

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Paparan data kasus I di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

a. Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

1) Keberagaman individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Pengelolaan keberagaman setiap individu dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan adalah hal yang sangat penting. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi diskriminasi antarindividu. Diskriminasi terjadi ketika setiap keputusan kerja hanya didasarkan pada hal-hal yang tidak ada kaitannya sama sekali dengan kepentingan sebuah pekerjaan. Lembaga pendidikan tidak boleh melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, usia, warna kulit, ras dan lain-lain. Maka dari itu, pengelolaan keberagaman harus dipahami oleh setiap individu dalam organisasi pendidikan.

Keberagaman individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang disampaikan M. Mungid sebagai berikut.

Di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan perekrutan SDM diambilkan dari alumni. Selama tujuh tahun mereka dididik dengan tidak membeda-bedakan latar belakang, baik ekonomi, politik, budaya, bahasa, dan lain-lain. Perbedaan itu melebur menjadi satu selama proses pendidikan selama tujuh tahun. Mereka diajarkan hidup sederhana, disiplin, ikhlas dan mandiri sehingga menumbuhkan kesetiakawanan antarindividu. Di samping itu pengurus pondok memberikan kesempatan kepada para siswa untuk berinteraksi dengan masyarakat secara langsung, sehingga para siswa banyak belajar tentang kehidupan yang nyata dari masyarakat sekitar. Selain itu, juga mengimplementasikan ajaran Alquran surat al-Hujarat, ayat 13.¹

¹ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 25 September 2018.

Guru dan siswa yang ada MTs Salafiyah Pondok Tremas baik guru, ataupun siswanya berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Mulai dari pulau Sumatera, Jakarta, Madura, Kalimantan dan Sulawesi. Dari perbedaan daerah asal, tentu berbeda pula dalam masalah budaya, ekonomi, politik, pendidikan suku dan lain-lain. Untuk mendidik warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas dengan cara menginternalisasikan ajaran Alquran bahwa Allah Swt. menciptakan setiap individu berbeda-beda. Sehingga dengan perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu menjadikan keunikan tersendiri, bukan menjadikan jurang pemisah dalam berpikir, bersikap dan bertindak.



Gambar 13. Salah satu asrama santri²

Sebelum menjadi seorang guru, mereka menjadi siswa yang selalu diajarkan hidup sederhana dalam setiap waktu dan tempat. Di asrama tidak ada perbedaan antara santri yang dari keluarga kaya maupun miskin. Setiap santri memiliki hak dan kewajiban yang sama. Mereka hidup di asrama seperti layaknya sebuah keluarga yang saling mengisi dan mengasihi antarsesama, seperti persamaan mendapatkan fasilitas tidur,

² Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

kamar, kelas, dan juga pengajaran. Hal yang membedakan antara individu yang satu dengan yang lain adalah kualitas prestasinya, bukan berdasarkan kuantitas ekonominya. Pendidikan kesederhanaan ini membentuk sebuah karakter yang memiliki keunggulan hidup sederhana.

Pengelolaan keberagaman selanjutnya melalui hidup disiplin. Para guru dan santri diatur 24 jam oleh jadwal kegiatan mulai dari bangun tidur hingga tidur kembali. Padatnya jadwal kegiatan ini membentuk setiap individu terbiasa melakukan kegiatan dan pekerjaan tepat waktu. Setiap individu diwajibkan mengikuti dan mematuhi seluruh jadwal kegiatan *yaumiyah*, bagi santri yang melanggar maka akan dikenakan hukuman. Jadi, pola pembentukan hidup disiplin di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan diinternalisasikan sejak dini melalui pembiasaan.

Proses pengelolaan perbedaan individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan melalui jiwa kemandirian. Setiap guru dan siswa hidup di lingkungan pondok pesantren, maka setiap individu jauh dari kedua orangtuanya. Hal ini mengharuskan setiap individu untuk hidup mandiri, tidak bergantung kepada orang lain. Kebutuhan sehari-hari mereka seperti mencuci baju, membersihkan lingkungan, merawat aset pondok menjadi tugas setiap individu. Hal ini bertujuan agar mereka belajar hidup mandiri sehingga terbiasa menjadi individu yang memiliki kepribadian yang kuat, selalu optimis dalam melaksanakan dan menyelesaikan kewajiban.³

Para guru dan siswa juga diberikan kesempatan untuk belajar dengan masyarakat sekitar. Ada individu yang bekerja membantu masyarakat karena berasal dari keluarga kurang mampu sehingga mereka bekerja karena harus memenuhi kebutuhannya sendiri sambil membantu masyarakat sekitar. Dan juga, terkadang masyarakat membutuhkan peran para guru dan santri dalam acara-acara kegiatan di masyarakat, seperti diminta membacakan surat yasin, pembacaan selawat, manaqib dan acara yang lain seperti kegiatan perlombaan dan olahraga. Dari kerja sama simbiosis mutualisme ini, secara tidak langsung mereka mendapatkan

³ Observasi, 26 September 2018.

pelajaran sosial-kemasyarakatan tentang bagaimana berinteraksi langsung dengan masyarakat sekitar.

Melalui pendidikan formal di kelas, para guru dan siswa juga selalu mengkaji ayat-ayat Alquran dan juga hadits yang berkaitan tentang keberagaman, multikulturalisme dan pluralisme. MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan yang berbasis kitab kuning dalam implementasi pembelajarannya, baik yang dilaksanakan di kelas maupun pada kegiatan di asrama. Hal ini membuat para guru dan siswanya selalu mendapatkan nilai-nilai yang mengandung ajaran keberagaman dari kitab yang dikaji. Hasil dari kajian kitab kuning ini kemudian menjadi nilai yang membentuk karakter setiap guru dan para siswa tentang urgensi akan keberagaman.

Keberagaman di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan juga disampaikan oleh Wakhid Hasim sebagai berikut.

Sistem pembelajaran di sini dipisah antara siswa putra, dan putri, tidak diperbolehkan mempunyai *hand phone* karena ini dianggap yang terbaik. Terkait dengan pemahaman tentang keberagaman sebenarnya sudah tuntas ketika para siswa selesai belajar di Pondok Tremas. Kurun waktu tujuh tahun mereka digembleng untuk belajar seluruh aspek kehidupan, mulai dari spiritual, pendidikan, ekonomi, sosial-kemasyarakatan dan lain-lain. Di samping itu mereka memiliki perasaan yang sama yaitu menjadi seorang santri yang sedang mencari ilmu sehingga ketika mereka lulus sudah dianggap cakap dalam berbagai bidang, termasuk pemahaman tentang keberagaman.⁴

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dalam sistem pendidikannya memisahkan antara siswa putra dan putri. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyimpangan perilaku siswa karena rata-rata usianya sedang mengalami perpindahan dari anak-anak menjadi remaja. Usia remaja para siswa mulai mengenali lawan jenisnya, mulai dari bentuk fisik, sifat dan perilakunya. Agar proses pembelajarannya efektif, maka lembaga memutuskan adanya pemisahan antara siswa putra, dan putri sehingga terhindar dari perilaku negatif.

⁴ Wakhid Hasim, Wakil Kepala urusan kesiswaan, *Wawancara*, 25 September 2018.

Para siswa juga tidak diperbolehkan mempunyai *hand phone*, karena dapat mengganggu proses belajarnya. Jadi, hal ini mengajarkan para siswa menjadi pribadi yang hidup sederhana, tidak membedakan antarsatu dengan yang lainnya. Perbedaan antar individu disebabkan karena prestasinya, bukan karena harta atau kedudukannya. Jaid, ketika mereka mendapatkan amanat untuk mengabdikan dimanapun, mereka memiliki pengetahuan tentang keberagaman karena sudah mempraktikannya dalam kehidupan sehari-hari.

Proses pembentukan pemahaman keberagaman selanjutnya yaitu para guru berasal dari berbagai daerah, mereka datang Pondok Tremas dalam rangka *ṭalab al-‘ilmi*, para guru mengedepankan jiwa pengabdian daripada kepentingan lainnya. Jiwa pengabdian *ṭalab al-‘ilmi* menjadikan para guru mempunyai rasa memiliki jiwa keikhlasan dalam menjalankan amanat seluruh lembaga. Mereka sudah tidak lagi mempermasalahkan perbedaan latar belakang. Justru dengan perbedaan ini mereka menjadi semakin kuat karena saling mengisi kekurangan yang dimiliki antarindividu.

Siti Hajaroh juga menambahkan tentang keberagaman individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan bahwa:

Para guru sadar bahwa perbedaan latar belakang bukan hal yang perlu dipermasalahkan karena pada hakikatnya yang membedakan antarindividu adalah kualitas taqwanya. Dengan pengetahuan yang dimilikinya, para guru berlomba-lomba untuk mendapatkan yang terbaik demi mencari rida Allah Swt.⁵

Para guru menyadari akan pentingnya sebuah prestasi, dengan akal sehatnya setiap individu berusaha untuk menjadi pribadi yang unggul, karena dihadapan Tuhan bahwa manusia adalah sama, yang membedakan adalah kualitas taqwa yang dimilikinya. Pendapat ini memberikan sebuah makna, bahwa dengan ilmu pengetahuan, dan kecerdasan yang dimiliki setiap individu, maka para guru dapat membuat sebuah kreativitas yang bermanfaat bagi orang lain. Dari sisi kecerdasan

⁵ Siti Hajaroh, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 27 September 2018.

spiritual, para guru mengabdikan dengan niat mencari rida Tuhan. Dari sisi emosional, para guru berusaha memberikan manfaat bagi sesamanya. Sedangkan dari kecerdasan intelektualnya, mereka menggunakan potensi akal mereka untuk ikut berkontribusi mencerdaskan bangsa dengan mendidik para siswa.

Para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah manusia biasa yang memiliki kebutuhan biologis, seperti makan, minum, tidur, dan kebutuhan lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan hidup ini, para guru tidak mengandalkan hal yang sudah diberikan oleh lembaga, akan tetapi mereka mencari nafkah dari jalan lain, seperti berkebun, berdagang dan berbisnis. Perbedaan kebutuhan ini, tidak menjadikan lemahnya semangat pengabdian mereka. Hal ini karena mereka meyakini bahwa Allah Swt. akan memberikan pertolongan manakala mereka berjuang dijalan-Nya.

2) Sikap dan kepuasan kerja individu

Sikap (*attitude*) diartikan sebagai kecenderungan terpelajar untuk memberikan tanggapan dalam cara yang menyenangkan dengan respek terhadap suatu objek. Sikap dan kepuasan kerja merupakan sebuah hubungan yang dihasilkan karena adanya komunikasi antarindividu. Komponen sikap dalam organisasi madrasah penting dipelajari dan dipahami karena bagi kepala madrasah atau pimpinan lembaga pendidikan akan mampu memahami sikap para bawahannya, dan sikap tersebut dapat mempengaruhi perilaku para bawahannya.

Sikap, dan kepuasan kerja menurut K.H. Muhammad Habib sebagai berikut.

Para guru sudah mendapatkan pendidikan selama tujuh tahun. Mereka dilatih, didik, dibimbing, dan diajarkan pengetahuan agama dan ilmu yang lainnya. Maka, perilaku mereka senantiasa diarahkan menjadi pribadi yang berakhlak mulia, selalu berbaik sangka kepada sesama dalam rangka meraih rida Allah. Guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dibagi menjadi dua, yaitu guru *dakhily* dan guru *kharijy*. Guru *dakhily* adalah guru yang bertempat tinggal di asrama bersama dengan para siswa, mereka belum berkeluarga. Sedangkan guru *kharijy* adalah guru yang

sudah berkeluarga, dan bertempat tinggal di sekitar kompleks pondok, dan di luar pondok. Para guru ini adalah orang-orang terpilih di setiap angkatannya. Jadi, mereka adalah orang yang dianggap cakap oleh dewan *masyāyikh* pondok melalui seleksi yang ketat dengan berbagai pertimbangan, seperti prestasinya, akhlaknya, dan jiwa sosialnya.⁶

Setiap individu kaitannya dengan sikap kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dibentuk melalui tiga hal, yaitu.

Pertama. Komponen afektif (*affective component*). Guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan berasal dari para alumninya. Selama tujuh tahun menjadi santri, mereka diajarkan berbagi ilmu pengetahuan. Tidak hanya ilmu agama, namun mereka juga mempelajari sains, teknologi, ilmu sosial dan juga latihan berorganisasi. Dari berbagai disiplin ilmu ini membentuk sebuah perilaku positif pada setiap individu. Nilai-nilai ajaran agama yang selalu diinternalisasikan setiap saat, baik di dalam kelas atau dalam kegiatan di asrama untuk membentuk sebuah karakter religius.

