunani meyakini keduanya dianggap sebagai kekuatan yang memberi hidup dan kehidupan sehingga harus dirawat. Pada prinsipnya, definisi spiritualitas mengacu kepada konsepsi dan prinsip-prinsip yang dimiliki individu di dalam dirinya (Neck, 2002). Kenderungan terhadap spiritualitas dapat dilacak dari kebutuhan manusia akan agama. Agama dianggap sebagai solusi yang dapat membawa manusia kepada kebahagiaan dunia dan hidup setelah mati. Yang dimaksud dengan agama dalam bagian ini adalah agama Islam. Penulis meyakini bahwa setiap agama memiliki kecenderungan spiritualitas, khususnya pengalaman keagamaan (Habel, 1993). Pembahasan ini fokus kepada spiritualitas Islam karena terbatasnya pembahasan.

Mengacu pandangan Weber, spiritualitas diletakkan sebagai dimensi nilai untuk memberikan ruh pada suatu sistem, yaitu birokrasi. Sistem dibuat untuk membangun sebuah nilai pada kapitalisme yaitu efektifitas dan efisiensi⁴¹⁷. Efisiensi merupakan konsepsi yang mengacu pada tepat guna. Hal ini didasarkan

⁴¹⁷ Max Weber, *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*, Terj. Talcott Parsons (New York: Charles Scribner's Sons, 1958)

pada kondisi bahwa kapitalisme klasik, saat itu, cenderung terjadi pemborosan. Spiritualitas tersebut dipupuk untuk mencapai tujuan sistem itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi birokrasi.

Blanchard memperkenalkan gaya kepemimpinan etis yang didasarkan pada konsep the power of ethical management (TPEM). Menurutnya sukses pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya ditentukan oleh komitmen terhadap etika dalam berperilaku. Dengan demikian, dimensi moralitas dalam aturan dan etika pemimpin merupakan yang utama dalam meraih tujuan organisasi. Blanchard mengemukakan 5 prinsip kepemimpinan etis yaitu; tujuan, kebanggaan, kesabaran, ketetapan hati, dan sudut pandang.

Daft menyatakan bahwa sudut pandang kepemimpinan mengalami perubahan dari perilaku ke jiwa. Telaahnya didasarkan kepada perubahan gaya kepemimpinan yang pada dekade 90-an memiliki kecenderungan utama terhadap moralitas. Menurutnya, esensi kepemimpinan adalah jiwanya, Kecenderungan tersebut menandai munculnya ethics and value based leadership (daft, 1999). Moralitas menjadi penting karena menggerakkan individu dalam nilai-nilai, sikap dan perilakunya.

Primal leadership, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyempurnakan perasaan baik para pengikutnya, yaitu resonance (goleman, 2002). Pemimpin mengoptimalkan potensi tersebut sehingga pengikut dapat memberikan potensi terbaiknya agar organisasi dapat mencapai tujuan. Aspek-aspek dalam PL meliputi empat hal, yaitu *self awareness, self management, social*

awareness, relationship management. Self awareness meliputi emotional self awareness, accurate self assesment, dan self confident. Self management mencakup self control, transperancy, adaptability, achievement, initiative dan optimism. Adapun social awareness terdiri dari empathy, social awareness, dan service. Aspek relationship management merupakan konstruksi dari inspiration, influence, developing others, change catalyst, conflict management dan teamwork and collaboration.

Penelitian ini menyatakan bahwa proses pembinaan membentuk cinta pengurus. Temuan tersebut mengkonfirmasi **J Sanders** bahwa spiritualitas mengubah orang diarahkan menjadi mengenal Allah. **J. Sanders** memaknai visi dengan melihat dan itu menjadi sifat-sifat kepemimpinan.⁴¹⁸ Dengan demikian pengurus memiliki tinjauan terhadap masa depan. *Hope* dimaknai sebagai keyakinan dan pengharapan yang merupakan bagian dari visi yang dikuatkan oleh keyakinan dan pengharapan.

Di sisi lain terdapat perbedaan mendasar hasil penelitian dengan **J Sanders**. Bahwa penempatan pengurus di Situs Nurul Qadim dan Al-Utsmani berpegang pada doktrin pesantren berbasis nilai utama yakni kekuatan *tirakat* (kemampuan membatasi diri) yang ditandai dengan S1, S2 dan S3. Berbeda dengan kecenderungan di Barat bahwa materi menjadi spiritualitas modern. Mereka menitik-beratkan kepada efisiensi, yakni sifat hemat. Kiai di dua Pesantren memiliki sikap rendah hati dan suka memberi sehingga pikiran, waktu, tenaga dan materi dicurahkan untuk memberikan kebermanfaatan kepada

⁴¹⁸ Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 55

pesantren dan masyarakat. Itulah bentuk *tirakat* pesantren yang menjadikannya sebagai visi jangka panjang melampaui materialisme.

B. Visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso

Kiai memiliki pandangan jauh ke depan terkait dengan kebermanfaatan pesantren bagi masyarakat. Spiritualitas pesantren Nurul Qadim dan Al-Utsmani menarik diperhatikan. Karena, lulusan pesantren bisa mengantisipasi perkembangan zaman. Penelitian ini mengoreksi **Steenbrink** bahwa semua pujian atas pesantren adalah kata-kata indah yang jauh dari kenyataan. Pesantren dan madrasah makin lama kurang dihargai. Di masa penjajahan, pesantren melakukan perlawanan secara wacana maupun fisik terhadap kolonial Belanda, kesulitan ekonomi Orde Lama, tekanan politik Orde Baru dan Orde Reformasi. Bahkan pesantren menjadi pendidikan alternatif yang memberikan pencerdasan terhadap masyarakat sehingga dianggap model pendidikan masa depan. Peran strategis pesantren mendapat pengakuan dalam sistem pendidikan nasional.

Keyakinan santri sebagai pengurus benar-benar meyakini adanya harapan panjang adanya kebaikan yang sedang diraih dan dicapai guna menjalani kehidupan sebagai manusia yang siap terjun dan mengabdikan di tengah masyarakat sebagai orang-orang yang berguna bagi keluarga, masyarakat, agama dan negara. Dalam pandangan pesantren, pengurus merupakan sosok yang sudah sepantasnya menjadi teladan dalam aspeknya, baik dalam pengetahuan maupun perilakunya. Karena semua aktivitasnya merupakan

representasi dari kebermanfaatan selama prosesnya menjadi santri pesantren yang melakukan perubahan baik di pesantren maupun di luar pesantren.

1) Visi Keilmuan

Keilmuan mendasari visi kebermanfaatan yang memiliki cakupan yang luas. Visi merupakan pandangan melampaui zamannya dalam pengembangan SDM dan kelembagaan. Pengurus dituntut memiliki keberpihakan yang jelas terhadap pengembangan diri dalam kerangka menjawab kebutuhan dan tantangan ke depan. Tantangan yang dihadapi pengurus meliputi aspek ideologi, sosial, budaya maupun pengembangan teknologi informasi. Menyikapi tantangan tersebut, pengurus membuka diri terhadap perubahan.

Dalam hal ini peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengurus menjadi kebutuhan pesantren. Mereka ditempa dengan berbagai kompetensi keilmuan dan penguatan rohani dalam menjawab berbagai kebutuhan masyarakat. Kompetensi keilmuan, dan keterampilan senantiasa ditingkatkan melalui berbagai kegiatan. Secara internal kemampuan menguasai kitab kuning dan wawasan pengembangan keilmuan terus ditingkatkan, baik melalui usaha pribadi maupun kelembagaan.

Pesantren telah memiliki standar dan kriteria pengurus, yakni pengalaman mengabdikan. Pengurus diharuskan tamat diniyah ulya yang ditempuh selama tiga tahun. Jika dihitung secara structural, mereka telah belajar di pesantren selama 12 tahun, enam tahun diniyah ula, tiga tahun diniyah wustha dan tiga tahun diniyah ulya. Dengan demikian mereka

dianggap memenuhi kriteria pengetahuan berbasis kitab kuning, akhlak dan kejiwaan. Kemampuan mereka ditelaah dari hasil ujian dan kompetensi pengabdian di lembaga yang telah ditetapkan pesantren.

Keilmuan pesantren tidak bisa dipisahkan dari spiritualitas. Pesantren sebagai pendidikan tertua di Nusantara cenderung pada *tafaqquh fi al-din*. Pendidikan nasional, yang muncul kemudian, mengadopsi pendidikan model Belanda yang lebih menitik beratkan pada pendidikan umum. Kecenderungan tersebut memunculkan dualitas pendidikan, pesantren dan umum. Pendidikan pesantren mengalami perubahan dan kontinuitas. Pendidikan pesantren memiliki daya tahan yang kuat dan mampu berkembang di tengah arus perubahan. Daya tahan pesantren ditunjukkan dengan kemampuannya menghadirkan Islam yang ramah dan adaptif.

Spiritualitas yang dijalankan secara konsisten di pesantren mampu melepaskannya dari adanya tekanan politik praktis yang menegasikan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Pesantren dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggung-jawab. Spiritualitas dapat meminimalisir adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Konsep pembedaan mengarah kepada pentingnya profesional yang lepas dari emosionalnya dan tepat dalam melaksanakan wewenang sesuai tugas fungsi pokok yang diembankan dan berkelanjutan. Selain itu,

kepemimpinan spiritual sesuai dengan masyarakat yang menganut budaya paternalistik, seperti pesantren.

Kiai melakukan pembinaan keilmuan pengurus berbasis spiritualitas. Spiritualitas kiai menguatkan pendapat Kepemimpinan spiritual diperkenalkan oleh Fairholm berdasarkan konteks kehidupan di Amerika dia menyatakan bahwa manusia membutuhkan *intrinsically valued* yaitu suatu motivasi dari dalam dirinya yang dapat mendorong melakukan sesuatu dengan lebih baik dengan menghadirkan spiritualitas dalam pekerjaannya, sesuai dengan pendapat Fairholm, Kebutuhan akan *intrinsically valued*⁴¹⁹ melebihi kebutuhan akan ekonomi dan kesejahteraan ragawi. Peran spiritualitas di tempat kerja adalah adanya budaya unggul pada individu, tim dan organisasi dalam menciptakan kinerja yang unggul.

Temuan tersebut senada dengan **Sanders** yang menengahi perdebatan sengit antara agama dan spiritualitas. Dalam pandangannya, spiritualitas lebih luas dari agama. Cinta altruistik dapat menjembatani kesenjangan agama dan spiritualitas. Cinta altruistik dapat membangun budaya organisasi karena pemimpin dan anggota terlibat dalam rasa saling perhatian, peduli dan menghargai sehingga menghasilkan rasa keanggotaan. Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang digunakan untuk memotivasi diri dan orang lain secara intrinsik

⁴¹⁹ Gilbert W. Fairholm, "Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership and Organization Development", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17/5, 1996.hal. 11

yang memunculkan *calling* dan *membership* dimana para anggotanya memiliki spiritual survival.

2) Sikap Pengurus

Kompetensi SDM perusahaan ada kemampuan yang diutamakan, kalau dipesantren mau dulu (pengalaman) bukan sebatas pengetahuannya. Menjadi pengurus bukan sebuah tujuan bagi santri, melainkan sebuah kegiatan antara sebagai calon pengabdian di masyarakat. Agar santri betul-betul bisa terjun bermasyarakat secara matang dari pengalaman sebagai pengurus di pesantren itu. Dengan kata lain, pembinaan secara turun-temurun secara khusus mengiringi karakteristik kepemimpinan masing-masing pesantren.