Di sisi lain kehadiran Kiai bagi para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah dasar motivasi ekstrinsik Nasihat-nasihatnya menjadi motivasi tersendiri dalam berpikir, bersikap dan bertindak. Setiap perkataan dan perbuatannya dijadikan pijakan dalam melakukan tugas dan amanat lembaga. Bapak Ruhani sebagai kiai yang selalu diposisikan sebagai orangtua kedua yang setiap saat membimbing dan mengarahkan.

Nilai-nilai yang diambil dari pembelajaran di madrasah, di asrama dan nasihat kiai inilah yang mempengaruhi perasaan dan emosi setiap individu ketika menemukan objek yang ditemui, baik objek itu berupa perkataan, tulisan atau simbol-simbol. Perasaan ini menghasilkan nilai positif karena para guru mendapatkan asupan spiritual semenjak dini. MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan di

⁶ Muhammad Habib Dimyathi, Pengasuh Pondok Tremas, *Wawancara*, 3 Oktober 2018.

bawah yayasan pondok pesantren, maka nilai-nilai spiritual menjadi pokok ajaran yang selalu diinternalisasikan setiap saat.

Kedua. Komponen kognitif (*cognitive component*). Nilai-nilai yang didapat dari proses pendidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas, baik formal maupun informal ini kemudian diyakini sebagai sebuah prinsip dalam bertindak. Pola pendidikan formal di madrasah adalah berbasis kitab kuning, setiap guru mengajarkan mata pelajaran dengan menggunakan kitab kuning, kecuali pelajaran umum ada yang diambilkan dari nonalumni. Metode yang diajarkan tidak hanya ceramah, namun setiap guru dituntut untuk menghidupkan suasana kelas dengan *active learning* pada setiap mata pelajaran.

Di sisi lain, setiap individu meyakini adanya keberkahan dari kitab yang dipelajari. Hal ini sebagaimana yang dikatakan M. Mungid sebagai berikut.

Kami meyakini bahwa setiap kitab yang dipelajari di kelas, di asrama, dan pada pengajian-pengajian *wetonan* mengandung unsur berkah. Karena setiap kitab dikarang oleh para Ulama yang alim, dan berakhlak mulia. Berkah di sini maksudnya mendapatkan kebahagiaan hidup baik di dunia ataupun di akhirat.⁷



Gambar. 14 Pengkajian kitab kuning⁸

⁷ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 25 September 2018.

⁸ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

Unsur berkah mempelajari kitab kuning masih sangat diyakini oleh setiap individu. Hal ini karena menurutnya para pengarang kitab yang dipelajari adalah seorang yang alim dan berakhlak mulia. Konsep berkah adalah sebuah keyakinan yang dapat menjadikan setiap individu akan menjadi lebih baik dan mendapatkan kebahagiaan hidup. Dari konsep ini kemudian menjelma sebagai sebuah keyakinan pada setiap individu bahwa bekerja adalah sebuah ibadah yang akan mendatangkan keberkahan.

Ketiga, komponen perilaku (*behavioral component*). Dasar motivasi ibadah adalah dasar utama setiap individu dalam melaksanakan tugas di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan. Dengan dasar ibadah inilah setiap individu bekerja dengan ikhlas tanpa mengharapkan imbalan apapun, karena mereka meyakini bahwa jika mereka berjuang di jalan Allah Swt. maka Allah Swt. akan menolong mereka dalam setiap urusan kehidupan, termasuk urusan finansial.

Kepala madrasah dalam membimbing para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dengan melalui pendekatan struktural, dan kultural. Pendekatan ini dilakukan oleh kepala madrasah ketika jam proses belajar mengajar berlangsung di madrasah, yaitu mulai pukul 07.00-12.00. Kepala madrasah memberi tugas kepada petugas khusus untuk mengontrol guru yang hadir dan guru yang tidak hadir. Ketika ada guru yang berhalangan hadir diperbolehkan meminta izin melalui petugas secara langsung atau melalui telepon.

Setiap individu selalu berusaha untuk menciptakan situasi yang kondusif dalam lingkungan kerjanya, meskipun dengan segala kekurangan yang dimilikinya, seperti terbatasnya sarana prasarana, dan sumber daya yang dimiliki. Namun, segala kekurangan itu melebur karena merasa memiliki tugas mulia, yaitu mendidik para siswa agar menjadi insan paripurna. Nasihat para kiai juga selalu ditanamkan dalam hati pada setiap individu dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini karena,

menurutnya rida kiai menjadi hal sangat penting dalam mendapatkan keberkahan ilmu yang didapat.

3) Pembentukan kepribadian individu yang berkarakter kuat-positif dan nilai di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Pondok pesantren sebagai subkultur pendidikan di Indonesia dalam perkembangannya mempunyai sistem pendidikan yang berbeda-beda. Tetapi pada tataran substansi tujuannya adalah sama, yaitu hendak mencetak generasi bangsa yang berwawasan ilmu pengetahuan, spiritual, sains dan teknologi. Pendidikan pesantren sebagai bentuk pendidikan tertua di Indonesia telah mampu melahirkan tokoh-tokoh bangsa yang mempunyai karakter kuat-positif. Hal ini dibuktikan bahwa pesantren telah banyak berkontribusi dalam melahirkan generasi-generasi bangsa yang berkarakter.

Pemerintah Indonesia pada saat ini juga banyak memberikan perhatian terhadap pondok pesantren. Salah satu buktinya adalah legalitas pendidikan pondok pesantren yang disetarakan dengan pendidikan formal yang lainnya. Seperti pendidikan diniyah formal yang disetarakan dengan sekolah menengah pertama (SMP/MTs), satuan pendidikan mu'adalah yang disetarakan dengan sekolah menengah atas (SMA/MA). Kebijakan ini membawa angin segar terhadap pondok pesantren dalam rangka upaya adaptasinya dengan perubahan zaman.

Pembentukan kepribadian individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang dijelaskan K.H. Lukman Hakim Dimiyathi sebagai berikut.

Pembentukan karakter di Pondok Tremas melalui dua hal, *pertama* melalui struktural, yaitu para guru masuk pada sebuah sistem yang namanya Majelis Ma'arif. *Kedua* adalah secara kultural, yaitu hubungan kekeluargaan antara Kiai (keluarga ndalem) dengan guru dan juga santri. Keduanya ahirnya membentuk sebuah sistem nilai yang diyakini.⁹

⁹ Lukman Haris Dimiyathi, Ketua Majelis Ma'arif Pondok Tremas, *Wawancara*, 2 Oktober 2018.

Penjelasan K.H. Lukman Hakim di atas menyimpulkan, bahwa dalam membentuk kepribadian individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan melalui dua jenis, yaitu sebagai berikut.

a) Pembentukan kepribadian individu melalui pendekatan struktural

Sistem pendidikan dan pengajaran yang terdapat di Pondok tremas mulai dari masa kepemimpinan K.H. Abdul Manan (1830) sampai mendekati masa kepemimpinan K.H. Dimiyathi (1927) menggunakan sistem tradisional. Memang ada kecenderungan untuk mempertahankan sistem tradisional yang berkembang turun menurun di pondok pesantren. Namun karena dipengaruhi oleh perkembangan pendidikan di tanah air serta adanya tuntutan kebutuhan dari masyarakat di lingkungan pondok. Maka, sistem penyelenggaraan pendidikan Pondok Tremas mulai masa berakhirnya kepemimpinan K.H. Dimiyathi mulai diadakan pembaharuan dan penambahan sistem tradisional yang lama, juga memakai sistem nontradisional (sistem klasikal).¹⁰

Proses pembentukan kepribadian ini sebagaimana disampaikan oleh KH. Muhammad Habib Dimiyathi sebagai berikut:

Proses pemebentukan karakter kepribadian pada ranah struktural melalui tiga komponen. *Pertama*, melalui pendidikan formal di madrasah. *Kedua*, melalui pendidikan nonformal melalui kegiatan ekstra dan *ketiga*, melalui pendidikan informal di asrama. Para guru, dan santri wajib mengikuti ketiga komponen ini karena sudah ada dalam juklak dan juknis pondok. Jadi, saya meyakini bahwa dari ketiga komponen ini akan mampu mencetak kepribadian individu yang berkarakter, berwawasan ilmu pengetahuan dan berakhlak mulia.¹¹

Penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pembentukan kepribadian individu melalui pendekatan struktural di

¹⁰ Muhammad Habib Dimiyathi, *Mengenal Pondok Tremas dan Perkembangannya* (Pacitan: tp, tt), 84-85.

¹¹ Muhammad Habib Dimiyathi, Pengasuh Pondok Tremas, *Wawancara*, 3 Oktober 2018.

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan melalui tiga hal, yaitu sebagai berikut.



Gambar 15. Pembelajaran Informasi dan Teknologi¹²

Pertama, melalui pendidikan formal. Melalui pendidikan yang diselenggarakan di madrasah ini, para guru dan siswa mempelajari tiga bidang keilmuan. Yaitu ilmu agama yang berbasis pada kitab kuning, ilmu umum yaitu ilmu-ilmu yang berkaitan dengan sains dan teknologi seperti matematika, IPA, bahasa Inggris, bahasa Indonesia dan PKn. Sedangkan keilmuan agama yang diajarkan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan meliputi akhlak, tauhid, bahasa Arab, Alquran, hadits, sejarah kebudayaan Islam, *fiqh*, *nahwu*, *ṣaraf* dan *qawāid al-khaṭ*. Mata pelajaran tersebut tidak hanya diajarkan, dan dipahami siswa saja (ranah kognitif), tetapi harus mampu diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, baik berada di lingkungan madrasah, asrama dan ketika berada di masyarakat (ranah psikomotorik).

Kedua, melalui pendidikan informal. Siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah seorang siswa dan juga sebagai

¹² Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

seorang santri. Maka, mereka berkewajiban bertempat tinggal di asrama. Dalam prosesnya, guru *dakhily* dan para siswa tidak hanya sebatas bertempat tinggal di asrama sebagai tempat tidur. Namun, mereka diwajibkan mengikuti berbagai macam kegiatan yang sudah dijadwalkan. Kegiatan tersebut meliputi pengajian Alquran, pengajian kitab kuning, pembacaan al-barzanji dan latihan pidato.

Kegiatan di asrama ini di samping melatih kecerdasan intelektual dan mental juga secara tidak langsung membentuk kecerdasan emosional-sosial. Hal ini karena para siswa bertempat tinggal bersama-sama dalam sebuah asrama sehingga mereka saling mengisi dan bantu membantu layaknya sebuah keluarga. Di samping itu juga melatih para siswa untuk menjadi pribadi yang kuat karena harus hidup mandiri sehingga tidak selalu bergantung pada orang lain. Dan juga menghindarkan dari pola hidup hedonis karena selalu diajarkan hidup sederhana dan tidak membeda-bedakan satu dengan yang lainnya.¹³

Ketiga, melalui pendidikan nonformal. Pendidikan non formal ini dibagi menjadi dua, yaitu.

(1) Kegiatan pengajian kitab kuning di luar madrasah

Sistem pendidikan nonformal jenis yang pertama ini dilaksanakan para santri di luar kegiatan madrasah, baik yang diserahkan kepada masing-masing kelas maupun yang diserahkan kepada seluruh santri. Sistem ini merupakan pendidikan yang dapat membantu dan menunjang pelajaran yang berada di kelas. Metode yang digunakan dalam pembelajaran meliputi berikut ini:

Pertama, pengajian weton. Pengajian weton adalah suatu sistem pendidikan di Pondok Tremas yang paling asli atau tradisional. Metode ini dalam praktiknya seorang ustaz atau kiai mengkaji sebuah kitab dengan cara membacanya dengan makna jawa (*gandul*), sedangkan para santri menyimak, mencatat atau mengartikan hal-hal

¹³ *Observasi*, 3 Oktober 2018.

yang belum dimengertinya dari kalimat yang dibacakan. Dalam proses pembacaan kitab ini, ada ustaz yang menjelaskan maksudnya (*murād*), ada juga yang hanya sekedar membacakan maknanya.

Sistem pendidikan yang demikian ini adalah sistem yang bersifat bebas, dikarenakan tidak ada presensi santri dan para santri terdiri dari berbagai macam tingkatan kelas. Oleh karena itu, santri yang aktif akan lebih cepat menamatkan kitabnya sehingga dapat meneruskan pada kitab yang lain. Jadi, sistem ini mendidik para santri supaya lebih aktif dan dinamis. Hal ini dikarenakan para santri dituntut aktif dan giat dalam menyelesaikan (*khatam*) kitab tersebut.

Kedua, pengajian sorogan. Sorogan adalah suatu sistem tradisional yang diselenggarakan secara sendiri-sendiri (individu), yaitu seorang santri satu persatu secara bergantian membacakan kitab tertentu di hadapan kiai atau ustaznya dan juga menjelaskannya. Sorogan ini menuntut siswa untuk mampu membaca dan menjelaskan tema kitab tertentu sehingga menuntut mereka untuk mempersiapkannya terlebih dahulu. Hal ini akan membuat para siswa dapat memecahkan masalah (*problem solving*) materi yang akan dikaji.

Ketiga, *takāsus*. Sistem pendidikan semacam ini di Pondok Tremas diadakan oleh ustaz bersama sekelompok santri dari masing-masing kelas, untuk mengulang dan membahas kitab-kitab yang ada hubungannya dengan pelajaran di dalam kelas. *Takāsus* ini biasanya diadakan pada sore hari dan diperuntukkan bagi para santri baik putra maupun putri secara terpisah yang bertempat tinggal di asrama pondok.

Tujuan dari sistem *takāsus* ini adalah: (1) untuk mendalami pelajaran atau kitab-kitab yang dipelajari tersebut, (2) untuk membantu proses belajar para santri di kelas. Jadi, para santri dibatasi pada bab-bab tertentu dari kitab yang di *takāsus*-kan atau diadakan

pendalaman melalui *tamrinan* dan menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan oleh ustadznya.

Keempat, *takrār*. *Takrār* mempunyai arti mengulang. Hal yang dimaksud adalah mengulangi hasil-hasil pelajaran yang telah diperolehnya di dalam kelas sehingga materi pelajaran yang sudah dipelajarinya dapat diingat kembali, dipahami dan dihafalkan. Di samping itu kegiatan *takrār* juga melatih para santri untuk berdiskusi, menerangkan, atau menyampaikan materi-materi pelajaran di dalam kelas kepada teman sekelasnya. Pelaksanaan *takrār* ini dilakukan setiap malam mulai pukul 21.00 sampai dengan 23.00 Istiwa untuk siswa putra, dan pukul 20.00 sampai dengan 21.00 Istiwa. Kegiatan *takrār* dilakukan di kelasnya masing-masing.¹⁴

(2) Kegiatan ekstrakurikuler

Berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler sebagaimana disampaikan Wakhid Hasim sebagai berikut.

Kegiatan ekstra kurikuler ini bertujuan untuk melatih para santri sebagai calon yang dipersiapkan sebagai penggerak pembangunan dalam berbagai bidang, serta untuk menyalurkan, dan mengembangkan bakat para santri karena bakat para siswa berbeda-beda. Oleh karena itu, lembaga harus mewadahi semua potensi yang dimiliki oleh para siswa. Kegiatan ini juga merupakan salah satu prasarana pendidikan bagi Pondok Tremas yang langkah kerjanya sebagai alat untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sekitarnya.

Kegiatan ekstra diadakan untuk melatih para siswa dalam rangka mengembangkan bakat dan minatnya. Hal ini dikarenakan para siswa berasal dari berbagai macam daerah yang berbeda-beda, maka mereka difasilitasi agar bakat mereka dapat berkembang dengan baik sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Sasaran yang dicapai adalah agar manfaat tersebut dapat dirasakan oleh para siswa dan masyarakat. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut, Majelis Ma'arif memberikan batasan bahwa pelaksanaan kegiatan yang ada sama

¹⁴ *Observasi*, 3 Oktober 2018.

sekali tidak boleh mengganggu dan mengurangi jam pelajaran atau belajar para siswa di madrasah. Jadi waktunya dilaksanakan di luar jam kegiatan belajar mengajar.

b) Pembentukan kepribadian individu melalui pendekatan kultural

Berkaitan dengan pembentukan karakter melalui pendekatan kultural sebagaimana dijelaskan M. Mungid.

Para kiai begitu memperhatikan para guru dan santrinya. Mereka memposisikan dirinya seperti ayah kandungnya sendiri. Begitu juga para guru dan santri yang selalu tunduk takzim kepada para kiai sehingga terjalin hubungan harmonis di antara kita. Selain lingkungan pondok yang sangat mendukung pembentukan moral seperti disiplin, kesederhanaan, tolong menolong dan sebagainya.¹⁵

Hal tersebut dilakukan para guru dan para siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas setiap hari sehingga kegiatan tersebut terinternalisasi menjadi sebuah karakter kepribadian setiap siswa. Hal ini juga yang membedakan pola pendidikan pesantren dengan pendidikan yang lainnya, salah satunya kehadiran sosok kiai. Kiai bagi warga pondok pesantren adalah Bapak Ruhani yang pada setiap sikap, perkataan dan perilakunya selalu diikuti dan diteladani oleh seluruh warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan.

Sisi lain dari pembentukan kepribadian di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah kepercayaan terhadap keberkahan. Sebagaimana disampaikan Wakhid Hasim sebagai berikut.

Seluruh warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan baik guru maupun siswa percaya akan keberkahan. Keberkahan ini didapat apabila setiap siswa mau bersungguh-sungguh, giat dan tekun dalam belajar. Makna berkah adalah *ziyādah al-khair*, yaitu bertambahnya kebaikan.¹⁶

Konsep berkah sebagaimana yang disampaikan Bapak Wakhid Hasim adalah *ziyādah al-khair*, yang mempunyai arti bertambahnya kebaikan. Tujuan utama adanya proses pembelajaran di

¹⁵ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 29 Oktober 2018.

¹⁶ Wakhid Hasim, Wakil Kepala urusan kesiswaan, *Wawancara*, 29 Oktober 2018.

MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah terwujudnya insan paripurna. Untuk menuju menjadi insan yang paripurna dibutuhkan kerja keras, di samping rajin dan giat belajar juga harus menghormati kiai dan para guru. Jadi, untuk menjadi orang yang berwawasan ilmu pengetahuan tidak cukup hanya dengan menguasai ilmu yang dipelajari, tetapi juga harus menghormati para pendidiknya.

4) Nilai-nilai di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Nilai merupakan keyakinan dasar yang menjadi pertimbangan setiap individu terhadap hal yang benar, dan baik. Nilai ini akan mempengaruhi pola pikir seorang individu dalam mencapai visi dan misi organisasinya. Dengan dasar nilai inilah seorang individu akan mampu mengubah kinerja organisasinya menjadi lebih baik karena didasari oleh keyakinan yang benar. Nilai yang menjadi prinsip dapat berupa nilai politik, agama, keilmuan, seni, solidaritas dan nilai kuasa.

Kaitanya dengan nilai-nilai yang diinternalisasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan K.H. Muhammad Habib sebagai berikut.

Secara umum nilai-nilai yang diimplementasikan di Pondok Tremas adalah keilmuan, keagamaan, sosial dan solidaritas. Nilai tersebut tidak tampak tetapi bisa dirasakan, yang kemudian menjadi sebuah keyakinan dasar yang membentuk karakter setiap individu dalam melaksanakan tugasnya.¹⁷

Dari penjelasan K.H. Muhammad Habib Dimiyathi tersebut bahwa nilai-nilai yang ada di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah.

a) Nilai keilmuan

MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga pendidikan yang berada pada naungan sebuah yayasan pondok pesantren. Berbicara pondok pesantren tentu berbicara keilmuan. Hal ini karena pondok pesantren adalah wadah bagi para santri dalam menimba berbagai macam keilmuan. Tidak hanya ilmu agama, tetapi berbagai

¹⁷ Muhammad Habib Dimiyathi, Pengasuh Pondok Tremas, *Wawancara*, 3 Oktober 2018.

disiplin keilmuan yang lainnya juga dipelajari dalam dunia pondok pesantren.

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan salafiyah yang berbasis pada kajian kitab kuning. Sistem pendidikan pesantren yang tradisional masih banyak yang menganggap kolot serta ketinggalan zaman sehingga kurang relevan di era milenial sekarang ini. Namun dalam realitanya justru metode semacam ini justru dapat melatih daya kritis pembacanya karena tidak hanya sekedar membaca, namun satu demi satu dapat mengupas maknanya. Tradisi keilmuan yang berbasis pada kitab kuning ini kemudian menjadi nilai keilmuan dalam melaksanakan tugas-tugas individu.

b) Nilai keagamaan

Nilai keagamaan terdiri dari dua kata, yaitu nilai dan keagamaan. Nilai adalah hakikat suatu hal yang menyebabkan hal itu dikejar oleh manusia. Nilai juga berarti keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya. Sedangkan keagamaan merupakan hal-hal yang bersifat agama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa nilai keagamaan adalah sebuah nilai yang bersifat agama. Dengan nilai keagamaan ini yang menjadi inti dari pendidikan agama dan keagamaan.

Berkaitan dengan nilai keagamaan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang disampaikan Ikya' Ulumuddin sebagai berikut.

Nilai keagamaan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan didasarkan pada pokok ajaran Islam yang telah disampaikan oleh Nabi Muhammad Saw. dalam hadistnya, yaitu Islam, Iman dan Ihsan. Ketiga pokok dasar itu kemudian di manifestasikan ke dalam berbagai kegiatan para guru dan para siswa di pondok. Inti ajaran pokok ini adalah nilai-nilai pendidikan yang sesungguhnya menjadi sebuah inti pendidikan keagamaan di lembaga ini.¹⁸

¹⁸ M. Ikhya' Ulumudin, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 2 Oktober 2018.

Nilai-nilai keagamaan di MTs Salafiyah Pondok Tremas didasarkan pada tiga aspek, yaitu sebagai berikut.

Pertama. Iman. Iman dapat di definisikan sikap batin yang percaya penuh terhadap Allah Swt. adalah Dzat yang menciptakan, mengatur dan memelihara seluruh alam raya. Konsep internalisasi nilai keimanan pada setiap individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas yaitu melalui beberapa hal, diantaranya melalui pendekatan teoritis mata pelajaran tauhid dan hadits Arba'in Nawawi di madrasah. Melalui mata pelajaran tauhid dan hadist Arba'in ini setiap individu diajarkan tentang pentingnya beriman kepada Allah Swt. bahwa Dialah Dzat yang menciptakan, memelihara dan mengatur seluruh alam raya.

Internalisasi pemahaman tauhid berikutnya melalui praktik secara langsung, seperti salat berjamaah, kegiatan istigasah yaitu doa dan bermunajat mendekati diri kepada Allah Swt. serta memohon pertolongan-Nya yang dilakukan bersama-sama di masjid, ziarah kubur ke makam para kiai di Gunung Lembu dan Semanten dan melakukan bermacam-macam tirakat seperti puasa Senin Kamis, puasa Daud, puasa *dalā'il al-khairat* selama tiga tahun tiga bulan dan pembacaan selawat bersama-sama setiap malam jum'at serta pada kegiatan lain.¹⁹

Kegiatan ritual di atas dilakukan agar setiap santri tidak hanya sekedar mengerti tentang teori ilmu tauhid, tetapi benar-benar diimplementasikan ke dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini agar setiap individu mempunyai rasa takut "*khauf*" kepada Allah Swt. apabila melakukan perbuatan yang melanggar syari'at Islam. Selain itu agar selalu melakukan hal yang diperintahkan agama sehingga selalu mengingat akan kematian dan menambah keimanannya.

Kedua, Islam. Islam merupakan ungkapan lain dari pelaksanaan kewajiban. Hal itu berarti ketundukan dalam bentuk

¹⁹ *Observasi*, 4-5 Oktober 2018.

amalan lahiriyah. Para warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas baik guru dan juga para siswa berada di lingkungan pesantren yang tidak lepas dari kehidupan religius. Implementasi dari ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari melalui realisasi dari keimanan seperti melakukan amalan-ibadah yang diajarkan di kelas maupun di asrama.

Dewasa ini banyak orang yang mengatakan secara lisan bahwa dia sudah beriman kepada Allah Swt. Tetapi hanya berhenti pada lisan saja. Dia tidak mau melaksanakan seluruh perintah, dan larangan-larangan Allah Swt. dan Rasul-Nya. Seperti orang munafik, dia mengatakan iman dalam lisannya, tetapi sebenarnya dalam kehidupan sehari-harinya mengingkarinya. Seluruh warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas diarahkan dan dibimbing agar menjadi orang yang beirman dan juga mengamalkan ajaran-ajaran Islam melalui kegiatan keagamaan sehari-hari.