Menjadi pribadi yang takwa merupakan visi pesantren. Santri merupakan gambaran dari pribadi yang mempelajari secara mendalam mengenai kitab suci. Pengurus membina santri memiliki kemampuan memahami kitab suci Al-Qur'an dalam mengarungi kehidupannya. Kemampuan membaca dan memahami kitab suci menjadi dasar ketakwaan. Santri merupakan muslim mukmin yang kuat yang membawa agamanya di manapun dan menjadi apapun.

Pengurus melakukan tugas pokok dan fungsinya untuk membina santri menjadi orang yang bertakwa. Hal ini bisa dipahami karena ketakwaan merupakan asas muslim. Islam menganjurkan penganutnya untuk menjadi orang yang menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangan-larangan-Nya. Santri merupakan seorang muslim yang dididik

dengan keimanan dalam dirinya agar memiliki keyakinan yang kuat menjalani kehidupannya. Dengan demikian, ketakwaan merupakan pokok yang menjadi arah pendidikan Pesantren Al-Utsmani.

Temuan tersebut menyatakan bahwa pengurus memiliki pandangan jauh ke depan mencakup dua hal pokok. Pertama menyangkut ketakwaan sebagai prinsip pokok pendidikan pesantren. takwa merupakan perwajahan utama santri dalam mengarungi kehidupan. Kedua, Pesantren Al-Utsmani menetapkan adanya indikator keberhasilan pendidikan yakni, perubahan dari level kemampuan yang semakin meningkat dari sebelumnya ketika santri masuk ke pesantren dan kembali ke masyarakat. Kenaikan kemampuan dan kondisi social ekonomi menjadi ukuran keberhasilan santri. Pesantren Al-Utsmani tidak membatasi santri.

3) Moralitas Pengurus

Dalam kerangka pembinaan pengurus, akhlak menjadi utama. Dalam khazanah pesantren, pengurus adalah mereka yang menjadi teladan. Pengurus diberikan kepercayaan oleh pengasuh karena mereka dipandang baik akhlaknya. Perilaku yang baik menjadi acuan dalam memilih pengurus. Pembinaan pengurus juga demikian, diarahkan kepada ketakwaan dan implementasinya berupa akhlak yang mulia. Pengurus yang memiliki perilaku yang baik akan mampu memberikan teladan kepada santri untuk memiliki perilaku yang baik. Moralitas pengurus mencakup akhlak yang baik; kesopanan, dan kerendahanhatian.

Pesantren menyadari tugas dan tanggung jawab pengurus yang tidak ringan. Mereka dibekali dengan prinsip-prinsip pokok keislaman sehingga mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara bertanggung jawab. Doktrin pengabdian yang dimiliki pesantren merupakan khazanah yang terpelihara dari generasi ke generasi melalui pembinaan dan pendidikan pengurus secara berkesinambungan. Adanya doktrin pesantren memperkuat jati diri pesantren dalam menghadapi tantangan kemajuan jaman. Dengan demikian, doktrin diterapkan sebagai nilai-nilai utama layanan pengurus.

Pengurus merupakan pejuang pesantren. Mereka mendarmakan potensi-potensi yang dimiliki untuk ikut serta memajukan pesantren. Pengurus berjuang membina santri mencapai tujuan belajarnya. Mereka mengurus kebutuhan-kebutuhan santri tanpa kenal waktu. Layanan pesantren berlangsung selama 24 jam. Pengurus menjalankan tugas dan tanggung jawab pesantren sebagai amanah. Dalam menunaikan amanah, pengurus memandang penting adanya perjuangan. Pengabdian pesantren sebagai perjuangan melawan kebodohan. Dalam tradisi Islam, hal itu dikenal dengan jihad, yaitu menggunakan segala daya dan upaya untuk mencapai tujuan.

Pembinaan informal dilakukan dengan cara silaturahmi dan pendekatan personal. Silaturahmi dilakukan setiap bulan melalui pertemuan yang dilakukan di rumah-rumah pengurus secara bergantian. Mereka membahas permasalahan pesantren dan kiai memberikan

pembinaan kepada pengurus. Dalam forum tersebut, pengurus menyampaikan masalah yang dihadapi dan ketersambungan pembinaan dengan visi, misi dan program pesantren. silaturahmi dilakukan secara rutin dan menjadi ajang sambung rasa antar pengurus dan keluarga.

Selain silaturahmi, pembinaan dilakukan secara personal. Pengasuh dan keluarga pesantren melakukan kunjungan ke rumah masing-masing pengurus pada momen-momen tertentu. Misalnya, ketika pengurus memiliki acara selamatan keluarga maupun pada momen lebaran idul fitri dan idul adha. Ketua Umum, Pengasuh dan keluarganya mendatangi pengurus. Cara ini dilakukan sebagai upaya sambung rasa secara individu. Pengurus merasa senang didatangi kiai beserta keluarganya. Hal itu memberikan semangat pengabdian kepada pesantren.

Perjuangan sebagai nilai menggambarkan kemuliaan pengurus. Mereka yakin berjuang di jalan Allah. Pesantren sebagai peta jalan mencapai tujuan hidupnya. Layanan kepada santri diberikan atas nilai perjuangan. Semangat juang yang dimiliki pengurus menguatkan langkah-langkahnya mencapai tujuan pesantren. Perjuangan sebagai nilai meniscayakan keseriusan dalam melaksanakan layanan pesantren. Dengan demikian, layanan dan perjuangan merupakan dua sisi mata uang yang menyatu dan tidak terpisahkan.

Pengurus memiliki jalan hidup bahagia. Dalam pandangan kiai kebahagiaan diperoleh melalui perjuangan. Tidak ada yang diperoleh secara mudah. Semuanya diperoleh melalui upaya keras dan tekun. Dari

sana keberkahan lahir. Demikian pula dengan tujuan pesantren diperjuangkan oleh semua jajaran pengurus. Nilai perjuangan yang dimiliki pengurus menggerakkan potensi-potensi yang dimiliki untuk didedikasikan kepada pesantren dan kemajuan Islam,

4) Pembinaan Batin

Pembinaan pengurus dilakukan secara seriusa dan berkelanjutan dalam bentuk tirakat-tirakat dengan kekhasan masing-masing pesantren. di Pesantren al-Utsmaniketaatan dalam menjalankan tata tertib pesantren merupakan bagian dari tirakat. Sementara yang di Nurul Qadim menjalankan tirakat melalui proses menjalankan perintah agama seperti puasa sunnah, dermawan, melayani tamu dengan baik, membantu fakir miskin dan seterusnya.

Dalam pandangan kiai kekuatan batin menjadi dasar ketercapaian cita-cita pesantren. Jika keinginan tidak tercapai dipastikan bahwa cita-citanya masih pada taraf minimalis. Niat yang kuat menjadi pokok tercapainya visi dan misi pesantren. Niat menjadi energi yang menguatkan langkah-langkah pengurus melaksanakan program pesantren. Niat benar-benar ditanamkan di dalam hati supaya menjadi pendorong dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Pembersihan diri pengurus dilakukan secara terus menerus. Hal itu merupakan upaya batin dengan membersihkan perilaku lahir. Pengurus membiasakan diri dengan kedisiplinan dalam memberikan layanan. Mereka melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab. Mereka

meyakini hal itu berdampak terhadap pembersihan sifat-sifat batin. Mereka menyambungkan segala urusan dengan Yang Maha Kuasa.

Pembinaan perilaku pengurus melalui pendalaman kemampuan batin dilakukan sejak menjadi santri. majelis keluarga memantau dengan seksama perkembangan *ubudiyah* pengurus sejak dia menjadi santri. Pengasuh berpandangan bahwa aspek batin memiliki dampak terhadap perilaku dahir. Visi tersebut mengkaitkan aspek terdalam pengurus dengan perilakunya, yakni kepedulian terhadap pesantren. Perilaku lahir ditentukan oleh aspek batinnya.

Pembinaan batin pengurus dilakukan dengan membiasakan berpuasa sunnah, salat tahajud, dan duha secara berjamaah. Kegiatan puasa sunnah dilakukan pada hari senin dan kamis. Di antara mereka melakukan puasa Daud dan puasa dalail seraya membaca doa-doa dalail al-khairat. Puasa diyakini membentuk kesabaran pengurus. Mereka melatih diri dengan perut kosong di siang hari. Hal ini mengantarkan pelakunya menjadi pribadi yang peduli dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

Kehidupan di dunia merupakan wadah menyiapkan diri hidup di akhirat. Asketis versi santri bukan berarti tidak mau kepada dunia, tetapi menyadari adanya kebutuhan dunia sebagai modal untuk menuju kepada dunia akhirat. Dengan mengoptimalkan status sebagai pemimpin yang amanah. Disinilah fungsi sebagai pengurus di pesantren ini, merupakan bagian dari kepemimpinan yang dilakukan secara terlatih melalui

bimbingan dan arahan majelis keluarga sebagai bentuk penguatan dari kader kader pemimpin pesantren sebagai pengabdian yang sebenarnya di masyarakat.

Salat berjamaah merupakan kewajiban pesantren. Di Pesantren Nurul Qadim, hal itu bukan ibadah sunnah. Majelis keluarga berargumentasi bahwa salat berjamaah memiliki manfaat yang besar dalam menciptakan budaya organisasi di pesantren, yaitu soliditas. Salat berjamaah dilakukan dalam lima waktu, yakni duhur, asar, maghrib, isya dan subuh. Pengurus mengkondisikan pelaksanaan salat berjamaah dan mereka juga melakukannya secara kontinu dan istikamah.

Dalam sistem keyakinan pesantren, mereka datang ke kiai tidak dengan alasan keilmuan. Abdullah Hasan mayakini adanya faktor batin yang dimiliki dan memengaruhi masyarakat. KH. Hasan Abdul Jalal dikenal sebagai sosok yang tidak suka berceramah. Hal itu ditunjukkan dengan kedatangan mereka setiap hari ke pesantren untuk meminta doa. Ratusan orang laki-laki dan perempuan berdatangan ke kediaman pengasuh menyampaikan keperluannya. Keyakinan tersebut menular kepada pengurus sehingga tertarik mendalami lelaku batin.

Dalam perspektif pengasuh ditekankan pentingnya pembinaan batin dilakukan kepada pengurus. Batin dilihat sebagai poros pembinaan pesantren. Hal ini didasarkan kepada hadits bahwa di dalam diri manusia terdapat segumpal darah yang menentukan gerak langkahnya. Itu dikenal dengan hati. Apabila hatinya baik, maka baik pula perilakunya. Demikian

pula sebaliknya, jeleknya hati menentukan ketidak efektifan pembinaan kepada pengurus.

Jenis bacaan yang dianjurkan adalah *istighfar* (permohonan ampun) dan salawat (permohonan anugerah untuk Rasulullah SAW). Dua bacaan tersebut dianjurkan oleh pengasuh kepada semua pengurus. Hal itu dibiasakan setelah melakukan salat wajib. Bacaan *istighfar* dan salawat dianjurkan oleh ajaran Islam dengan berbagai keutamaan. Dua bacaan tersebut dikenal secara luas dikalangan umat Islam, terutama di dunia sunni. Pesantren membiasakan diri membaca *istighfar* dan salawat secara berjamaah.