Ketiga, *Ihsan*. Ihsan secara sederhana didefinisikan bahwa seorang hamba beribadah kepada Allah Swt. seakan-akan melihat-Nya. Jika dia tidak mampu melihatnya maka dia meyakini bahwa Allah melihatnya. Berbuat ihsan dilakukan dalam empat hal, yaitu: (1) harta. Dengan harta yang dimiliki para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas bersedekah, berinfaq sesuai dengan kadar kemampuannya; (2) kedudukan. Dengan kedudukan yang dimiliki, setiap guru berusaha memberikan manfaat kepada orang lain; (3) ilmu. Dengan ilmu yang dimilikinya setiap guru mengajarkan ilmu pengetahuan kepada para siswanya secara ikhlas tanpa pamrih; (4) tenaga. Dengan tenaga yang dimilikinya setiap guru melakukan hal-hal positif seperti membimbing para siswa dan membantu masyarakat yang membutuhkan.

c) Nilai sosial

Nilai-nilai sosial di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan K.H. Muhammad Habib sebagai berikut.

Menurut hemat saya bahwa nilai-nilai sosial yang diaplikasikan di Pondok Tremas berupa nilai keikhlasan, kebebasan, gotong royong dan *ukhuwah Islamiyyah*. Para guru dan santri hidup bersama saling membutuhkan satu sama lain untuk mewujudkan tugas mulia.²⁰

Berdasarkan keterangan di atas bahwa nilai-nilai yang diinternalisasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas yaitu nilai keikhlasan. Setiap guru mengabdikan dengan ikhlas tanpa mengharap imbalan berupa materi. Para guru meyakini bahwa mengajar adalah merupakan bagian dari ibadah. Maka apabila dilakukan dengan ikhlas akan mendapatkan balasan dari Allah Swt. berupa keberkahan yang menjadikan hidup menjadi mudah.

Nilai sosial selanjutnya yaitu gotong royong. Di MTs Salafiyah Pondok Tremas pada kegiatan kesehariannya para guru, dan siswa diajarkan cara menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Seperti membuat tim kegiatan tahunan, yaitu panitia ujian, panitia iduladha, panitia praktik ibadah, panitia kajian kitab dan lain-lain. Hal ini bertujuan agar para guru dapat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan secara gotong royong sehingga setiap pekerjaan akan menjadi lebih mudah.

d) Nilai solidaritas

Hubungan individu dengan yang lainnya, antara guru satu dengan kiai dan guru dengan guru sebenarnya dilandasi karena rasa saling memiliki bahwa mengabdikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah sebuah amanat mulia. Hal ini dikarenakan memiliki kesamaan niat, dan rasa kesetiakawanan inilah yang kemudian menjadi kekuatan besar yang kemudian termanifestasikan ke dalam perbuatan nyata dalam melaksanakan tugas dan kewajiban pada setiap individu baik kiai, dan juga para guru.

²⁰ Muhammad Habib, Pengasuh Pondok Tremas, *Wawancara*, 3 Oktober 2018.

5) Motivasi dan implikasinya terhadap kinerja individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Perilaku setiap individu pasti dilandasi oleh motivasi, meskipun terkadang didasari oleh persamaan atau perbedaan motivasi. Dengan motivasi seorang individu akan melakukan suatu hal sesuai dengan persepsinya. Motivasi sangat ditentukan oleh lingkungan dimana seseorang bekerja. Jika lingkungan individu bekerja kondusif, dan menyenangkan tentu akan berimplikasi terhadap kepuasan kerjanya. Begitu juga sebaliknya, jika lingkungannya tidak mendukungnya tentu akan berdampak negatif pula terhadap kepuasan kerjanya. Hal ini karena pada hakikatnya manusia adalah makhluk yang bisa memengaruhi dan dipengaruhi.

Manusia dalam teori X dan Y adalah makhluk yang pemalas, pesimis, dan susah diarahkan. Akan tetapi manusia adalah makhluk yang giat, gigih, ulet dan selalu optimis dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu untuk menumbuhkan dan mengembangkan kerjanya tidak memerlukan pengawasan yang ketat, dimarahi ketika salah dan lain-lain. hal yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan motivasinya dapat dengan memberikan arahan, bimbingan dan contoh yang konkret.

Motivasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan M. Mu'id sebagai berikut:

Para guru yang mengajar di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebenarnya didasari rasa pengabdian. Rasa pengabdian ini menjadi modal utama dalam melaksanakan seluruh tugas yang dibebankan seperti mengajar, mendidik, dan membimbing para siswa. Dari jiwa pengabdian ini kemudian menumbuhkan rasa ikhlas, sabar dan keuletan didalam bekerja. Kami tidak menuntut apapun kecuali mengharap rida Allah Swt. Disamping itu kehadiran sosok kiai yang selalu membimbing membuat kami merasakan kehadiran seorang yang selalu mendidik ruh kami. Pengabdian ini sebagai bentuk pembelajaran kepada kami agar menjadi manusia yang bermanfaat bagi orang lain.²¹

²¹ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 4 Oktober 2018.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa hal yang mendasari adanya motivasi setiap individu guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah didasarkan atas rasa pengabdian. Pengabdian adalah modal utama dalam melaksanakan seluruh tugas dan kewajiban. Pengabdian adalah manifestasi dari rasa syukur yang dimiliki setiap individu karena mendapat kepercayaan untuk mengemban amanat sebagai guru. Mereka adalah orang-orang terpilih dari sekian alumni pada setiap angkatannya yang dianggap lebih cakap dan berkompeten dari yang lainnya.

Kegiatan para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebenarnya sangat begitu padat, di samping sebagai guru, mereka juga sebagai seorang kepala keluarga yang mempunyai tanggung jawab terhadap keluarganya. Bagi guru yang belum menikah dan bermukim di asrama mereka mempunyai tugas lain selain mengajar, yaitu menjadi penasihat asrama, pembimbing organisasi siswa dan sedang melakukan studi di Perguruan Tinggi. Meskipun jadwal harian mereka sangat padat namun para guru mengabdikan dengan penuh keikhlasan dan kesabaran tanpa mengharapkan imbalan materi.

Faktor penumbuh motivasi individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah belajar untuk bermanfaat bagi orang lain melalui mengajar para siswa. Guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah seorang alumni Pondok Tremas. Meskipun begitu ada beberapa guru mata pelajaran umum yang diambil dari nonalumni, tetapi jumlahnya sangat sedikit. Sebagai seorang pendidik dan berstatus sebagai guru, mereka mempunyai niat untuk belajar bagi dirinya sendiri. Hal ini karena dengan jabatannya sebagai seorang guru tentu mendapatkan tuntutan yang sangat berat, setiap perilaku mereka akan selalu menjadi tauladan bagi murid-muridnya. Jadi, dengan menjadi seorang guru mereka melatih dirinya sendiri untuk menjadi insan kamil, yaitu manusia sempurna yang selalu berbuat baik dan memberi manfaat bagi orang lain meskipun sebenarnya para guru manusia biasa yang tentu tidak terlepas dari salah dan lupa.

MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga *independent* yang seluruh manajemennya diserahkan kepada yayasan. Hal ini tentunya sangat berbeda jauh dengan lembaga formal pada umumnya yang seluruh kebijakannya mengacu kepada kebijakan pemerintah, baik pada aspek kurikulum, keuangan, sarpras dan sistem evaluasinya. Namun dengan segala ketbatasannya, MTs Salafiyah Pondok Tremas dapat me-*manage* lembaganya semaksimal mungkin. Semuanya ini disebabkan karena faktor pengabdian yang menjadi motivasi setiap individu dalam melakukan seluruh kegiatan di madrasah.

6) Proses tranformasi siswa/santri di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Pemahaman tentang keberagaman, sikap kerja yang positif, pembentukan karakter individu, nilai-nilai dan motivasi kerja individu sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kinerjanya dalam melakukan proses transformasi terhadap kepribadian peserta didik. Hal ini karena pembentukan kepribadian individu diawali melalui pendidikan formal, nonformal, dan informal. Proses transformasi terhadap kepribadian siswa agar menjadi insan kamil tidak hanya menjadi tugas guru. Namun, semua elemen yang terkait dengan lembaga pendidikan seperti orangtua, masyarakat dan alumni dapat bersinergi mewujudkan upaya tersebut. Paradigma tentang proses pendidikan bagi masyarakat masih banyak berfokus kepada lembaga formal saja. Hal ini terbukti dari pemahaman masyarakat tentang proses pendidikan hanya berlangsung di sekolah, selesai siswa pulang dari sekolah pembelajaran dianggap sudah selesai. Padahal proses pembelajaran berlangsung 24 jam, yaitu selesai pulang sekolah siswa akan belajar di lingkungan keluarga dan masyarakatnya.

Berikut jadwal *yaumiyyah* (keseharian) siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagai berikut.

Tabel. 6 Jadwal Kegiatan *Yaumiyyah* (harian)²²

No.	Jenis Kegiatan	Pukul
1.	Nasta'mir	17.30
2.	Sekolah malam	18.30
3.	Pengajian malam I	19.30
4.	Pengajian malam II	20.00
5.	Pengajian malam III	20.30
6.	Persiapan <i>takrār</i>	21.00
7.	<i>Takrār</i>	21.10
8.	Habis <i>takrār</i>	23.00
9.	Jam malam	24.00
10.	<i>Hişah</i> I	01.00
11.	<i>Hişah</i> II	02.00
12.	<i>Hişah</i> III	03.00
13.	<i>Hişah</i> IV	04.00
14.	Pengajian subuh	05.30
15.	Kegiatan Pagi	
16.	Sorogan pagi	06.15
17.	Sarapan pagi	06.45
18.	Persiapan sekolah	07.00
19.	<i>Hişah</i> I	07.15
20.	<i>Hişah</i> II	08.00
21.	<i>Hişah</i> III	08.45
22.	Istirahat	09.30
23.	<i>Hişah</i> IV	09.45
24.	<i>Hişah</i> V	10.30
25.	<i>Hişah</i> V	11.15
26.	Kegiatan Siang	
27.	Pengajian siang I	12.30
28.	Pengajian siang II	13.00
29.	Sekolah <i>Hişah</i> I	13.30
30.	<i>Hişah</i> II	14.10
31.	<i>Hişah</i> III	14.50
32.	Istirahat	15.30
33.	<i>Hişah</i> IV	15.40
34.	<i>Hişah</i> V	16.20
35.	Pengajian sore	17.00

Upaya proses transformasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan Wakhid Hasim berikut ini.

²² Dokumen Pondok Tremas.

Upaya proses transformasi siswa dilakukan dalam tiga aspek, yaitu *pertama* di lingkungan madrasah para siswa diajarkan tentang ilmu agama dan juga sains. *Kedua*, di asrama para siswa juga mendapatkan pendidikan yang menitikberatkan kepada praktek keilmuan seperti praktik salat berjamaah, praktek kemandirian, olahraga dan lain-lain. *Ketiga*, pendidikan masyarakat. Para siswa berinteraksi secara langsung dengan masyarakat dalam kesehariannya sehingga secara langsung atau tidak langsung mereka mendapatkan ilmu sosial.²³

Berdasarkan penjelasan di atas proses transformasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dilakukan dalam tiga aspek yaitu sebagai berikut.

a) Proses transformasi siswa melalui pendidikan formal

Kurikulum MTs Salafiyah Pondok Tremas berbasis kitab kuning, tetapi bukan berarti eksklusif tidak menerima perubahan perkembangan zaman. Saat ini masih ada pemahaman bahwa salafiyah kuno tidak relevan di era globalisasi. Namun tidak demikian, lembaga ini selalu mencoba beradaptasi dengan perubahan. Terbukti meskipun salafiyah, *learning process* menggunakan metode kekinian seperti sistem madrasah pada umumnya.

Proses pembelajaran di MTs Salafiyah Pondok Tremas sudah menyesuaikan diri dengan lembaga formal pada umumnya. Seperti menggunakan seragam (*uniform*) biru putih, batik hitam, seragam pramuka. Begitu juga para guru menggunakan seragam sesuai dengan jadwalnya seperti baju PDH, baju batik dan baju formal kemeja. Di samping itu untuk mengatur keadministrasian sudah menggunakan sistem komputerisasi digital, sehingga memudahkan dalam sistem operasionalnya seperti *database* guru, data *database* siswa dan data-data yang terkait dengan administrasi madrasah.²⁴

(1) Kegiatan *sorogan*

²³ Wakhid Hasim, Wakil Kepala urusan kesiswaan, *Wawancara*, 08 Oktobe/r 2018.

²⁴ *Observasi*, 6-10 Oktober 2018.