Kebiasaan yang berkembang di pesantren bahwa wirid dibaca sesuai ijazah yang diberikan oleh gurunya secara turun temurun. Ada kegiatan baca kahfi dan surat munjiyat jumat pagi. Lalu membaca salawat. Setiap malam jum'at ada *istighatsah* bersama masyarakat. Itu awalnya kegiatan santri yang dalam perkembangannya diikuti masyarakat. Itu salah satu program pondok untuk tazkiyat al-nafs [pembersihan jiwa]. Pembinaan batin diyakini memiliki dampak positif terhadap perilaku lahir. Keduanya saling terhubung secara degradatif.

Dengan demikian, pembinaan pengurus dilakukan melalui pembinaan batin. Hal paling inti dari pembinaan tersebut adalah jiwa yang bersih. Pesantren meyakini bahwa pelaksana tugas pesantren mensyaratkan kebersihan jiwa. Dengan jiwa yang bersih mendatangkan keberkahan ilmu dan amaliah. Pengurus juga dilatih membaca wirid-wirid,

yakni bacaan tertentu yang diperoleh dari pendiri secara turun temurun. Kebiasaan tersebut merupakan cara pesantren menyambungkan pembinaan batin pengurus, program pesantren kepada Allah SWT.

5) Keteladanan Kiai

Keteladanan kiai menjadi poros dalam membangun visi pengurus. Kiai melaksanakan laku tirakat secara serius. Dia tidak tidur di malam hari sejak pukul 24.00 WIB hingga subuh. Tirakat tersebut dilakukannya secara istikamah setiap malam. *Riyadah* batin tersebut merupakan anjuran dari gurunya KH. Moh. Hasan Genggong. KH. Moh. Hasyim Mino dikenal masyarakat memiliki ketaatan yang tinggi kepada gurunya tersebut. Suatu ketika, dia rela mencari dan menemukan cincin Nyai Moh. Hasan Genggong yang jatuh ke WC.

Perspektif Abdullah Hasan membenarkan kisah pengasuh. menurutnya KH. Moh. Hasyim Mino bangun malam mulai jam 12 sampai subuh tiap malam. Bahkan dia mandi sampai 7 kali, dan bolak balik ke masjid. Jadi, beliau jam 12 itu sudah naik ke masjid dengan berwudhu. Jam 01 pulang ke rumah. Setelah dia mandi balik lagi ke masjid. Setelah membaca wirid di masjid, setengah jam kemudian pulang lagi mandi lagi. Hal itu dilakukannya sampai 7 kali. Cerita tersebut masyhur di masyarakat sekitar pesantren. Abdullah Hasan mengaku tidak tahu rahasianya di balik riyadah tersebut.

Dalam pandangan Sekretaris, perilaku kiai menjadi semangat untuk berbuat lebih kepada pesantren. Pengasuh Al-Utsmani dikenal sebagai

pribadi yang rendah hati. Mereka tidak suka menonjolkan diri di depan publik. Perilaku tersebut memberikan contoh teladan kepada pengurus untuk memiliki sikap yang sama dalam memberikan layanan kepada santri dan masyarakat. Dalam tradisi pesantren hal itu dikenal dengan *uswah*. Dalam hal ini, pengasuh menjadi model yang tindak-tanduknya digugu dan ditiru oleh jajaran pengurus dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dalam kenyataannya, Kiai Hamid tidak mau disebut pengasuh, bahkan yang tanda tangan di ijazah mesti atas nama (an). Kiai Hamid sering bilang ke wali santri bahwa pengasuhnya adalah Kiai Ghazali (adik bungsu) dan otak kepemimpinannya adalah Kiai Qusyairi. Baqir menyatakan lebih jauh bahwa kabbbhi taretan agelpok (ngampong) ka Kiai Seppo (Kiai Utsman) [semua merujuk kepada pendiri pesantren, kita hanya melanjutkan].⁴²⁰ Pengganti Kiai Hamid adalah Kiai Qusyairi yang ditunjuk oleh Habib Hamzah. Pelaksana hariannya adik beliau, yaitu Kiai Ghazali.

Adanya kasih sayang yang utuh pengasuh kepada pengurus menjadi pemantik layanan pengurus kepada santri. Mereka melakukan hal yang sama kepada santri. Pengurus mencontoh perilaku kiai dalam memberikan layanan kepada pesantren. sikap tanpa pamrih dan serius dalam menunaikan tanggungjawab merupakan contoh yang diberikan pendiri dan pengasuh secara turun temurun. Proses pewarisan pembinaan

⁴²⁰ Baqir, *Wawancara*

secara maksimal di Pesantren Al-Utsmani terjadi secara alamiah dan didasarkan kepada sikap sukarela yang tinggi.

Lebih lanjut dikatakannya bahwa orang punya keahlian bermacam-macam. Pendiri mecontohkan laku tirakat yang kuat, wirid kuat dan sering membantu masyarakat. Riyadah batin menjadi andalan pendiri Pesantren Nurul Qadim dalam rangka menyambungkan cita-citanya kepada Sang Maha Hidup. Dia meyakini bahwa doa merupakan senjata bagi orang mukmin. Pendiri menyadari keterbatasan dirinya dalam berbagai bidang, sehingga meminta pertolongan hanya kepada Allah SWT.

Teladan kedua adalah KH. Nuruddin Musyiri. Menurut Hafidz Nur, dia dikenal istikamah membina salat jamaah. Menurut Abdullah Hasan dan beberapa santri senior beliau istikamah melakukan salat jamaah lima waktu bersama santri. salat berjamaah selalu dilaksanakan di masjid Nurul Qadim. Kebiasaan tersebut mendidik pengurus memiliki budaya kolektifitas yang sama. Para pengurus termotivasi mengikuti kebiasaan Pengasuh II tersebut. Mereka meninggalkan aktifitas keseharian setelah adan dikumandangkan dan bergegas menuju masjid.

Selain tekun melakan salat berjamaah dan salat malam, Kiai Nuruddin juga menempa pengurus dengan membiasakan membaca salawat. Ketua Yayasan menyatakan bahwa Kiai Nuruddin membaca wirid salawat simtud durar setiap hari malam senin mulai jam 03 WIB malam hingga subuh. Wirid tersebut dibaca bersama santri di masjid. Riyadah itu berjalan selama 32 tahun lebih, sampai beliau wafat. Saat ini, pengurus

pesantren tetap membudayakan pembacaan salawat simtud durar bersama santri setiap malam senin.

Pengurus meyakini bahwa barang siapa yang mencari kemuliaan hidup maka dia mengurangi tidur malam. Dunia merupakan penjara bagi orang mukmin, sehingga semua aktivitasnya didasarkan kepada pedoman agama. Tirakat ala santri (untuk dirinya) Kiai membaca wirid-wirid tertentu yang didapat dari guru-guru secara sambung menyambung hingga ke Rasulullah. Kiai yakin bahwa Allah Maha Menentukan segalanya. Harapan kiai bergantung kepada Allah, bahwa sesuatu yang ada dan akan ada dengan kuasa-Nya. Orang yang tidak jernih hatinya tidak melahirkan hal-hal yang melahirkan tention. Ada AHA moment (momen kebetulan). Spiritual merupakan gabungan antara dasar teori yang kuat dengan seni. Spiritualitas kiai berupa istikamah membaca kitab kuning. Kiai tekun melaksanakan salat berjamaah.

Perspektif kiai menunjukkan adanya perhatian kepada masyarakat. Hal itu juga ditanamkan kepada mejelis keluarga dengan cara berkumpul melakukan doa bersama setiap malam. Kebiasaan tersebut memberikan pelajaran kepada pengurus mengenai perhatian secara lahir dan batin terhadap perkembangan kemampuan santri. pengasuh dan Majelis Keluarga meneladankan pentingnya usaha dan doa dilakukan secara seimbang. Mereka tidak hanya mengandalkan usaha lahir, tetapi juga melakukan upaya batin dengan kesadaran atas rahmat Allah SWT.

Niat memiliki relasi dengan ketulusan mengabdikan kepada pesantren untuk meninggikan agama Allah SWT. Niat pengurus tidak boleh dikotori dengan kepentingan-kepentingan duniawi yang dipastikan merusak kejernihan pikiran dan tindakannya. Dengan demikian, pernyataan Kiai Mino (*Mun Tak Kuat Keng Tak Terro*) menunjukkan pentingnya kekuatan niat dalam mencapai tujuan pesantren hal itu menjadi relevan dengan tindakan manajerial mengendalikan organisasi near laba seperti pesantren. Kekuatan diri menjadi penopang pengembangan kemampuan santri dalam mencapai tujuan utama pesantren.

Tirakat menjadi dasar pesantren dalam menempera para pengurus. Pengasuh meyakini pentingnya tekun belajar, tirakat, dan menyambungkan keinginan kepada Allah, Sang Pemilik alam raya dan segala isinya. Ketersambungan tersebut ditekankan secara turun temurun sejak era pendiri dan pengasuh setelahnya. Belajar, berdoa, dan tirakat merupakan ibadah yang diajarkan di Pesantren Nurul Qadim. Kiai menyampaikan kepada santri mengenai arti penting barakah, barakah dan barakah, karena tiada lain. Mungkin, kalau bahasa sekarang, faktor SQ (spiritual quotient) nya. Dia meyakini semua pesantren memiliki nilai yang bertumpu kepada kecerdasan spiritual pesantren, yakni barakah. Dalam pandangannya mengajarkan kecerdasan spiritual lebih penting. Barakah sebagai nilai penting adanya dan diyakini sebagai penentu keberhasilan pesantren dalam menjalankan fungsi-fungsi pesantren.

Riyadah menuntut adanya kesungguhan jiwa dalam kerangka takwa, yakni menjalankan perintah Allah dan menjauhi semua larangannya. Semua aktifitas yang dijalankan pesantren beorientasi kepada aspek-aspek keimanan, keislaman dan ihsan. Ketiganya berjalan seiring dan tidak berat sebelah. Riyadah menjadi salah satu jalan yang ditekankan pesantren karena menyadari adanya faktor eksoteris dan esoterik Islam.

Faktor eksoterik ditandai dengan kemampuan menjalankan ibadah lahir yang diwajibkan oleh pesantren. Hal itu disebut dengan aspek eksoterik atau keislaman. Faktor esoterik merupakan faktor terdalam yang mendasari ketaatan dalam menjalankan perintah. Aspek esoteris berupa akidah dan akhlak. Tiga aspek tersebut dijalankan oleh pengurus pesantren dan menjadi kerangka nilai sebagai implementasi dari doktrin pesantren. Riyadah ditunjukkan dengan adanya latihan-latihan secara serius menyangkut keimanan, keislaman dan ihsan.

Kesadaran tersebut merupakan eternal. Kesadaran yang dibentuk dengan proses riyadah menyentuh aspek terdalam pengurus. Dia menyadari tugas pokok dan fungsinya dengan menyadari sebagai kebaktian kepada pesantren. Hal itu dinyatakan sebagai rasa syukur karena telah menerima kebaikan dari pesantren berupa ilmu dan pembentukan keahlian dan keilmuan. Rasa syukur kepada Allah dibuktikan dengan berterima kasih kepada manusia dalam hal ini pengasuh dan semua jajaran pesantren. Kesyukuran tersebut ditunjukkan dengan pengabdian secara total kepada pesantren.

Riyadah yang dilakukan secara tekun mendatangkan kebiasaan baik yang didasarkan atas kesadaran. Latihan-latihan batin sebagai nilai ditanamkan kepada pengurus sehingga membentuk kesadaran. Sikap taat pengurus kepada peraturan merupakan lelaku batin daripada sekedar menjalankan peraturan sekedarnya. Keseriusan mereka menjalankan nilai riyadah diyakini mengantarkan mereka kepada cita-cita pesantren. Peraturan pesantren yang dijalankan dengan penuh kesadaran memunculkan budaya pesantren.

Doktrin dan nilai utama pesantren ditanamkan secara sistematis dan berjenjang untuk membentuk budaya positif yang berlaku di Pesantren Nurul Qadim. Doktrin dan nilai pesantren dipakai sebagai dasar memilih pengurus yang mau dan mampu menjalankan roda organisasi. Pesantren sebagai lembaga dijalankan oleh pengurus yang menganut doktrin dan nilai utama pesantren. Doktrin dan nilai utama tidak muncul begitu saja, tetapi ditanamkan melalui proses pembinaan pengurus.

Doa tersebut merupakan ayat al-Qur'an yang berarti memohonkan anak-anak didiknya memiliki akhlak baik dan menjadi pemimpin. Itu dibaca dengan tata cara tertentu dan jumlah tersebut. Membaca wirid semacam itu merupakan tradisi pesantren. mereka membaca wirid yang memiliki sanad dan bacaannya sendiri tertulis di dalam al-Qur'an, hadits maupun perkataan ulama. Dengan demikian, keteladanan kiai memiliki aspek yang lengkap yang merupakan pelaksanaan konkret dari ajaran yang disampaikan setiap hari saat membaca kitab kuning.

Keteladanan kiai merupakan pendidikan khas pesantren. pengurus memfokuskan perhatiannya kepada perilaku kiai. Mereka meneladani kiai seraya memahami maksud dan tujuannya. Jika mereka tidak menemukan jawaban atas hal-hal yang dilihat, mereka mengikuti kiai dengan kepercayaan penuh bahwa hal itu mengandung kebaikan. Kiai menjadi uswah pengurus dalam mendidik santri dan perannya di tengah-tengah masyarakat. Pengurus menjadikan kiai sebagai idola dalam kehidupannya, sehingga pola pikir, gaya hidup pengurus senantiasa mengacu kepada perilaku pengasuh.

Pembinaan dengan keteladanan sebagaimana terjadi di Pesantren Al-Utsmani menunjukkan adanya kebersamaan yang kuat yang dibangun atas prinsip kekeluargaan. Pengasuh menjadi model sikap dan perilaku dalam memberikan layanan kepada santri. Pengurus mengambil teladan dari kiai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara bertanggungjawab. Pengasuh lebih dari sekedar pemimpin yang hanya memberikan perintah dari atasan kepada bawahan. Keteladanan kiai melahirkan kesadaran layanan prima kepada santri.

Penelitian ini menyatakan bahwa visi kepemimpinan spiritual kiai mencakup tiga hal pokok yakni keyakinan, pengharapan dan keberanian. Pengurus memiliki sikap percaya diri. Mereka meyakini bahwa hidup ini diatur oleh Allah SWT, sehingga mereka tidak bergantung kepada honor dari pesantren. percaya diri pengurus dirahkan oleh kiai menjadi percaya

hanya kepada Allah. Mereka percaya bahwa Allah Maha Mengatur rejeki manusia.

C. Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi Pengembangan SDM Santri di Pesantren Nurul Qadim dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso

Kedisiplinan pengurus membuahkan prestasi di bidang pemahaman kitab kuning. Pesantren meraih prestasi tingkat Kabupaten, Provinsi Jawa Timur dan nasional. Dua tahun berturut-turut menyabet juara nasional lomba membaca kitab kuning. Prestasi tersebut menunjukkan adanya apresiasi terhadap produk pengelolaan kemampuan santri oleh pengurus. Kedisiplinan pengurus yang tinggi memberikan efek positif bagi kemampuan santri di bidang ilmu-ilmu keagamaan. Temuan tersebut menunjukkan adanya kompensasi (penghargaan) pesantren terhadap pengurus meliputi keilmuan, materi dan kerohanian.

Kiai menyatakan bahwa dirinya tidak mendapat bayaran dari pesantren. Demikian pula pengurus, dan dewan guru tidak mendapatkan gaji yang layak. Data tersebut menunjukkan bahwa pengurus memberikan layanan di Pesantren Al-Utsmani untuk pengabdian. Mereka mengorbankan waktu dan tenaga demi menyebarkan keilmuan dan menciptakan anak salih. Santri mengerti bahwa masuk mengajar/mendidik di Pesantren Beddian merupakan pengabdian, bukan lapangan pekerjaan. Dibayar atau tidak tetap mengabdikan. Pengasuh sendiri, serupiahpun tidak mendapatkan bayaran pesantren.

1) PerformaKeilmuan

Keberkahan ilmu menjadi fokus kiai. Dilihat dari jumlah penerimaan dan pengeluaran pesantren, iuran tersebut tidak mencukupi untuk honor pengurus. Mereka tidak mengharapkan imbalan dari pesantren, namun pengasuh berusaha maksimal memberikan uang lelah sekedarnya untuk menopang kebutuhan minimal keluarganya. Kebutuhan tersebut tidak bisa dipungkiri dan merupakan pokok, terutama pengurus yang telah berumah tangga. Pengeluaran operasional pesantren cukup besar terkait dengan sarana pra sarana dan layanan pengurus.

Dalam perspektif pesantren, pengurus merupakan gambaran utuh mengenai kepribadin sesuai dengan etika pesantren. Pengurus merupakan orang berilmu dan mau mengamalkan ilmunya. Pengurus adalah mereka yang amanah terhadap tugas pokok dan fungsinya. Pengurus yang amanah menjaga kepercayaan pengasuh dengan sekuat tenaga. Ruh pengabdian dalam dirinya menguatkan mereka dalam menjalankan tanggungjawab sebagai pengurus. Dengan sikap amanah, pengurus mengelola pesantren secara profesional sehingga memiliki kiprah dan kontribusi di tingkat lokal hingga nasional.

Sikap kiai dalam pengembangan ilmu pengetahuan mengindikasikan adanya perhatian besar bagi kecerdasan masyarakat, sehingga memberikan pendidikan keagamaan gratis bagi semua kalangan. Di sisi lain, dia memikirkan kebutuhan dan masa depan pengurus dengan cara memenuhi kebutuhan primernya sebagai imbalan pengabdian dan

pengorbanan yang telah diberikan kepada pesantren. Sikap tentu tidak mudah tanpa didasari oleh kesadaran keagamaan dan keilmuan yang kuat. Pesantren mengalami masa-masa sulit, karena tidak memiliki akses pendanaan dari pemerintahan orde baru, saat itu.

Pesantren melakukan beberapa kegiatan dengan menghadirkan tokoh nasional hingga manca negara. Pakar tafsir, Quraish Shihab, dihadirkan ke Nurul Qadim memberikan kuliah umum mengenai tafsir dan hukum Islam. Beberapa pakar hukum Islam dari Syiria, Yaman dan Mesir juga diundang untuk memberikan kuliah pengembangan wawasan keislaman kontemporer kepada santri. Kegiatan-kegiatan tersebut terlaksana dengan keyakinan akan keberkahan di pesantren.

Dalam pandangan kiai, kemampuan berjuang menuntut adanya pengorbanan. Berbeda dengan bahasa sehari-hari, pengorbanan mengandung maksud upaya mendekatkan diri kepada Sang Maha Kuasa. Pesantren menanamkan arti penting jiwa berkorban dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki dengan sepenuh hati untuk sarana ibadah kepada Allah SWT. Tanpa itu, pesantren kehilangan makna dan berubah menjadi lembaga profit. Dengan doktrin perjuangan, pesantren mengajarkan kepada pengurus untuk mengorbankan waktu, tenaga dan kemampuan yang dimiliki dalam kerangka ubidiyah.

Keberkahan ilmu berujung pada kebermanfaatannya yang dikaitkan dengan pengabdian kepada pesantren dan masyarakat. Menjadi pengurus merupakan kebanggaan bagi santri Nurul Qadim. Mereka melihat pengurus

sebagai insan mulia yang memiliki kedekatan dengan pengasuh dan keluarganya. Santri menghormati pengurus karena mereka memberikan pikiran, tenaga dan ilmunya untuk pengembangan kemampuan santri dalam hal akademik maupun non akademik.⁴²¹ Pengurus memiliki kepedulian yang tinggi kepada perkembangan kepribadian santri untuk mencapai visi dan misi pesantren.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pesantren memiliki kepedulian terhadap situasi dan kondisi ekonomi masyarakat. Pengurus berkomitmen tidak menaikkan kewajiban SPP. Doktrin mengenai pengabdian menjadi penguat pengurus menjalankan tugas pokok dan fungsinya melayani santri. Pengabdian menjadi titik penting layanan pengurus dan menjadi penguat dasar kemajuan pesantren. Tujuannya agar betul-betul bermanfaat dan rakyat, yang katakannlah menengah ke bawah secara ekonomi, bisa mendapatkan pendidikan secara gratis.

2) Performa Keberkahan Materi

Pandangan mengenai kecukupan rejeki menjadi perhatian pesantren. Pengasuh dan Yayasan melakukan usaha-usaha ekonomi untuk memenuhi kebutuhan pesantren. Pengurus ikut serta membantu pengembangan ekonomi pesantren. pengasuh dan pengurus yayasan menyadari kebutuhan ekonomi tidak ada ujungnya. Menurut mereka kebutuhan ekonomi terus meningkat dari primer, sekunder, tersier, kuartier dan seterusnya. Jika terus

⁴²¹ Ahmad, Santri Ma'had Aly, *Wawancara*, 12 Oktober 2021

dikejar, kebutuhan tersebut akan terus meningkat dan menuntut manusia mengejarnya hingga mati semua keinginannya tidak akan tercapai.

Pengurus menyadari honor tersebut cukup untuk beli bensin. Mereka yang datang lebih sering ke pesantren mendapatkan penghargaan tambahan per jam 7500. Dalam setengah hari, pengurus datang pesantren mendapatkan honor Rp 1500. Itu didasarkan kepada finger print yang diterapkan kepada guru-guru. Pada level ulya, guru ada yang dihonor Rp 175.000. di antara mereka ada yang dishonor Rp 182.000. Sekretaris menyadari honor masih minim. Pengurus menerima honor tersebut dengan rasa syukur.

Mereka menyadari bahwa pendapatan pesantren hanya berasal dari sahriyah santri. pesantren menarik iuran bulanan kepada santri, per tiga bulan sekali sebesar Rp 75.000. Iuran ditarik ketika ujian kuartal. Konsep pembiayaan pesantren memegang prinsip, kalau cukup dengan Rp 25.000 mengapa harus menarik Rp 30.000 dari santri. Jadi, sahriyah ditentukan secukupnya sesuai dengan kebutuhan pesantren. Istilah honor tidak dikenal di Pesantren Al-Utsmani. Mereka memakai istilah bisyarah [kegembiraan] di diniyah. Kalau di formal disebut honor.