Kegiatan sorogan adalah salah satu jenis kegiatan wajib yang ada di MTs Salafiyah Pondok Tremas. Bentuk kegiatan ini dilaksanakan pada pukul 06.15-06.45 Istiwa di kelas masing-masing. Setiap siswa dituntut untuk membaca kitab kuning dan Alquran di depan gurunya. Sementara guru membimbing, mengawasi dan menilai setiap bacaan siswa. Kegiatan *sorogan* ini bertujuan agar para siswa melatih dirinya untuk menjadi pribadi yang sabar, ulet, tekun dan teliti. Hal ini karena mereka harus mempersiapkan materi yang akan dikajinya.

Metode *sorogan* ini berbeda dengan pembelajaran di kelas, dan asrama karena siswa yang menggantikan peran guru yang harus membaca kitab dengan makna *gandul* dan kemudian menjelaskan isi kandungan kitab yang dibaca secara *face to face* di depan gurunya. Sementara guru mendengarkan, menyimak dan membimbing siswa ketika ada kesalahan. Dengan *sorogan* ini setiap guru akan mengetahui tingkat intelektual siswanya sebagai bahan evaluasi. Setiap guru dapat secara langsung mengobservasi kemampuan para siswa dapat mengaplikasikan teori yang didapat pada proses pembelajaran di kelas.

Siswa kelas Isti'dad, kelas I, dan Mumtaz I melakukan *sorogan* dengan kakak kelas III Madrasah Aliyah di serambi masjid. Siswa yang menginginkan tambahan jam *sorogan* dapat menambah jam ini setelah salat Isya di aula asrama el-Yamin. Sedangkan siswa kelas II, III dan Mumtaz II sorogan di kelasnya masing-masing dengan wali kelasnya. Adapun kitab yang digunakan pada kegiatan *sorogan* ini adalah *Alquran*, *Durūs al Nahwiyyah*, *Durūs al-Fiqhiyyah* dan *Al-Jurumiyyah*.²⁵

(2) Proses pembelajaran klasikal di kelas

Proses pembelajaran klasikal di kelas sebagaimana dijelaskan M. Mungid sebagai berikut.

²⁵ *Observasi*, 20 Oktober 2018.

Pembelajaran di kelas adalah kegiatan yang sangat penting karena para siswa didik agar dapat memahami materi pelajarannya. Para guru dituntut untuk memberikan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan dengan berbagai macam metode pembelajaran.²⁶

Metode pembelajaran variatif digunakan sebagai upaya transformasi agar para siswa dapat memahami pelajaran. Meskipun lembaga ini salafiyah, namun selalu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Metode kelompok digunakan oleh untuk berdiskusi ketika pembelajaran dimulai, guru membagi siswa ke dalam kelompok dan mendiskusikan materi. Setelah berdiskusi masing-masing kelompok mempresentasikannya di depan kelas, demikian juga kelompok lain dan kemudian dilanjutkan tanya jawab. Tujuan metode ini agar siswa mempunyai pemikiran kritis dan menumbuhkan mentalitasnya.

Metode ceramah digunakan ketika guru menyempurnakan kesimpulan dari presentasi siswa. Para guru melengkapi pembacaan kitab kuning, yaitu guru membaca kitab kuning dengan makna jawa "*makna gandul*", sementara siswa mendengarkan dan menulis makna tersebut. Setelah selesai pembacaan kitab, guru menunjuk satu atau lebih siswa untuk mengulang pembacaan kitab yang baru saja dibacakan guru. Metode ini dilakukan agar siswa dapat memahami, dan mampu dengan baik pembacaan kitab kuning. Hal ini karena untuk memahami kitab kuning membutuhkan proses panjang, tidak hanya menghafal bait-bait tertentu, tetapi harus selalu mampu mengaplikasikannya pada setiap proses pembelajaran.

Metode simulasi biasanya digunakan oleh guru mata pelajaran fikih. Hal ini karena mata pelajaran ini lebih berkaitan dengan praktik-praktik tertentu seperti praktik bersuci, berwudu, salat dan mengurus jenazah. Setelah siswa mendapatkan teori sebuah bab pada mata pelajaran fikih, kemudian siswa diajak untuk

²⁶ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 9 Oktober 2018.

mempraktikkan secara langsung cara bersuci yang benar, berwudu secara benar, salat secara benar dan mengurus jenazah yang benar. Metode simulasi ini dilakukan di dalam kelas dan pada saat tertentu dilakukan di serambi masjid. Tujuan dilakukannya metode ini agar siswa tidak hanya faham secara teori, tetapi juga dapat mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari secara benar.

Penguasaan kitab kuning mejadi fokus utama bagi para siswa, untuk mengerti dan memahami kajian kitab kuning. Dalam konteks ini ilmu bahasa seperti *ilmu nahwu*, *qawā'id al-lughah* dan *ṣaraf* adalah mutlak harus dikuasai. Berikut adalah mata pelajaran dan kitab di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan.

JAM/KELAS	ISTI'DAD		MUMTAZ 1			MUMTAZ II			
	MAPEL	KITAB/BUKU	MAPEL	KITAB/BUKU	MAPEL	KITAB/BUKU			
SEKOLAH PAGI	1	Alquran-Tajwid	<i>Juz 'Amma-Tuhfat al-Atfal</i>	1	Alquran-Tajwid	<i>Tuhfat al-Atfal</i>	1	Al-Qur'an-Tajwid	<i>Jazāriyyah</i>
	2	<i>Nahwu</i>	<i>Matan al-Jurmiyyah</i>	2	<i>Nahwu</i>	<i>Waḍīh 1-2</i>	2	<i>Nahwu</i>	<i>Waḍīh 2-3</i>
	3	<i>Ṣaraf</i>	<i>Al-Tarmasy Juz 1</i>	3	<i>Ṣaraf</i>	<i>Juz 1-2</i>	3	<i>Ṣaraf</i>	<i>Juz 1-2</i>
	4	<i>Fiqh</i>	<i>Mabādi' al-Fiqhiyyah 1-2</i>	4	<i>Fiqh</i>	<i>Tahdzīb</i>	4	<i>Fiqh</i>	<i>Tahdzīb</i>
	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Aqidat al-'Awām</i>	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Kitāb al-sa'ādah</i>	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Jawāhir al-Kalamīyyah</i>
	6	<i>Tahaji</i>	<i>Qowāid Khat 'Araby</i>	6	<i>Hadīts</i>	<i>Arba'in al-Tarmasy</i>	6	<i>Hadīts</i>	<i>Arba'in Nawawy</i>
	7	<i>Akhlāq</i>	<i>Manḍumāt</i>	7	<i>Tahaji</i>	<i>Qowāid Khat 'Araby</i>	7	<i>Qowāid al-Kitābah al-Tarmasy</i>	<i>Qowāid al-Kitābah al-Tarmasy</i>
	8	<i>Tarīkh</i>	<i>Nur al-Yaqīn 1</i>	8	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāq al-Banīn 1</i>	8	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāq al-Banīn 2</i>
	9	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 1 + Qira'ah Aṣriyyah 3</i>	9	<i>Tarīkh</i>	<i>Khulaṣoh Nur al-Yaqīn 1-2</i>	9	<i>Tarīkh</i>	<i>Khulafā' al-Rasyidīn</i>
				10	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 1-2</i>	10	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 2-3</i>
							11	<i>Farā'id</i>	<i>Farā'id al-Tarmasy</i>
SEKOLAH BANGSA DA MAGHRIB	1	Alquran	Alquran	1	<i>Nahwu</i>	<i>Jurmiyyah Jadīd</i>	1	<i>Nahwu</i>	<i>Imriyy</i>
				2	<i>Nahwu</i>	<i>Jurmiyyah Jadīd</i>	2	<i>Nahwu</i>	<i>Jurmiyyah Jadīd</i>
SOROGAN	1	<i>Sorogan 1</i>	Alquran juz 30	1	<i>Sorogan 1</i>	Alquran	1	<i>Sorogan 1</i>	Alquran
	2	<i>Sorogan 2</i>		2	<i>Sorogan 2</i>	<i>Durūs al-Fiqhiyyah 2</i>	2	<i>Sorogan 2</i>	<i>Durūs al-Fiqhiyyah 3</i>
	3	<i>Sorogan 3</i>							

JAM/KELAS	I MTs		2 MTs			3 MTs			
	MAPEL	KITAB/BUKU	MAPEL	KITAB/BUKU	MAPEL	KITAB/BUKU			
SEKOLAH PAGI	1	Alquran-Tajwid	<i>Syifā'ul Jinān</i>	1	Alquran-Tajwid	<i>Hidayat al-Mustafīd</i>	1	Alquran-Tajwid	<i>Jazāriyyah</i>
	2	<i>Nahwu</i>	<i>Wadīh 1</i>	2	<i>Nahwu</i>	<i>Wadīh 1</i>	2	<i>Nahwu</i>	<i>Wadīh 3</i>
	3	<i>Şaraf</i>	<i>Juz 1</i>	3	<i>Şaraf</i>	<i>Juz 1</i>	3	<i>Şaraf</i>	<i>Juz 2</i>
	4	<i>Fiqh</i>	<i>Tadzhīb</i>	4	<i>Fiqh</i>	<i>Tadzhīb</i>	4	<i>Fiqh</i>	<i>Tahdzīb</i>
	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Aqīdah al-Islāmiyyah</i>	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Kitāb al-sa'ādah</i>	5	<i>Tauhīd</i>	<i>Jawāhir al-Kalamīyyah</i>
	6	<i>Tahaji</i>	<i>Tahsīn al-Kitābah</i>	6	<i>Hadīts</i>	<i>Arba'in al-Tarmasy</i>	6	<i>Hadīts</i>	<i>Arba'in Nawawy</i>
	7	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāq al-Banīn 1</i>	7	<i>Qowāid al-Kitābah</i>	<i>Qowāid al-Kitābah al-Tarmasy</i>	7	<i>Qowāid al-Kitābah</i>	<i>Qowāid al-Kitābah al-Tarmasy</i>
	8	<i>Tarīkh</i>	<i>Nur al-Yaqīn 2</i>	8	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāq al-Banīn 2</i>	8	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāq al-Banīn 3</i>
	9	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 2</i>	9	<i>Tarīkh</i>	<i>Khulafā' al-Rasyidīn</i>	9	<i>Tarīkh</i>	<i>Khulafā' al-Rasyidīn</i>
	10	Bahasa Indonesia	Permendiknas	10	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 3</i>	10	<i>'Arabiyyah</i>	<i>Madārij 4</i>
	11	Bahasa Inggris	Permendiknas	11	Bahasa Indonesia	Permendiknas	11	Bahasa Indonesia	Permendiknas
	12	PKb	Permendiknas	12	Bahasa Inggris	Permendiknas	12	Bahasa Inggris	Permendiknas
	13	Matematika	Permendiknas	13	PKn	Permendiknas	13	PKn	Permendiknas
	14	IPA	Permendiknas	14	Matematika	Permendiknas	14	Matematika	Permendiknas
				15	IPA	Permendiknas	15	IPA	Permendiknas

SEKOLA H BA'DA MAGHRI B	1	<i>Nahwu</i>	<i>Matan Jurmiyyah</i>	1	<i>Nahwu</i>	<i>Syarah Jurumiyyah</i>	16	Faroidl	<i>al-Tarmasy</i>
	2	<i>Fiqh</i>	<i>Tadzhib</i>	2	<i>Fiqh</i>	<i>Tahdzīb</i>	1	<i>Nahwu</i>	<i>'Imriṭy</i>
							2	<i>Fiqh</i>	<i>Tahdzīb</i>
SOROGAN	1	<i>Sorogan 1</i>	Alquran	1	<i>Sorogan 1</i>	<i>Durūs al-Fiqhiyyah 3</i>	1	<i>Sorogan 1</i>	<i>Matan Taqrīb</i>
	2	<i>Sorogan 2</i>	<i>Durūs al-Fiqhiyyah 2</i>	2	<i>Sorogan 2</i>	<i>Matan Jurmiyyah</i>	2	<i>Sorogan 2</i>	<i>'Imriṭy</i>
	3	<i>Sorogan 3</i>	<i>Matan Jurmiyyah</i>						

Tabel 7. Jadwal Mata Pelajaran MTs Salafiyah Pondok Tremas²⁷

²⁷ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dalam membagi tingkatan ke dalam dua kelompok. Pertama jenjang kelas yang ditempuh selama empat tahun, yaitu mulai dari kelas Isti'dad atau kelas persiapan, kelas satu, dua dan tiga. Kelas ini diperuntukkan bagi siswa lulusan SD atau MI, mata pelajaran di kelas ini 80 % kitab kuning dan 20 % mata pelajaran umum. Pemberian mata pelajaran umum seperti matematika, bahasa Inggris, bahasa Indonesia, PKn dan IPA dimaksudkan agar para siswa disamping menguasai mata pelajaran agama, juga mampu menguasai mata pelajaran umum. Meskipun, fokus utama lembaga ini kitab kuning, tetapi di beberapa perlombaan para siswa juga menjuarai perlombaan IPA, pidato bahasa Inggris dan juga pidato bahasa Indonesia.²⁸

Kedua adalah kelas mumtaz, yaitu kelas khusus akselerasi yang diperuntukkan kepada siswa lulusan sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Jadi, pada kelas mumtaz ini hanya ditempuh selama dua tahun dan mata pelajarannya murni kitab kuning, jadi tidak ada mata pelajaran umum sama sekali karena para siswa sudah mendapatkannya di SMP atau di SMA sebelumnya. Kelas ini dinamakan mumtaz yang berarti kelas istimewa atau kelas khusus karena tidak dicampur dengan siswa yang lulus SD. Tujuan diadakan kelas ini adalah agar siswa yang lulus SMP atau SMA tidak mengulang terlalu lama sehingga dapat langsung melanjutkan ke madrasah aliyah.