Lebih jauh, bisyarah merupakan rasa syukur kedua belah pihak. Pesantren bersyukur kepada Allah SWT bahwa pengurus diberikan semangat mengabdikan dan berkorban melayani santri. Pesantren berterima kasih kepada pengurus dengan wujud pemberian bisyarah. Kesyukuran pesantren diterima dengan bahagia oleh pengurus. Mereka tidak melihat

besar-kecilnya jumlah, tetapi itu dipandangan sebagai wujud syukur. Pandangan tersebut mendatangkan kebanggaan yang membahagiakan.

Kiai membina pengurus memiliki pandangan jauh ke depan. Dalam pandangan pengurus, Allah Maha Mengatur dan member rejeki yang halal dan barakah. Pengurus berpandangan bahwa rejeki tidak hanya berupa uang, tetapi juga *ziadatul khoir* bertambahnya kebaikan seperti kelapangan jiwa, kesehatan, keluarga yang tenang dan bahagia dipandang sebagai anugerah yang tidak terhingga. Jika rejeki dibatasi dengan uang, tentu saja keberadaan pengurus berada di bawah garis kemiskinan. Hal itu didasarkan kepada pandangan kaum materialis mengenai rejeki.

Dalam khazanah pesantren, rejeki berbeda dengan harta. Rejeki tidak terbatas kepada materi, juga imamteri. Harta hanya mencaku hal-hal bersifat materi (mal). Harta terbatas kepada materi yang kita nikmati secara langsung, seperti makanan, minuman, rumah, pakaian, mobil dan lain-lain. Pembinaan yang dilakukan pesantren membentuk pandangan pengurus bahwa Allah mencukupi rejeki orang-orang yang memberikan manfaat kepada orang-orang di sekitarnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Kepedulian kiai terhadap pengurus diyakini sebagai doa yang menyemangati kehidupan mereka. Mereka yakin bahwa doa guru diterima Allah sehingga memudahkan jalan pengurus memenuhi tujuan hidupnya, baik bidang keilmuan, kemasyarakatan hingga sector perekonomian keluarga. Kehadiran pengasuh di rumah pengurus menjadi doa dan menyemangati pengurus untuk terus mengabdikan memberikan layanan

maksimal kepada pesantren. kebiasaan tersebut berlangsung secara terus menerus sejak era pendiri hingga saat ini.

Dengan demikian, temuan ini mengkritik pandangan **Dessler** yang memandang penghargaan kepada karyawan hanya berupa materi saja baik langsung atau tidak langsung⁴²² sedangkan di pesantren memberikan penghargaan kepada pengurus berupa materi dan imateri. Dilihat dari jumlahnya, penghargaan tersebut tidak memenuhi kebutuhan pokok pengurus. Penghargaan pengurus disebut sebagai bisyarah, yakni kebanggaan dari kedua belah pihak, pengurus dan pengasuh. Mereka saling bersyukur atas layanan pesantren. penghargaan juga berupa non materi yakni kepedulian pengasuh, doa dan sambung rasa antara kiai dengan santri. hal itu mendatangkan kebanggaan dan kebahagiaan tersendiri bagi peningkatan diri pengurus.

3) Performa Rohani

Keberkahan rohani mencakup tiga hal pokok yaitu ketenangan, kepasrahan, kebijaksanaan. Hal itu sebagai bentuk kompensasi yang prestisius. Kiai melakukan ritual. Hasil sesuai dengan usaha, spiritualitas adalah menghubungkan dengan Yang Maha Kuasa. Spiritualitas kiai adalah *wushul* atau connect dengan Allah SWT. Kiai menghubungkan aktifitasnya dengan Tuhan Yang Maha Ada. Energy yang ada merupakan tumpahan yang diberikan oleh Allah. Tiap huruf dalam al-Our'an ada malaikat penjaga. Malaikat masuk ke tubuh perapal al-Qur'an yang khusyuk. Ada

⁴²² Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 130

beberapa rang membaca wirid tetapi tidak terhubung sehingga dia tidak mendapatkan tumpahan.

Pengurus mendapatkan pembinaan dari pesantren untuk menopang tugas-tugasnya. Mereka memperoleh bisyarah yang kecil. Performa layanan pengurus berjalan maksimal dan memenuhi target yang telah ditetapkan. Persambungan batin santri dan kiai mendatangkan kesetiaan. Pengurus tidak ada yang berhenti mengajar dengan alasan honor yang kecil. Mereka memberikan layanan maksimal kepada santri. Mereka rajin dan tepat waktu. Jika tidak ada halangan sakit yang parah mereka tetap mengajar di pesantren. pengabdian dan pengorbanan telah menyatu dalam diri pengurus dikuatkan dengan kasih sayang pengasuh kepada mereka. Pengasuh telah memberikan ilmu dan kemampuan lainnya kepada pengurus, sehingga terjadi ikatan kuat di antara mereka. Performa pengurus dipengaruhi oleh sanad keilmuan yang terbangun sejak lama.

Temuan mengenai performa pengurus menjelaskan layanan prima yang diberikan kepada santri. Dengan berbagai keterbatasan, pengurus memberikan kemampuannya secara maksimal. Mereka memandangnya sebagai amanah yang memiliki dampak duniawi dan ukhrawi. Performa pengurus menunjukkan adanya hubungan kuat antara layanan dengan keyakinan dalam dirinya. Keterbatasan ekonomi tidak menyurutkan semangat pengurus berkorban untuk pesantren. mereka meyakini hal tersebut sebagai kebaikan yang memiliki nilai keberkahan.

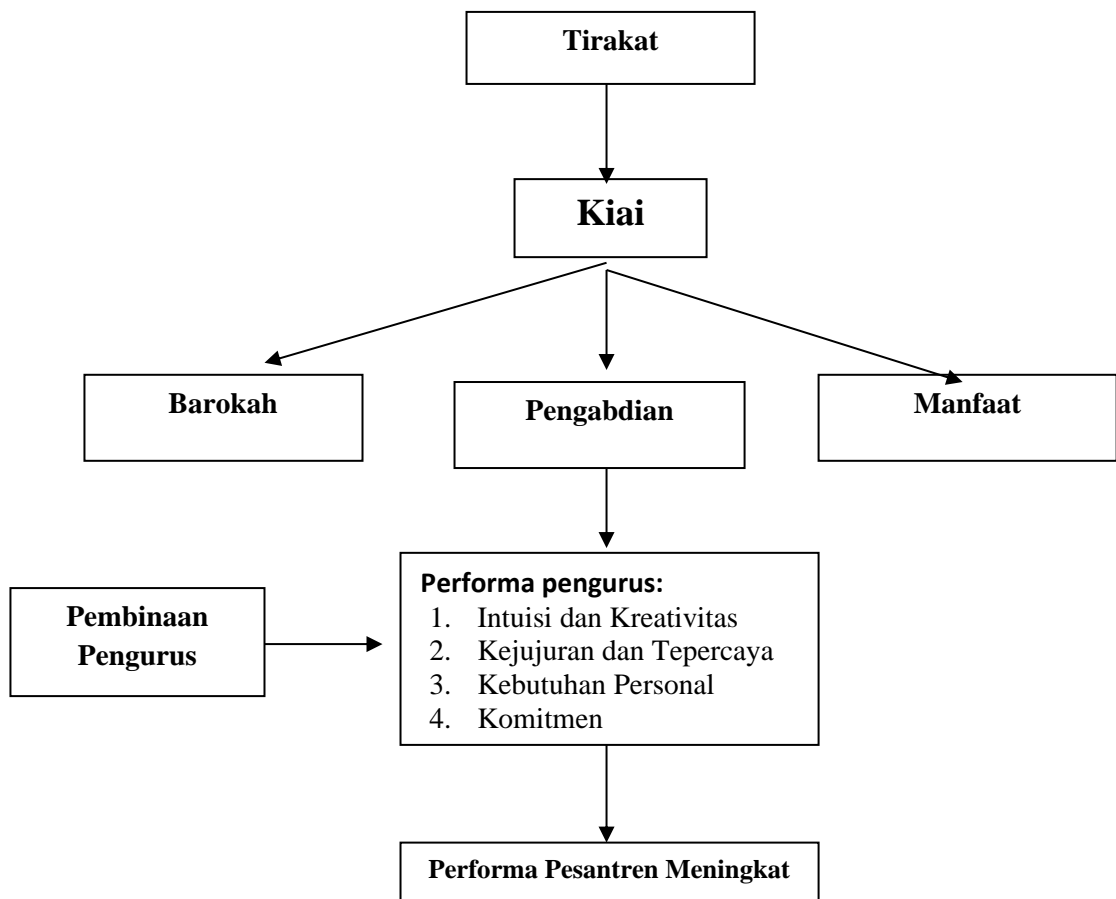
Dalam khazanah pesantren, berkah menjadi keyakinan bersama. Ada hal-hal yang tidak masuk akal terkait dengan tambahan kebaikan dalam kehidupan pengurus. Pemberian pesantren yang tidak seberapa memberikan makna lebih dan kebutuhan pokoknya terpenuhi dengan jalan lain. Pengurus menekuni sektor pertanian dan perdagangan. Mereka memenuhi kebutuhannya dengan jalan tersebut. Mereka tidak menjadikan pesantren sebagai ladang memperoleh keuntungan yang banyak. Kepuasan batin terasa dari pemberian pengasuh. Dia peduli dan memberikan uang kepada pengurus ketika memiliki kelebihan.

Perspektif pengurus mendapatkan kepuasan batin atas bisyarah dari pesantren, meski jumlahnya hanya cukup untuk membeli bensin dari rumah ke pesantren. pengurus memiliki keyakinan yang teguh akan adanya keberkahan, yakni bertambah kebaikan atas pengabdian yang dilakukan. Mereka meyakini bahwa rejeki dijamin oleh Allah SWT, bagi orang-orang yang berjuang di jalan-Nya. Pengurus melakukan usaha-usaha ekonomi melalui pertanian dan perdagangan di luar jam mengajarnya.

Inti spiritualitas pesantren adalah istikamah, yaitu melakukan aktifitas atau hubungan dengan Allah secara tekun, baik waktu maupun tempatnya. Yang ketiga adalah kaifiyah atau tata cara. Al-Qur'an sudah diijazahkan secara mutlak kepada umatnya. Itu lebih persisi bila diperoleh dari kiai sepuh atau wali. Altruistik pengurus mengarah kepada keberanian menghadapi masa depan yang menjadi keyakinannya. Itu merupakan sifat-sifat baik yang dimiliki pemimpin seperti berani, kasih sayang, tidak marah, sabar, bersahabat bijak dan daya yang mengilhami.

Kenderungan terhadap spiritualitas pesantren menunjukkan adanya kebutuhan manusia akan agama. Agama dianggap sebagai solusi yang dapat membawa manusia kepada kebahagiaan dunia dan hidup setelah mati. Yang dimaksud dengan agama dalam bagian ini adalah agama Islam. Pesantren meyakini bahwa setiap agama memiliki kecenderungan spiritualitas, khususnya pengalaman keagamaan. Pembahasan ini fokus kepada spiritualitas Islam karena terbatasnya pembahasan.

Kepemimpinan spiritual kiai terdiri dari tirakat, barakah, pengabdian dan manfaat sebagaimana gambar berikut:



Spiritualitas kiai memiliki kaitan dengan agama. Dalam dunia pesantren, istilah spiritualitas dapat ditemukan padanannya pada kata

tasawuf yang merupakan manifestasi spiritualitas Islam. Spiritualitas pesantren memiliki makna yang beragam dan terus berkembang. Dari berbagai pengetahuan tentang spiritualitas Islam, tidak satupun yang komprehensif dan dapat mencakup banyak pengalaman spiritual yang dilalui oleh para sufi yang disebut pengalaman mistik. Spiritualitas Islam bersifat komprehensif dan integralistik antara aspek luar dan dalam. Spiritualitas Islam telah mewarnai kebudayaan manusia dalam mencapai kemajuannya dalam peradaban.

Spiritualitas pesantren merupakan bagian dari agama Islam berbasis kitab kuning. Agama memiliki dimensi esoterik (batin) dan eksoterik (dhohir). Tidaklah cukup hanya sekedar menunjukkan bagaimana agama menyebabkan pemeluk agama meyakini agama mereka sebagai kebenaran. Penelitian ini menjelaskan bagaimana keimanan ini “bekerja”, berfungsi melebihi melebihi level intelektual dalam usaha manusia memenuhi kebutuhannya dalam setiap kondisi.

Spiritualitas pengurus terus berkembang mengingat kebutuhan atas kegelisahan dunia modern. Spiritualitas pesantren berbeda dengan Barat dan di Timur. Barat memisahkan spritualitas dari agama. Mereka menghantam agama dengan spritualitas, keduanya seakan tidak bisa dipertemukan. Spiritualitas digunakan sebagai senjata menikam agama. Seorang yang salih menurut ukuran agama masih saja berbuat zalim yang bertentangan dengan nilai-nilai etika moral. Paradigma eksistensialisme

dalam kemanusiaan di Barat cenderung bebas, Mereka tidak ingin ada intervensi apapun atas kemanusiaan, termasuk intervensi agama dan Tuhan.

Spiritualitas kiai berkonotasi positif yang tidak anti intelektualitas ataupun hukum. Spiritualitas Islam bersifat eksoterik maupun esoterik. Spiritualitas pesantren melahirkan performa, baik pemikiran, perilaku maupun seni dan menjadi spirit positif yang menggerakkan kemajuan. Dimensi nilai diperlukan untuk memberikan ruh pada suatu system pesantren, termasuk dimensi pendidikan, kemasyarakatan dan keilmuan. Pesantren didirikan untuk membangun sebuah nilai. Nilai dipupuk untuk mencapai tujuan pesantren itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi kepemimpinan kiai.

Pengurus merasakan kepuasan batin atas pemberian pesantren maupun kiai. Mereka merasa bahagia meskipun yang diberikan pesantren tidak memenuhi kebutuhan materi. Hal-hal yang bersifat immateri lebih dirasakan. Kedekatan dengan kiai menjadi kebanggaan tersendiri kepada pengurus. Mereka yakin mendapatkan kebaikan yang lebih, baik berupa harta maupun lainnya dengan jalan mengabdikan kepada pesantren. Kepuasan tidak terlihat. Hal itu tersembunyi di dalam kalbu manusia.

Aspek rohani melekat kuat pada Pesantren Nurul Qadim. Kehidupan sederhana telah berkembang di Pesantren Nurul Qadim sejak era pendiri, KH. Moh. Hasyim Mino. Dia dikenang menjadi contoh hidup bersahaja dan tetap memiliki kepedulian terhadap masyarakat sekitar. Sikap

tersebut memberikan pengaruh kuat terhadap sistem dan tradisi pesantren dengan mengembangkan pendidikan berbasis masyarakat.

Semangat Kiai Mino membangun pesantren atas perintah gurunya KH. Moh. Hasan Genggong. Kiai Mino memiliki semangat yang tinggi dan mendedikasikan hidupnya untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat sekitar. Dia merelakan rumahnya menjadi musala, tempat mengajarkan al-Qur'an serta tempat ibadah untuk masyarakat sekitar. Hal itu dilakukannya bertahun-tahun tanpa berpikir mengenai imbalan apapun, bahkan memberikan manfaat kepada warga sekitar.

Aspek batin yang dimiliki pengurus membimbing mereka melakukan hal-hal positif membina santri. program-program pesantren dilaksanakan secara berintegritas dan penuh tanggung jawab. Mereka mencurahkan segenap perhatian untuk menunaikan anamah yang diberikan oleh pengasuh. Pengurus tidak peduli dengan rendahnya penghargaan yang diterima. Mereka meyakini adanya imbalan yang lebih besar yang diberikan Allah SWT kepada orang yang mengabdikan.

Pengalaman pengurus mengabdikan kepada masyarakat melalui pesantren melahirkan altruisme baru. Di Nurul Qadim santri tamatan Madrasah Aliyah sudah mulai disebar musala-musala sekitar untuk mengajarmengaji al-Qur'an. Jadi memang mereka sudah dilatih dengan tujuan membentuk karakter yang pandai secara akal dan moral. Orang tua mengajarkan agar pengurus tidak memikirkan pekerjaan, yang penting mencari ilmu. Hal itu tertanam sejak kecil dan akhirnya mau mengabdikan di

masyarakat meskipun melalui kegiatan sarwaan [perkumpulan kegiatan keagamaan di masyarakat.

Pengurus memberikan layanan mengajar mengaji untuk anak-anak kecil dan tanpa dibayar. Temuan mengindikasikan bahwa hal itu tidak hanya cukup diilmiahkan. Tamu-tamu yang datang kepada kiai pada hari jum'at yang silaturrahim kepada pengasuh banyak sekali jumlahnya dibanding hari-hari biasa. Dilihat secara logika, dia tidak mampu memikirkan. Siapa yang mengundang atau menyuruh masyarakat datang ke pesantren konsultasi dengan kiai. Mereka juga tidak saling janji untuk datang. Kiai Hasan Abdul Jalal tidak berpidato, tapi mereka datang ke pesantren menyampaikan masalahnya dan meminta didoakan sehingga merasakan adanya ketenangan batin.

Ketenangan batin menjadi kekhasan pesantren dalam melatih pengurus menjadi pribadi yang kuat dan istikamah. Riyadah batin yang dilakukan pengurus semenjak menjadi santri menempa dirinya memiliki karakter positif dalam membina santri sesuai dengan tujuan pokok pesantren. Latihan batin berujung pada terciptanya akhlak yang mulia pada diri pengurus. Kebaikanyang tertanam membentuk kesadaran dan pada akhirnya menciptakan miliu yang sehat.

Dengan demikian, ketenangan rohani diperoleh oleh pengurus sebagai kompensasi. Hal itu menunjukkan adanya ketenangan hidup. Pengabdian merupakan bentuk implemementasi visi akhirat yakni keyakinan memperoleh surga. *Tirakat* pesantren sebagai jalan rohani. Dengan *tirakat*

ada keyakinan adanya harapan, ada visi jauh ke depan dan ada kompensasi khusus. Pengurus pesantren terdiri santri, pengabdian, pengurus. *Tirakat* yang diiringi dengan aktivitas-aktivitas kebermanfaatan dengan pengamalan ilmu atau pencarian ilmu sebagai bagian dari kepercayaan pengurus bahwa ilmu merupakan modal utama bagi santri menggapai kehidupan yang terbaik baik di dunia maupun di akhirat.

Bahwa pengurus pesantren itu merupakan ‘penanggungjawab’ di tingkat tertentu sebagai bentuk pengamalan ilmu sekaligus merupakan proses *tirakat* sebagai pengabdian. *Tirakat* merupakan padanan dengan zuhud atau asketis, dimana istilah lokal menjadi kekhasan pesantren. Kepemimpinan spiritual kiai dibangun atas tradisi *tirakat* pesantren. dengan demikian diajukan proposisi bahwa **semakin kuat kesadaran ber-*tirakat*, maka semakin produktif performa pengurus, karena dalam *tirakat* ada *ruh jihad, ruh al-din* dan *ruh al-dakwah*.**

BAB VI

PENUTUP

Setelah analisa data didukung dengan teori yang relevan ditemukan tiga kesimpulan yang merupakan jawaban atas fokus penelitian pada bab I sebagai berikut.

A. KESIMPULAN

Pertama, harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus di pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan pesantren al-Utsmani Bondowoso adalah **berkapabilitas-inovatif** yang merekrut pengurus melalui beberapa tahapan berbasis saintifik-religius, meliputi; (1) tahapan kompetensi ketuntasan belajar kapabilitas dalam menguasai kitab kuning, mengabdikan dan bermanfaat; (2) tahapan *istikharah* dan doa oleh kiai dan keluarga pengasuh; (3) tahapan musyawarah dalam majelis keluarga pesantren; dan (4) tahapan persetujuan pihak keluarga pengurus sebagai pengabdian.

Kedua, visi kepemimpinan kiai dalam pembinaan pengurus di Pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Pesantren al-Utsmani Bondowoso adalah **progresif-eskatologis** meliputi lima item yaitu; (1) visi keilmuan esoteris dan eksoteris; (2) sikap atau perilaku; (3) moralitas; (4) pembinaan batin dalam bentuk riyadhoh harian mingguan dan bulanan; (5) keteladanan kiai dalam semua aspek kehidupan baik ibadah ritual maupun ibadah sosial.

Ketiga, Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus di Pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Pesantren al-Ustmani Bondowoso adalah **benefit-asketis** yaitu melayani dengan ketulusan hati meliputi (1) performa keberkahan ilmu yakni bermanfaat bagi umat manusia, (2) keberkahan materi mencakup kompensasi yang mengalami nilai tambah, (3) keberkahan rohani mencakup ketenangan, kepasrahan dan kebijaksanaan.

B. REKOMENDASI

1. Rekrutmen pengurus bisa dilakukan secara sistematis berbasis manajemen. Majelis pengasuh di pesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Al-Utsmani Bondowoso membutuhkan system manajemen pesantren yang lebih teroganisir dalam rangka mengantisipasi perubahan dan perkembangan system pendidikan nasional yang notabene terus mengalami perubahan menuju perbaikan yang lebih baik. dengan kata lain, manajemen rekrutmen pengurus pesantren bisa dilakukan secara terintegrasi dengan pesantren lain yang selaras dengan visi dan misi pesantren dalam rangka pertukaran pengurus pengabdian yang saling melengkapi satu dengan lain. Terlebih, dalam konteks wacana nasional kualifikasi pendidik di lembaga formal maupun non formal perlu ditingkatkan ke dalam kompetensi terarah dan sistematis, seperti penempuhan jenjang pendidikan minimal strata satu sebagai tenaga guru dan minimal strata dua bagi tenaga dosen. Dengan demikian, bagi pesantren yang telah membangun lembaga pendidikan tinggi (mahad aly) memiliki tanggungjawab lebih besar dalam merekrut tenaga pengurus yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan pemerintah. Hal

itu, dilakukan agar tetap selaras dengan program pemerintah tentang pendataan para pengurus atau pendidik di semua lembaga pendidikan yang ada di seluruh pelosok Nusantara.