Berkaitan dengan program kelas Mumtaz disampaikan M. Mungid sebagai berikut.

Proses pembelajaran mata pelajaran agama di kelas Mumtaz memang ekstra ketat. Hal ini karena mata pelajaran yang seharusnya ditempuh selama empat tahun hanya ditempuh selama dua tahun. Siswa yang sebelumnya sudah pernah belajar di pondok pesantren atau belajar di madrasah diniyah mayoritas mampu menyesuaikan diri dengan mudah. Namun bagi para siswa yang belum tahu ilmu agama sama sekali atau

²⁸ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

masih minim maka upaya madrasah untuk menambah pemahaman siswa terhadap materi pelajaran dengan cara menambahkan jam pelajaran setelah magrib. Mereka diharuskan untuk mengikuti kajian ilmu di serambi masjid. Jadi upaya ini dilakukan agar setiap siswa dapat dengan mudah memahami materi pelajaran karena tidak semua siswa mempunyai latar belakang pengetahuan agama yang sama.²⁹

MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak kaku dalam menempatkan siswanya ke dalam kelas tertentu. Sebagai solusi agar siswa dapat lulus dengan cepat diadakan tes penempatan kelas. Tes ini diperuntukkan bagi para siswa yang berkeinginan untuk menempati kelas yang lebih atas tanpa harus mengikuti proses pembelajaran selama satu tahun. Siswa yang mempunyai kompetensi keagamaan dapat mengikuti test ini dan kemudian duji serta nilai. Bagi siswa yang dianggap cakap dapat menempati secara langsung ke kelas yang lebih atas sesuai dengan hasil tesnya tanpa melalui kelas yang paling bawah.



Gambar 16. Tes Penempatan Kelas³⁰

²⁹ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 9 Oktober 2018.

³⁰ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

Proses pembelajaran di madrasah tidak hanya diajarkan di siang hari, tetapi juga terdapat kelas malam yaitu sekolah bakda magrib. Waktu ini seluruh siswa masuk seperti sekolah pagi di kelasnya masing-masing namun seragamnya bersarung, berbaju sopan, dan berpeci hitam. Hal yang diajarkan adalah tambahan jam pada mata pelajaran tertentu yang dianggap sulit dan membutuhkan porsi waktu yang lebih panjang seperti *ilmu nahwu, fiqh, ṣaraf* dan lain-lain sesuai dengan jenjang kelasnya. Adapun metode pembelajarannya sama dengan sekolah pagi. Jadi, dengan kelas malam para siswa mendapatkan tambahan waktu belajar agar para siswa dapat benar-benar menguasai materi pelajaran yang lebih sulit.

(3) *Takrār (study club)*

Mata pelajaran di MTs Salafiyah Pondok Tremas begitu sarat dan tergolong sulit karena berbasis kitab kuning. Agar para siswa dapat mengingat pelajarannya, pada pukul 21.00-23.00 Istiwa setiap siswa wajib kembali ke kelasnya masing-masing untuk mengikuti kegiatan *takrār*. Kegiatan *takrār* ini adalah kegiatan pengulangan kembali mata pelajaran yang sudah dipelajari di kelas. Wali kelas, dan para guru yang lain mengontrol, dan mendampingi siswanya dalam pengulangan materi ini. Hal ini karena *takrār* adalah salah satu bentuk upaya transformasi siswa agar dapat menguasai seluruh materi pelajarannya. Metode yang digunakan adalah dengan menghafalkan *ba'it nazam* terlebih dahulu secara bersama-sama untuk menumbuhkan semangat belajar dan dilanjutkan dengan *study club*.³¹

Sebagaimana yang disampaikan M. Muadzin tentang *takrār* sebagai berikut.

Kegiatan *takrār* ini memiliki tujuan dan manfaat yang sangat banyak karena siswa akan dapat berinteraksi dengan temannya dan berdiskusi bersama sehingga menjadikan mereka lebih akrab. Selain itu membantu siswa yang belum paham materi pelajaran. Di samping itu para siswa dapat

³¹ *Observasi*, 19 Oktober 2018.

mengulang dan mempersiapkan seluruh materi yang akan dipelajarinya pada hari berikutnya.³²

Kegiatan *takrār* ini sangat penting karena dengan kegiatan ini akan mengasah kemampuan siswa dengan mengulang pelajaran secara mandiri. Selain itu para siswa dapat berdiskusi tentang problematika yang ditemuinya sehingga akan terjadi interaksi aktif antara siswa satu dengan yang lainnya. Siswa yang paham akan materi tertentu dapat memberikan penjelasan kepada temannya, demikian juga kepada siswa yang belum faham mendapatkan kesempatan untuk bertanya secara langsung tanpa rasa canggung karena berdiskusi dengan teman sejawatnya. Di samping itu, siswa dapat bertanya kepada guru petugas piket *takrār* ketika masalah yang ditemui tidak ada titik temu.

Kegiatan *takrār* agar berjalan efektif, maka dibentuk jadwal khusus bagi para guru dalam mengontrol dan mendampingi para siswa dalam mengulang pelajarannya. Tujuan diadakannya petugas ini dimaksudkan agar seluruh siswa dapat mengikuti kegiatan *takrār*, dan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya. Disamping itu para siswa juga akan mendapatkan solusi dari problem pelajaran yang sedang dipelajari karena dapat bertanya secara langsung pada petugas *takrār*. Selain itu, para siswa merasa mendapatkan perhatian dari para gurunya karena selalu didampingi dalam belajarnya.

Berikut daftar petugas kontrol di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan.

Tabel. 11 Petugas *Takrār*³³

No.	Hari	Tempat	Petugas
1.	Jumat malam Sabtu	Serambi Masjid Depan	KH. Luqman Harist
			Jahrudin, S.Pd.I
		Serambi Masjid Belakang	Akrom Auladi, S.H.I
			Naiful Musyafa'
		Madrasah Timur	Zanuar Mubin, S.H.I

³² M. Muadzin Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 10 Oktober 2018.

³³ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

			Yazid Fathul Muín
		Madrasah Rusun	M. Abror
			Kukuh Al Haddad
2.		Serambi Masjid Depan	H. Abdillah Nawawi
			Masrokan, S.Pd.I
			Akmal Ali
		Serambi Masjid Belakang	Firdaus H.P
			A. Syukron Atoíllah
		Madrasah Timur	M. Ali Ridlo
			M. Ihfan Asroí
		Madrasah Rusun	Imdad Syarif
			Ali Masykuri
			Hadi Supriyanto
3.		Serambi Masjid Depan	H. Amjad Habib
			Mahmudi, S.Pd.I
			Nur Hadi Asroni
		Serambi Masjid Belakang	A. Kholil Aziz
			A. Fathul Munir
		Madrasah Timur	Gondo Santoso
			M. Syafik Abdillah
		Madrasah Rusun	M. Labib Ahma
			Seftian Afat
4.		Serambi Masjid Depan	KH. Achid Turmudzi
			Ulul Azmi
			M. Ngibrotul Liulil Albab
		Serambi Masjid Belakang	Ali Rida' Anuraga
			M. Imam Syafi'i
		Madrasah Timur	Amri Toslaini
			M. Ubaidillah
		Madrasah Rusun	Taufiqurrohman
			Alfiansyah
5.		Serambi Masjid Depan	H. Muhammad Habib
			M. Zul Fadli
			Agus Ma'arif Saifulloh
		Serambi Masjid Belakang	Aji Asrori
			Maher Al-Muzakki
		Madrasah Timur	Hasbiyallah
			Shoder Riyad Zarqo
		Madrasah Rusun	M. Fata Zuhufal

b) Proses transformasi siswa melalui pendidikan nonformal

Proses tranformasi siswa selanjutnya adalah melalui pendidikan nonformal. Pada pendidikan ini, siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilatih agar memiliki pengetahuan tentang

keorganisasian. Harapannya para siswa dapat mempersiapkan diri sebelum terjun ke masyarakat secara praktis dan dapat memiliki kecakapan terkait keorganisasian. Di samping itu, tidak hanya belajar keorganisasian, tetapi mereka diharapkan menggali dan mendapatkan pengetahuan tentang jenis kegiatan yang ada pada setiap organisasi.

Berikut jenis organisasi siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan.

(1) *Class Meeting/Muhāḍarah*

Class Meeting/Muhāḍarah ini mempunyai arti latihan berpidato dan ceramah, yaitu suatu penyajian penjelasan secara lisan. *Muhāḍarah* tersebut merupakan suatu hal sangat baik pada masa sekarang maupun yang akan datang. Sebab sebagai calon atau kader Ulama dan mubalig setiap santri harus memiliki kemampuan berpidato atau berceramah, baik dalam menggunakan bahasa Arab, bahasa Indonesia, bahasa Inggris dan bahasa daerah yang lain.

Pelaksanaan kegiatan *muhāḍarah* ini dilaksanakan secara berkala, yaitu setiap bulan sekali. Sedangkan praktek berpidato dapat dilakukan pada kegiatan *khiṭabiyyah* asrama maupun di serambi masjid dan dilaksanakan secara bergilir. Kegiatan ini dijalankan oleh kelas III siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan.³⁴ Sedangkan *class meeting* kepanitiaanya diserahkan kepada kelas Mumtaz II.

Kegiatan *class meeting/muhāḍarah* adalah bentuk kegiatan yang bertujuan agar siswa memiliki kecakapan tentang bagaimana menjadi seorang mubalig unggul, karena setiap siswa ketika sudah pulang ke rumahnya masing-masing akan dituntut untuk mampu membimbing masyarakatnya melalui kegiatan-kegiatan keagamaan, dan nonkeagamaan di masyarakatnya. Maka, mereka harus mendapatkan bekal yang cukup sehingga memiliki kecakapan yang matang.

³⁴ Dimiyathi., *Pondok Tremas dan Perkembangannya*, 69-71.



Gambar 17. Kegiatan *Class Meeting*.³⁵

Bentuk kegiatan ini tidak dilaksanakan harian, tetapi dilaksanakan satu bulan sekali oleh seluruh siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas. Praktiknya kegiatan dilaksanakan sendiri oleh siswa putra, dan juga putri. Dengan kata lain pemisahan antara putra dan putri. Kegiatan ini diawali dengan pembacaan tahlil dan membaca selawat bersama yang kemudian dibuka oleh pembawa acara. Setiap kelas mendapatkan tugas yang berbeda. Ada kelas yang bertugas untuk mendelegasikan anggotanya sebagai MC, qari', pembacaan *asma' al-husna* dan lain-lain. selain itu, setiap kelas mendelagisikan anggotanya untuk berpidato sesuai dengan gilirannya, baik pidato dengan bahasa Arab, bahasa Indonesia, bahasa Jawa dan bahasa Inggris.

Kegiatan ini adalah salah satu upaya agar siswa memiliki mentalitas karena mereka dilatih menjadi petugas pada acara formal. Di samping itu mereka juga dipersiapkan untuk memiliki kompetensi menjadi seorang mubalig unggul karena sudah terlatih berbicara di depan audiens yang sangat memungkinkan terbentuknya mental baja.

³⁵ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

Pembentukan mental siswa sangat penting karena sebanyak apapun pengetahuannya tentang pengalaman keilmuan tanpa didukung mental baja, maka mereka akan menjadi pribadi yang minder sehingga tidak dapat menyampaikan ke masyarakat luas dengan baik.

Sisi lain dari tujuan kegiatan ini adalah untuk menumbuhkan kreativitas siswa karena setiap kelas dituntut untuk tampil di panggung dan disaksikan oleh guru dan teman-temannya. Hal ini tentu akan menuntut siswa dengan segala keterbatasan yang dimilikinya untuk memiliki kreativitas agar tugas yang didapat mendapatkan penilaian yang baik karena di akhir kegiatan diumumkan penampilan yang terbaik dari setiap kelas untuk mendapatkan *reward* dari dewan juri.