2. Pembinaan pengurus dilakukan secara terintegrasi antar satu lembaga dengan lembaga lainnya. Bahkan pembinaan pengurus bisa dilakukan secara berjenjang dan berkelanjutan, layaknya pembinaan mental program kementerian agama dalam memberikan pelayanan yang lebih menyejahterakan bagi para pegawai. Pembinaan terintegrasi dapat pula dilakukan secara bertahap melalui kerjasama resmi melalui penandatanganan (MoU) dengan sesama pesantren yang telah memiliki lembaga pendidikan tinggi yang cukup mapan dengan manajemen yang baik di dukung sumber daya manusia kompeten, misalnya pesantren sukorejo Situbondo, pesantren Nurul Jadid Probolinggo, dan lainnya.
3. Penguatan jalinan kerjasama pihak atau lembaga luar yang relevan dengan kebutuhan SDM pesantren. sebagaimana dipahami bahwa peluang dan tantangan pesantren era milenial semakin berat di tengah arus globalisasi teknologi informasi. Kebutuhan penguasaan teknologi modern membutuhkan keterampilan yang beragam, misalnya penguasaan dan penggunaan media informasi sebagai media pembelajaran yang relevan era kekinian. Sehingga kompetensi pengurus pesantren diperlukan pengembangan sebagai teladan bagi santri yang dididiknya, dan sekaligus sebagai bekal dalam kehidupan mendatang. dalam konteks pengembangan SDM era milenial, setiap pengurus pesantren memiliki kesempatan sama

dalam penguasaan teknologi sebagai penyeimbang dalam penguatan imtak dan iptek. Terlebih, Saat ini, banyak pesantren yang memiliki SDM mumpuni dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi. Bahkan perguruan tinggi NU (nahdlatul ulama) yang ada di wilayah Tapal Kuda Jawa Timur yang notabene telah diinisiasi para kiai pesantren pun patut menjadi mitra pengembangan SDM pesantren baik di pesantren Nurul Qodim Probolinggo maupun di pesantren Utsmani Bondowoso.

C. IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini menyatakan adanya tahapan-tahapan dalam rekrutmen pengurus sesuai dengan harapan, visi dan altruistik kepemimpinan kiai atau pengasuh mewujudkan kepemimpinan pesantren yang religius dan berjiwa pengabdian tinggi kepada agama dan masyarakat luas, menjalani kehidupan sebagai pengabdian dengan penuh kesabaran, *tirakat* atau *riyadah* yang istikamah dan kebijaksanaan. Implikasi dari penelitian tersebut adanya keterkaitan teoretis dan praktis dalam aspek kepemimpinan spiritual (rohani).

Bahwa kepemimpinan kiai direfleksikan ke dalam adanya harapan atau keyakinan pengurus sebagai pengabdian pesantren yang mengamalkan ilmu pengetahuannya dan berguna bagi kalangan santri dan masyarakat sekitar. Sebagai pengabdian pengurus tidak mengutamakan unsur duniawi semata, melainkan lebih menekankan pada keberkahan hidup dan keberkahan pendapatan. Karena itu, pengurus di dua pesantren tidak hanya sekedar mengamalkan ilmu yang telah dikuasai, melainkan juga memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan program-program inovasi yang relevan dengan kondisi

pesantren era kekinian. Selain itu, keberadaan pengurus pesantren tidak terpengaruh adanya kompensasi semata, melainkan memiliki harapan keberkahan dalam hidup.

Temuan penelitian yang **Pertama** mengoreksi pandangan Oswald Sanders tentang kepemimpinan rohani yang cenderung pasif skolastik, sementara dalam kepemimpinan kiai lebih bersifat *progresif eskatologis*. **Kedua** dalam hal pengembangan SDM mengoreksi teori Dessler tentang proses rekrutmen yang cenderung formal sementara dalam penelitian ini proses rekrutmen menerapkan *sistem istikhoro dan melibatkan keluarga calon pengurus*. Adapun **Ketiga** teori Dessler tentang kompensasi yang bersifat *profit matrealistik*, sementara dalam penelitian ini kompensasi menjadi hal yang bersifat benefit asketis. **Keempat**; visi kepemimpinan kiai di pesantren mengarah kepada pengembangan SDM yang memfokuskan kepada *tirakat, pengabdian, keberkahan ilmu dan kebermanfaatan (benefit ataumashlahatul ummah)*. Dengan demikian, kepemimpinan kiai baik dipesantren Nurul Qodim Probolinggo dan Al-Utsmani Bondowoso bersifat Kapabel, inovatif dan asketis. Dengan kata lain Kepemimpinan pengembangan SDM di pesantren yaitu gaya kepemimpinan yang berdzikir dan bertafakkur, mereka adalah kiai yang berpikir progresif eskatologis dan berparadigma benefit-asketis.

Paradigma benefit asketis selaras dengan karakteristik kepemimpinan para utusan (Nabi Muhammad Saw.). Bahwa semua utusan telah memberikan keteladanan dalam menjalani kehidupan yang sepenuhnya berdasar spiritualitas dan religiusitas sebagai pondasi utama dalam melayani dan mengayomi semua

pengikut atau umatnya. Tidak ada sedikitpun kemanfaatan yang mementingkan diri pribadi. Hal inilah yang menjadi keteladan para kiai pesantren dari generasi ke generasi, dan termasuk diteladani para pengurus yang telah direkrut pengasuh dan majelis atau keluarga besar pesantren.

Penelitian ini menguatkan pendapat al-Ghazali tentang kepemimpinan dalam Islam, bahwa kehadiran kiai (ulama) adalah tempat untuk bertanya berbagai hal tentang problematika keagamaan, dengan penjelasan dan keterangannya berdasar ilmu dan kekuatan moralitas, mampu memberikan solusi yang tepat. Karena itu, kehadiran kiai yang benar-benar *alim 'allamah'* sebagai generasi penerus nubuwah dalam menjaga kesejahteraan manusia, terus dilakukan dalam sistem pesantren-pesantren di Indonesia. Sebaliknya, kehadiran ulama yang 'sesat dan menyesatkan' sangat tidak diharapkan dalam Islam dan kalangan pesantren, karena ulama yang 'sesat dan menyesatkan' sangat merugikan agama dan masyarakat luas pada umumnya.

Hal senada juga disampaikan oleh Sanders bahwa reproduksi kepemimpinan rohani diharapkan menjadi individu yang lebih baik dan mumpuni sesuai kebutuhan jamaah yang menjadi tanggungjawabnya. Bahwa kepemimpinan spiritual meniscayakan kebutuhan pengurus yang lebih setiap estafet kepemimpinannya. Karena itu, rekrutmen pengurus yang telah dilakukan dipesantren Nurul Qodim Probolinggo dan al-Utsmani Bondowoso mendapatkan pengawasan dan perhatian yang lebih dari para kiai dan majelis keluarga penguatan kapabilitas pengurus dalam setiap waktu masa pengabdianya.

D. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini terbatas pada aspek hope kepemimpinan kiai, visi kepemimpinan kiai dan altruistic kepemimpinan kiai di dua pesantren; Nurul Qodim Probolinggo dan al-Utsmani Bondowoso. Dimana karakteristik kepemimpinan kiai di masing-masing pesantren memiliki kesamaan dan perbedaan. Kesamaan dalam aspek hope adalah rekrutmen pengurus pesantren berdasarkan kapabilitas dan religicalon pengurus diprioritaskan pada penguasaan kitab kuning. Perbedaan dalam tahapan *istikharah*; di pesantren Al-Utsmani Bondowoso diperlukan waktu beberapa hari sebelum kiai memutuskan penetapan calon pengurus baru. Sementara, di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo penetapan calon pengurus baru tidak menonjolkan hasil *istikharah*, melainkan proses musyawarah majelis keluarga.

Penelitian ini belum membahas secara mendetail tentang aspek prestasi pengurus baik di lembaga formal maupun informal, sebagai stimuli dalam pengembangan pengurus di pesantren. selain itu, penelitian ini juga tidak membandingkan proses karismatik dan spritualitas kepemimpinan kiai yang diperoleh atas usahanya melalui berbagai *tirakat* dan *riyadhah* sehingga mendapatkan anugerah 'kemuliaan atau karomah' atas kehendak Allah Swt. Karena itu, penelitian mendatang dapat dilakukan secara komprehensif melalui komparasi antara tipologi dan karakteristik kepemimpinan kiai di pesantren-pesantren berhaluan aswaja khususnya yang geneologinya adalah berkarakteristik suku Madura di wilayah Tapal kuda Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron. 1996. *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, Malang: Kalima Satta Press
- Azra, Azyumardi. 2003. *Surau pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi* Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- _____. 2014. *Azyumardi Azra, Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana.
- Abdul, H., & Nurhayati. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Achmad, M. (2015, April). Pesantren dan Islam Indonesia. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 9 (2).
- Achmad, R. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Al-Ghazali, (1984) *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* Jakarta : Tintamas.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian* .Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Renika Cipta
- Bruinessen, Martin Van. 1992. *Tarekat Naqsyabandiyah di Indonesia*. Bandung, Mizan.
- Best John W. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan* .Surabaya: Usaha Nasional
- Bernawi, M. (2009). *Desain Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.
- Bogdan, Robert C dan Sari Knopp Biklen, 1998, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston : Aliyn and Bacon, Inc.
- Chester, B. I. (1968). *The Function of Executife*. Cambidge: Harvard University Press.
- Coladarci, T. (1992). Teacher's Sense of Efficacy and Commitmen to Teaching. *Journal Of Eksperimental Education*, 60 (4).

- Cole, Robert W. 2005. *Introduction dalam The Soul of Educational Leadership*, vol 8.
- Cresswell, John W. 1998. *Inquiry and Research design; Choosing among Five Tradition*. London: Sage Publications.
- _____. 2015. *Educational Research; Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative*. USA, Pearson Education Inc.
- David, F. (2003). *Psychology, Religion and Spirituality*. Malden, MA: BPS Blackwel.
- Djaman, S. d. (2008). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Djamaluddin dan Abdullah Aly, 2009, *Orientasi Pengembangan Pendidikan pesantren Tradisional*. Jakarta: Prenada.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES), hal 109
- Departemen Agama RI, 2005. *Dinamika Pondok Pesantren Indonesia*, Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*. USA, Pearson.
- E, M. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Edy, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Edy, S. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prana Media Group.
- Fairholm, Gilbert W. 1996. "Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organizational Development", *Journal (ABI/INFORM Research from Proquest), Brandford*, 17 (5).
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (Editor), 2001, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adi Cita.
- Faqih, A. (2011). *Kepemimpinan Islam*. Jakarta: UII Press.
- Fred, L. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Freed, L., Donna, B., & Lew, T. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Anecedent. *Human Relation*.
- Fry, Louis W., & Matherly, Laura L. 2006. *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Georgia: Presented at Academy Management Meeting. <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTOrgPerfAOM2006.pdf> diakses 06 Oktober 2020.
- Fry, Louis W., Hannah, Sean T. Michael Noel, And Walumbwa, Fred O. 2011. *Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance*. USA: The Leadership Quarterly. <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTWestPt.pdf>. diakses 06 Oktober 2020.
- Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad bin Muhammad. tt. *Ihya Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-Islami.