(2) *Fata al-Muntaḍar*

Organisasi *Fata al-Muntaḍar* adalah suatu organisasi siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan yang berdiri pada tahun 1972, yang para anggotanya terdiri dari anak-anak pondok yang berumur di bawah 14 tahun dan bertempat tinggal di asrama baik putera maupun putri. Organisasi ini juga bertujuan untuk mendidik dan mengarahkan para anggotanya agar berkembang sesuai dengan tingkat umurnya.³⁶

Organisasi ini diadakan dalam rangka upaya untuk membatasi pergaulan dan tingkah laku para santri yang usianya jauh di atasnya, sehingga pengaruh kurang baik dari santri yang umurnya di atasnya tersebut tidak mengakibatkan pendewasaan secara mendadak atau secara paksa, misalnya dalam tingkah laku. Diantara kegiatannya adalah olahraga, latihan kepramukaan, latihan berpidato memperingati hari-hari besar Islam dan lain-lain.

Organisasi ini juga memiliki kegiatan kepramukaan yang memiliki misi dakwah. Setiap hari Jumat seluruh siswa kecuali siswa dari kelas Mumtaz melaksanakan pelatihan kepramukaan yang dibimbing oleh pembina pramuka dari dewan guru dan dibantu senior

³⁶ Dimiyathi., *Pondok Tremas dan Perkembangannya*, 70-71

siswa dari madrasah aliyah. Klimaks dari kegiatan kepramukaan ini adalah melaksanakan perkemahan di beberapa kecamatan di kota Pacitan secara bergantian. Perkemahan pertama dilaksanakan oleh siswa putra dan putri secara bergantian.



Gambar 18. Kepramukaan Fata al-Muntadjar³⁷

Kegiatan ini sebagaimana yang penulis sampaikan memiliki misi dakwah, jadi tidak hanya kegiatan perkemahan. Hal itu karena MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga di bawah yayasan pondok pesantren yang notabene mencetak seorang santri. Adapun kegiatan selama perkemahan berlangsung adalah salat berjamaah lima waktu di lokasi perkemahan dan masjid atau musala setempat dilanjutkan dengan tautsiah dari siswa senior dan juga para pembina. Selain itu melaksanakan kegiatan bakti sosial membersihkan lingkungan sekitar, membersihkan masjid dan musala. Di malam hari para santri diajak bersalawat bersama, dan melaksanakan salat tahajud dilanjutkan dengan istigasah.

³⁷ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

(3) *Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad*.

Sebagaimana yang penulis sampaikan di atas, bahwa seluruh siswa dan siswi di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah seorang santri. Membaca Alquran adalah kegiatan sehari-hari yang wajib diamalkan oleh setiap siswa. Hal ini karena Alquran adalah kitab suci yang harus dibaca, dipelajari dan diamalkan. Dalam rangka membimbing santri agar mempunyai kemampuan yang baik dalam membaca Alquran, maka dibentuklah organisasi yang bernama *Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad*.

Kegiatan ini sebagaimana disampaikan Amri Toslaini:

Kegiatan ini sebagai wadah para santri untuk membina seni baca Alquran, karena Alquran adalah kitab suci yang harus dibaca, dan dipelajari dengan benar sehingga mereka memiliki kecintaan kepada Alquran” kegiatan ini dilaksanakan setiap minggu pada hari Jum’at. Dan dibuka juga untuk umum.³⁸

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kegiatan ini dimaksudkan agar para siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas mencintai Alquran dengan melalui bimbingan seni membaca Alquran. Terlebih bagi para santri yang memiliki bakat dalam olah suara, mereka dapat mengembangkan bakatnya melalui kegiatan ini. Kegiatan ini tidak hanya dikhususkan untuk santri, tetapi dibuka untuk umum. Masyarakat sekitar yang memiliki minat dapat secara langsung mengikuti kegiatan ini tanpa harus mengeluarkan biaya.

³⁸ Amri Toslaini, Pembimbing *Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad*, Wawancara, 19 Oktober 2018.



Gambar 19. Pelatihan seni baca Alquran³⁹

Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad juga tidak hanya seni membaca Alquran, tetapi kata *al-Huffad* adalah sekumpulan para penghafal Alquran. Kegiatan ini awalnya dibimbing oleh almarhum K.H. Jawwad Habib mulai tahun 1996. Para santri mengaji langsung dibawah asuhan beliau hingga akhirnya berkembang menjadi sebuah asrama khusus para penghafal Alquran. Hal ini karena K.H. Jawwad Habib wafat akhirnya diteruskan oleh Ustaz Hisbullah Ba'bud hingga sekarang.

Para *huffad* membimbing para siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas secara langsung sehingga para santri mendapatkan kemampuan membaca Alquran dengan baik dan benar. Hal ini karena dibimbing oleh seorang penghafal Alquran yang sanad keilmuan Alquran yang bisa dipertanggungjawabkan. Kegiatan pembacaan Alquran para siswa ini tidak hanya berhenti sampai di sini, namun mereka juga ada kegiatan jadwal pembacaan Alquran di asrama setiap hari, di masjid dan juga di kelas.

³⁹ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

(4) *Community Access Point (CAP)*.

Kemajuan ilmu pengetahuan teknologi di era milenial ini adalah sebuah keniscayaan. Pada hakikatnya tidak ada dikotomi antara ilmu agama, dengan sains karena semua bermuara kepada Alquran. Integrasi antara sains dan agama akan menghasilkan kemajuan peradaban yang dinamis-kontekstual. Untuk membekali siswa agar memiliki pengetahuan tentang informasi dan teknologi maka para siswa diberi bimbingan tentang IT.

Kegiatan pelatihan IT di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana disampaikan Lukman Hakim sebagai berikut.

Kegiatan ini dimaksudkan agar para siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan mendapatkan pengetahuan tentang dunia IT. Hal ini karena mereka tidak diperbolehkan memiliki barang elektronik agar para santri dapat fokus terhadap pelajarannya. Sebagai upaya agar para siswa tidak gagap terhadap teknologi para siswa diwajibkan mengikuti kegiatan ini.⁴⁰

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan salafiyah. Namun bukan berarti salafiyah anti terhadap kemajuan teknologi dan informatika, karena ada anggapan bahwa pondok pesantren salafiyah selalu ketinggalan zaman. Terbukti lembaga ini memiliki laboratorium komputer yang memadai. Para siswa diwajibkan mengikuti kegiatan pelatihan komputer sehingga para santri mampu mengikuti perkembangan kemajuan teknologi, karena mereka tidak diperbolehkan memiliki barang-barang elektronik seperti smartphone, laptop dan lain-lain.

Tujuan lain dari kegiatan ini adalah agar para santri tidak melanggar peraturan pondok karena mereka dilarang memiliki barang elektronik. Kecenderungan mereka untuk mengetahui informasi dalam dunia maya begitu tinggi. Maka, untuk memproteksi pelanggaran seperti bermain internet di luar, memiliki smartphone,

⁴⁰ Lukman Hakim,, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 20 Oktober 2018.

dan lain-lain yang ada kaitannya dengan teknologi, maka MTs Salafiyah Pondok Tremas memberikan fasilitas dengan menyediakan pelatihan komputer serta jaringan internet.⁴¹

Pada pelatihan ini para guru IT mengajarkan kelebihan dan kekurangan teknologi. Hal ini karena teknologi dianalogikan seperti sebuah pisau bedah. Jika pisau bedah ini digunakan untuk hal yang negatif, seperti melukai manusia maka tentu akan berdampak negatif pula. Namun sebaliknya, jika pisau bedah ini digunakan untuk hal yang positif, seperti digunakan untuk memotong buah-buahan dan sayuran maka tentu akan bermanfaat bagi kehidupan manusia. Begitu juga dengan IT apabila digunakan untuk kegiatan yang positif maka akan sangat membantu siswa dalam menambah pengetahuannya.

(5) *Attarmasie English Course* (AEC).

Belajar bahasa Inggris di globalisasi sekarang ini semakin menunjukkan urgensinya. Setiap orang secara langsung ataupun tidak langsung dituntut untuk mampu menguasai bahasa asing. Hal ini karena bahasa Inggris adalah bahasa internasional. Dimanapun, dan kapanpun dalam kehidupan sehari-hari setiap orang pasti akan menemukan bahasa Inggris baik pada bidang pendidikan, pekerjaan, kebudayaan, ekonomi-bisnis dan juga tentunya dalam komunikasi sehari-hari.

Attarmasie English Course (CAP) di maka MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana disampaikan oleh Umi Nasikhah sebagai berikut:

Kegiatan pelatihan bahasa Inggris ini dimaksudkan agar para siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas siap mengarungi dunia luar dalam aspek bahasa. Hal ini karena setiap hari mereka lebih fokus belajar bahasa Arab, jadi mereka juga harus disiapkan agar mampu menguasai bahasa Inggris karena mereka hidup di era serba maju yang penuh kompetisi, belajar bahasa Inggris adalah sebuah keharusan bagi mereka.⁴²

⁴¹ *Observasi*, 20 September 2018.

⁴² Lukman Hakim, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 10 Oktober 2018.

Siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam seluruh kegiatannya tidak lepas dari bahasa Arab, karena memang salah satu visi madrasah, yaitu menyiapkan kader yang *tafaqquh fi al-dīn*. Namun, bukan berarti hanya belajar bahasa Arab *ansich*, lembaga ini tidak jumud terhadap kemajuan peradaban. Dalam rangka mempersiapkan para siswanya agar mampu mengembangkan misi dakwahnya lebih luas, maka mereka juga dididik agar menguasai bahasa Inggris.

Kegiatan ini wajib diikuti oleh seluruh siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan. Bebetulnya mereka sudah mendapatkan mata pelajaran bahasa Inggris di kelas, tetapi agar para siswa lebih menguasai bahasa Inggris, mereka diwajibkan mengikuti pelatihan bahasa Inggris di laboratorium bahasa tiga kali dalam seminggu.

Kesimpulannya bahwa tujuan dari pelatihan *Attarmasie English Course* adalah agar para siswa tidak hanya pandai dalam menguasai bahasa Arab *ansich*, tetapi mereka juga tidak ketinggalan zaman dengan menguasai bahasa Inggris. Hal ini karena para santri ini akan hidup di era globalisasi. Jadi, belajar bahasa Inggris merupakan hal yang tidak bisa ditawar. Disamping itu, dengan menguasai bahasa Inggris diharapkan para santri dapat berdakwah lebih luas pada skala makro.

c) Proses transformasi siswa melalui pendidikan informal

Siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas disamping menjadi seorang siswa juga menjadi seorang santri. Setelah mereka pulang dari sekolah masih banyak kegiatan-kegiatan yang harus diikuti di asramanya. Pendidikan informal adalah pendidikan yang didapat di lingkungan keluarga. Hal ini karena siswa dan siswi di lembaga ini bertempat di asrama. Asrama adalah lingkungan keluarga mereka. Kegiatan di asrama sangat menunjang dalam memberikan pemahaman pengetahuan mereka karena para siswa lebih banyak menghabiskan waktunya di lingkungan asrama.

Pendidikan informal di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan Achid Turmudzi berikut ini:

Para siswa mayoritas dari daerah-daerah jauh di Indonesia sehingga mereka bertempat tinggal di asrama. Dalam kesehariannya di asrama para siswa dan siswi tidak hanya bertempat tinggal saja, tetapi mereka harus mengikuti beberapa kegiatan. Tujuannya adalah agar para siswa menjadi pribadi yang mandiri, disiplin, sabar, dan yang jelas kegiatannya akan membantu perkembangan pengetahuan, dan bakatnya. Mereka mendapatkan keilmuan selain di kelas seperti pengajian *wetonan*, *syawir*, kajian kitab, latihan menjadi muazin, imam, pidato dan lain-lain.⁴³

Penjelasan di atas menyatakan bahwa proses transformasi peserta didik selanjutnya yaitu melalui pendidikan informal di asrama. Hal ini karena asrama adalah rumah kedua mereka ditempat mereka membentuk sebuah keluarga baru. Setiap asrama mempunyai dua atau tiga penasihat dari dewan guru. Para guru adalah bapak bagi para siswa di asrama yang setiap hari membimbing dan mengurus para siswa. Dari pembentukan keluarga di asrama para siswa saling berinteraksi satu sama lain dan saling melengkapi.