-
- tt. *al-Munqid Min al-Dalal*. Maktabah Shakhbiyah,.
- Georgeo, T. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Gery, Yukl. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks Penerbit com.
- Gilbert , F. W. 2011. *Real Leadership : How Spriritual Values Give Leadership Meaning*. Santa Barbara, Calif: Praeger.
- Guntur, Cahaya Kusuma. 2014. Pesantren dan Kepemimpinan Kiai. Terampil. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, Vol, I. No, I.
- Glickman, Carl D. 1981, *Developmental Supervision Alternative Practices for Helping Teacher Improve Instruction*, (Virgina, ASCD).
- Hasan,Tholha.1993. *Kepemimpinan Kiai; Kasus Tebuireng*.Malang: Kalimasada.
- Hassan, Syamsul A. 2008. *Kharisma Kiai As'ad di Mata Umat*. BPPM Salafiyah Syafi'iyah Situbondo.
- H, S. B. (1960). Cocep of Commitmen. *American Jurnal Of Sociologi*.
- H., J. B., & Joice, E. R. (1993). *Human Resoruce Management An Experiantal Approach*. Singapura: Mc Graw Hill.
- Hadari, N. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam I*. Jogjakarta: UGM Press.
- Hamzah, B. U. (2008). *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hm syamsul hadi. *Kepemimpinan spiritual solusi mengatasi krisis kepemimpinan pendidikan islam*. Journal (jurnal lisan al-hal vol 4 no1 Juni 2012).
- Hendricks ,Gay dan Kate Ludman,1996.*The Corporite Mystic: A Guidebook for Vixionarities with Their Feet on the Ground*,New York: Bantam Books.
- Horikoshi, Hiroko.1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M.
- Helen, G. (2001). *Leaders and Leadership in Eduation*. London: Paul Chapman.
- Hersey, 1985, *The Situasional Leader* , New York: Warmer Books.
- Imam, W. (2012). *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Iskandar.2009.*Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (kuantitatif dan kualitatif)*, Jakarta: Gaung Persada Press
- J, B. S., & Winarno. (2008). *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*. Klaten: Macanan Jaya Cemerlang.
- J, P. M., & N, J. A. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Reveiw: Vol I.
- James, M. K., & Barry, Z. P. (2012). *The Leadership Challaenge, How to Make Ektraordinary Things Happen in Organization, Fifth Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Jamil, S. (2014). *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Jejen, M. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik* . Jakarta: Kencana.
- Joan, E. F. (2000). The Impach of Person and Organizational Values on Organizational Commitmen. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73.
- John, S. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Kartodirjo, Sartono, 1970. Religious Movement of Java in the 19th and 20th Centuries. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Linda, R., Robert, E., & Stephen , A. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychologi*, 86 (5).
- Lois, W. F. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6).
- Lexy J Moleong, 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif* .Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Michael H. Hart. 1994. Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Mc.Gregor. 1960. The Human Side of Interpries. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Mastuhu, *Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta, Jurnal Ulumul Quran, Volume II, No 07.
- Manullang, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marselus , R. P. (2011). *Sertifikasi Pofesi Guru: Konsep Dasar, Problematika dan Implementasinya*. Jakarta: PT. Indeks.
- Michael, A. (1999). *Managing Activities*. London: Institut od Persona and Development.
- Miftah, T. (1999). *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moeleong, JL. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosyda Karya.
- Moeliono. 1993. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Mudassir. (2016, Februari). Pengembangan SDM Pendidikan. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, 16(2).
- Muhammad, U. U. (2002). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Muhibbin, S. (2002). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Hubberman.1992. *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyanto Cet. 1 Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nanang, F. (2002). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ni, M. R., & I , W. S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udaya*, 6 (1).
- Noorzin, & Khalip. (2016). A Three-Component Conceptualization of organizational Commitment. *International Journal Of Academic Research in Vusiness and Social Science*, 6 (12).
- Nazaruddin et al., 1986. *Seri Monografi Pondok Pesantren dan Angkatan Kerja*. Jakarta: Depag RI.
- Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan,” *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6.1 (2014).
- Nata, Abudin.2009. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner: Normatif Perenealis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen Tehnologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, Jakarta: Rajawali Pers
- Pat, W. B. (2002). *Educational Leadership : a reference Handbook*. Santa-Barbara: ABC-CLIO.
- Plus AP & M. Dahlan Al Barry.1994.*Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola
- Permendiknas No 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru*.
- Reinhartz, Judy & Don M. Beach. 2004, *Educational Leadership*. USA: Pearson Education Inc.
- Randall, B. B. (1997). Orghanizational Commitment : Clarifying the Concept and Simplifying The Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*.
- Richard, L. H., Robert, C. G., & Gordon, J. C. (1999). *Leadership : Enhancing The Lessons of Experience*. Boston: McGraw Hill.
- Roberth , M., & John, H. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.
- Raharjo,M.Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Politik, Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Ramayulis,H. 2013. *Profesi &Etika keguruan*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Sanders, Oswald J. 1999. *Kepemimpinan Rohani*. Bandung: Yayasan Kalam Hidup.
- _____. 2007. *Spiritual Leadership*. Chicago: Moody Publisher.

- Santoso, Imam Budhi. 2012. *Spiritualitas Jawa, Sejarah, Laku dan Intisari Ajaran* Yogyakarta:Memayu Publishing.
- Soebahar, Abdul Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren Madrasah sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Suyanto, & Asep, J. (2013). *Menjadi Guru Profesional : Strategi Kualifikasi dan Kualitas Guru di era Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Syafi'i, N., Djamaluddin, & Abdullah, A. (2009). *Orientasi Pengembangan Pendidikan Pesantren Tradisional*. Jakarta: Prenada.
- Syarifuddin dan Hamadan Farhan.2002. *Titik Tengkar Pesantren, Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* Yogyakarta: Pilar Relegius.
- Sukamto.1999.Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren, Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Saiful Akhyar Lubis,"*Konseling Islami di Pondok Pesantren (Studi Tentang Peranan Kiai)*", Disertasi,<http://digilib.uin-suka.ac.id/14343/>.
- Siagian, Sondang P.2002.*Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Swanson, Richard A. & Holton, Elwood F.2009,*Foundations of Human Resource Development, second edition*.California: Berrett Koehler.
- Sugiyono.2008.*Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.2005.*Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Tobroni, 2010.*The Spiritual Leadership*, Malang: UMM Press.
- Thomas, E. B., Donna, M. R., & Carl, D. R. (1995). The Multidimensional View of Commitment and The Theory of Reasoned Action : A Comparative Evaluation. *Journal of Mana Emen*, 21(4).
- Tobroni, "Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia " *Britis Journal Of Education*, Vol 3 No.11.pp. 40-53, November 2015.
- Thayib, et. Al., "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya," *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 03 (01), (2013).
- Widyarani,"Pengaruh Persepsi Biaya, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur Pengasuh, dan Metode Belajar Terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pondok Pesantren," *Jurnal Az Zargo'*, Vol.6,1 (Juni, 2014)
- Yani, Ahmad.1997. *Pesantren: Membangun Pendidikan Karakter dan Budaya Relegius*. Bandung: Kaifa.
- Yulk G,1982. *Leadership in Organization*.New York, Prentice Hall inc
- Ziemek, Manfred. 1996. *Pesantren dan Perubahan Sosial*. Jakarta, P3M.



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136

Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2057/In.20/PP.00.9/PS/IX/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

13 September 2021

Kepada Yth.
Pengasuh Ponpes Nurul Qadim Probolinggo

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 : Mory Victor Febrianto
NIM : 0841917008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI DALAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Multikasus di Pondok Pesantren
Salafiyah Syaf'iyah Situbondo Dan Pondok
Pesantren Nurul Qadim Probolinggo)
Pembimbing 1 : Prof.Dr.H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

No : B.2715/In.20/PP.00.9/PS/XI/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

08 November 2021

Kepada Yth.
Pengasuh Ponpes Salafiyah Al-Utsmani Beddian Jambesari Darus Sholah Bondowoso
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 : Mory Victor Febrianto
NIM : 0841917008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI DALAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Multikasus di Pondok Pesantren
Salafiyah Al-Utsmani Beddian Jambesari
Darus Sholah Bondowoso Dan Pondok
Pesantren Nurul Qadim Probolinggo)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007





YAYASAN NURUL QADIM

PAITON PROBOLINGGO JAWA TIMUR

AKTA NOTARIS HAFIDH ABDUL AJIZ, S.H, M.KN. NO.64

Sekretariat : Jl KH. Moh Hasyim / K. Mino PO Box 03 Kalikajar Kulon 67291 Telp. (0335) 774117 Website: www.pp_nurulqadim.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN **Nomor : 289/YPNQ/X/2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : KH. ABDUL HADI NOER, Lc
Jabatan : Ketua Yayasan
Nama Lembaga : Pondok Pesantren Nurul Qadim

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Mory Victor Febrianto
NIM : 0841917008
Program Study : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul Penelitian : Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Multikasuk di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Bondowoso)
Waktu Penelitian : 13 September 2021 – 13 September 2022

Benar-benar telah melakukan penelitian di pesantren Nurul Qadim Jl KH. Moh Hasyim /K.Mino Kalikajar Kulon Paiton Probolinggo, sehubungan dengan tugas yang bersangkutan dalam penulisan disertasi dengan judul” Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Multikasuk di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Bondowoso)

Demikian surat keterangan Penelitian ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Probolinggo, 20 Oktober 2022

Ketua Yayasan



KH. ABDUL HADI NOER, Lc



المعهد السلفي العثماني

Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani

Beddian Rt/Rw 30/06 Jambesari Jambesari Darus Sholah Bondowoso

No Surat : 02.002/PPSA-SU/XII/2022
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Surat Keterangan Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Baqir Shonhadji
Jabatan : Sekretaris Umum
Nama Lembaga : Pesantren Salafiyah Al-Utsmani

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Mory Victor Febrianto
NIM : 0841917008
Program Study : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul Penelitian : Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Multikusus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Bondowoso)
Waktu Penelitian : 08 November 2021 – 08 November 2022

Benar-benar telah melakukan penelitian di Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Bondowoso, sehubungan dengan tugas yang bersangkutan dalam penulisan disertasi dengan judul "Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Multikusus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Bondowoso)

Demikian surat keterangan Penelitian ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jambesari, 29 November 2022
Pengurus Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani
Sekretaris Umum





RIWAYAT HIDUP

Mory Victor Febrianto dilahirkan di Bondowoso Jawa Timur tanggal 27 Pebruari 1986, anak ke dua dari tiga bersaudara pasangan bapak Drs. H. Thohir Umar dan Hj. Isnawati. Pendidikan formalnya ditempuh di SDN 7 Patokan Situbondo dan lulus pada tahun 1998, kemudian Sekolah Menengah Pertamanya ditempuh di Madrasah Tsanawiyah Dalwa yang lulus pada tahun 2001, dan Madrasah Aliyahnya juga ditempuh di Dalwa Bangil Pasuruan yang lulus pada tahun 2004.

Pendidikan berikutnya di tempuh di STAIN Jember hingga selesai tahun 2010, kemudian ia langsung melanjutkan studinya di Pasca Sarjana STAIN Jember.

Setelah menempuh pendidikan Strata I, ia aktif sebagai pengajar di SMP Baitul Amin Full Day School Jember. Kemudian saat ini ia aktif menjadi Dosen Pengajar di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.