Pendidikan di asrama mempunyai banyak manfaat dalam proses transformasi siswa. Hal ini karena mereka melebur menjadi satu keluarga dari latar belakang yang berbeda sehingga membentuk sebuah budaya tersendiri yang kemudian budaya tersebut dapat menumbuhkan sikap toleransi, terampil, disiplin, mandiri dan percaya diri. Dengan pendidikan di asrama ini para siswa juga dapat meningkatkan hasil belajarnya karena mendapatkan ilmu pengetahuan di setiap kegiatannya. Di samping itu kegiatan di asrama juga dapat melatih siswa untuk mampu memecahkan problem pribadinya karena mereka dituntut untuk hidup mandiri.

Berikut jadwal kegiatan asrama siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas.

⁴³ Achid Turmudzi, Ro'is Ma'hadiyah (urusan asrama), *Wawancara*, 03 Oktober 2018.

Tabel. 12 Jadwal Kegiatan Asrama (Pendidikan Nonformal)⁴⁴

Malam	Kegiatan	Petugas
Sabtu-Ahad	Pengajian kitab <i>Fathul Qarīb</i>	Penasehat asrama
Senin-Selasa	Pengajian kitab <i>Minhat al-Khairiyyah</i>	Penasehat asrama
Rabu-Kamis	<i>Syawir</i>	Siwa
Ba'da Subuh		
Sabtu	Alquran	Penasehat asrama
Ahad	<i>Dzibaiyyah, Khitabiyyah, Bilāl</i>	Penasehat asrama
Senin	Pembacaan <i>al-Barzanji</i>	Penasehat asrama
Selasa-Rabu	Pengajian kitab <i>Ta'lim al-Muta'allim</i>	Penasehat asrama
Kamis	Ziarah ke makam	Guru, dan Siswa
Ba'da Zuhur		
Sabtu-Ahad	Alquran	Penasehat asrama
Senin-Selasa	Pengajian kitab	Penasehat asrama
Selasa-Rabu	<i>Tahsīn Alquran</i>	Santri <i>Tahfīd</i>

Bebagai macam kegiatan di atas mempunyai tujuan, dan manfaat tertentu. Metode pengajian kitab *Fathul Qarīb*, *Ta'lim al-Muta'allim* dan *Minhat al-Khairiyyah* dibacakan oleh guru yang kemudian menjelaskan isi kandungannya, sementara siswa mendengarkan, menulis dengan makna *gandul* dan memahaminya. Setelah pembacaan dan penjelasan selesai, kemudian guru menunjuk salah satu dari siswa untuk mengulang kembali pembacaannya secara bergiliran. Hal ini bertujuan untuk melatih siswa agar mampu mengingat kembali keterangan isi kitab yang dikaji. Di samping itu, melalui pembacaan kitab ini para siswa diharapkan mendapatkan *mufradāt* (kosakata) baru dari setiap kalimat yang dibaca sehingga menambah perbendaharaan kata bahasa Arabnya.⁴⁵

Kegiatan *dzibaiyyah*, *khitabiyyah* dan pelatihan *bilāl* menggunakan metode yang mengharuskan setiap siswa diberi tugas secara bergiliran untuk membaca *kzibaiyyah* untuk menumbuhkan rasa cinta kepada Nabi Muhammad Saw. kemudian *khitabiyyah* dilakukan secara estafet setelah pembacaan *dzibaiyyah*. Setiap siswa

⁴⁴ Dokumen Pondok Tremas.

⁴⁵ *Observasi*, 16 September 2018.

mendapatkan giliran untuk menjadi orator atau seorang mubaligh untuk menyampaikan materinya di depan teman-temannya. Kegiatan *khitabiyyah* ini bertujuan untuk mempersiapkan siswa menjadi mubaligh unggul yang memiliki mentalitas baja sehingga ketika mereka pulang ke rumahnya sudah siap terjun ke masyarakat. Sedangkan pelatihan *bilāl* bertujuan untuk melatih siswa menjadi *bilāl* pada salat Jumat atau salat Idulfitri dan Iduladha.

Kegiatan berikutnya adalah *Tahsīn al-Qur'ān*. Kegiatan ini dilakukan oleh siswa dibawah bimbingan guru dan santri *Tahfīd*. Para praktiknya siswa membaca surat tertentu di depan gurunya. Kemudian guru membimbing bacaannya jika ada kesalahan dalam bacaannya. Siswa dilatih bagaimana membaca Alquran secara benar, karena membaca Quran secara baik dan benar adalah sebuah keharusan bagi para siswa sebab kitab-kitab yang dikaji para siswa adalah bersumber dari Alquran. Jadi, kegiatan *Tahsīn al-Qur'ān* menjadi kegiatan wajib yang harus diikuti dan dikuasai oleh setiap siswa.⁴⁶

- b. Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan
 - 1) Perilaku kelompok dan klasifikasinya di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Islam mengajarkan kepada setiap individu untuk bekerja secara kolektif daripada bekerja secara individu. Setiap individu tentu akan membutuhkan orang lain dalam memenuhi segala kebutuhannya. Hal karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Melalui kerja kolektif tentu setiap individu akan dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah karena mereka akan saling mengisi setiap kekurangan yang dimilikinya. Dari hasil saling mengisi ini setiap individu akan mendapatkan solusi dari setiap problematika yang dihadapi.

⁴⁶ *Observasi*, 13 Oktober 2018.

Proses pembetulan perilaku kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana disampaikan M. Mungid sebagai berikut.

Setiap tahun MTs Salafiyah Pondok Tremas selalu merekrut guru baru baik putra maupun putri kurang lebih 15 sampai dengan 20 guru sesuai dengan kebutuhan. Proses perekrutan ini dilaksanakan pada bulan Ramadan yang dilakukan oleh keluarga pondok (*ndalem*). Dalam melaksanakan proses perekrutan guru tidak melalui pengumuman pendaftaran sebagaimana pada umumnya di lembaga formal dengan mengajukan surat lamaran. Namun, melalui seleksi yang sangat ketat dengan menyaring, memilih, dan memutuskan daftar dari beberapa nama yang diajukan. Para guru baru ini mulai masuk pada setiap bulan Syawal. Mereka diperkenalkan kepada guru lama pada acara pembukaan tahun pelajaran baru. Para guru ini kemudian mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan guru selama tiga hari. Dalam pelatihan dan pendidikan ini para guru baru didik agar menjadi guru yang profesional dan juga diperkenalkan tugas pokok dan fungsinya baik sebagai wali kelas, pembimbing organisasi siswa dan juga penasihat asrama. Materi yang diajarkan dalam pelatihan adalah metode pembelajaran, etika guru, dan tugas pokok, fungsi guru. Dari situlah awal para guru mulai berinteraksi dan membentuk sebuah kelompok.⁴⁷

Paparan di atas menunjukkan bahwa guru baru baik putra maupun putri yang ditetapkan sebagai anggota korps guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan di awal tahun pelajaran diperkenalkan secara formal kepada seluruh guru dan para siswa Pondok Tremas. Hal ini bertujuan agar para guru yang lain dan para siswa saling mengenal, karena Pondok Tremas adalah lembaga yang besar sehingga ada kemungkinan para guru dan siswanya ada yang tidak mengenal satu sama lain. Acara ini adalah sebagai pengesahan secara formal kepada guru baru bahwa mereka mempunyai hak dan kewajiban yang sama seperti guru-guru yang lain.

⁴⁷ M. Mungid, Wakil Kepala urusan Kurikulum, *Wawancara*, 4 Oktober 2018.



Gambar 20. Pembukaan Majelis Ma'arif⁴⁸

Pembukaan Majelis Ma'arif ini sebagai awal dibukanya proses pembelajaran mengajar pada tahun pelajaran baru. Pada acara ini para guru diperkenalkan satu persatu kepada seluruh pengurus Pondok Tremas. Setelah diperkenalkan secara formal, kemudian para guru baru ini mengikuti pelatihan dan pendidikan selama tiga hari. Adapun materi pertama yang diajarkan adalah tentang metode pembelajaran. Dengan materi ini diharapkan seorang guru tahu bagaimana metode yang baik, dan tepat sehingga dapat digunakan ketika mengajar sehingga dapat menghadirkan *active learning* dalam *learning process*. Materi yang kedua adalah tentang kode etik guru, materi ini bertujuan agar setiap guru baru mengetahui etika-etika yang harus dimilikinya karena seluruh perilakunya akan dilihat, diteladani dan dinilai oleh orang lain.

Materi yang ketiga adalah tugas pokok, dan fungsi guru. Materi ini diajarkan agar setiap guru baru di MTs Salafiyah Pondok Tremas mengetahui tugas pokok dan fungsinya, yaitu menjadi wali kelas, penasihat asrama dan juga pembimbing organisasi. Dalam materi ini, para guru diajarkan tentang tugas-tugasnya menjadi seorang wali kelas yang

⁴⁸ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

baik, pembimbing organisasi siswa yang profesional dan juga menjadi penasihat di asrama yang berperan sebagai pengganti orangtua dari para siswa. Secara umum usia mereka masih sangat muda, namun tugas mereka sangat berat. Oleh karena itu, pelatihan dan pendidikan ini dianggap sangat penting karena para guru baru dalam taraf adaptasi dengan lingkungan barunya.

Berdasarkan proses di atas kemudian para guru berinteraksi dan mengenal satu dengan yang lainnya. Mereka mulai mengetahui tugasnya dan mencoba untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini karena sebelumnya mereka menjadi seorang murid dan sekarang mereka bergabung menjadi satu bersama orang yang dulunya menjadi gurunya. Jadi, dari hasil interaksi antara guru baru dan guru senior ini kemudian membentuk sebuah perilaku kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas.

2) Kerja tim dalam membangun perilaku kelompok yang positif di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Bekerja dalam tim merupakan metode yang tepat dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Hal ini karena melalui kerja tim maka pekerjaan akan dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Di samping itu melalui kerja tim dapat meningkatkan kinerja karena setiap individu akan saling bekerjasama dan selalu berdiskusi ketika menemukan problematika program yang direncanakan.

Melalui diskusi dalam tim ini, problematika yang ditemui akan dengan mudah terpecahkan karena setiap individu dapat menyampaikan ide dan gagasannya. Dibandingkan dengan kerja secara personal yang ruang lingkup lebih sempit dalam menemukan ide-ide baru. Selain itu, dengan kerja tim setiap individu merasa lebih percaya diri karena tanggung jawab setiap keputusan ditanggung secara bersama-sama. Di samping itu setiap individu akan mendapatkan pengalaman baru karena latar belakang mereka berbeda-beda.

Berkaitan dengan kerja tim di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang disampaikan K.H. Luqman Hakim berikut ini.

Di Pondok Tremas pada bulan Ramadan membentuk kepengurusan baru pada setiap unit lembaga untuk memudahkan sistem kerja masing-masing. Dan setiap tahunnya tepatnya pada bulan Dzulqadah dibentuk panitia khusus Majelis Ma'arif. Pansus ini dibentuk dan sepakati oleh seluruh guru yang ada di Pondok Tremas. tujuannya agar seluruh kegiatan, baik kegiatan guru dan para siswa dapat dikerjakan dengan mudah karena saling bekerja sama. Hal ini karena kegiatan di lembaga ini begitu padat setiap bulannya, jadi membutuhkan kerja tim dalam melaksanakannya. Adapun panitia khusus ini terdiri dari pansus Iduladha, pansus praktek ibadah, pansus kajian kitab, pansus imtihan, pansus, wisuda, pansus, dakwah bil haal dan pansus yang lain apabila dibutuhkan.⁴⁹

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa kerja tim di MTs Salafiyah Pondok Tremas diawali dengan pembentukan struktur madrasah baru pada bulan Ramdan, karena pada bulan ini libur panjang untuk mempersiapkan tahun pelajaran baru. Setelah itu pembentukan tim kerja di bulan Dzulqadah. Adapun panitia khusus ini terdiri dari pansus Iduladha, pansus praktek ibadah, pansus kajian kitab, pansus imtihan, pansus wisuda, pansus dakwah bil haal dan pansus yang lain apabila dibutuhkan. Pembentukan tim kerja ini dihadiri oleh seluruh guru yang mengajar di Pondok Tremas, baik dari guru Madrasah Tsanawiyah maupun guru madrasah aliyah.

Proses pemilihan kepengurusan masing-masing pansus diserahkan sepenuhnya kepada forum dengan cara mengajukan beberapa calon nama yang dianggap berkompeten dalam menduduki jabatan masing-masing tim. Setelah nama-nama diajukan, kemudian forum menyepakati nama yang mendapatkan suara terbanyak. Setelah tim terbentuk masing-masing tim mengadakan rapat untuk membahas program kerjanya yang diawali dengan mengevaluasi kekurangan dan kelebihan pansus terdahulu.

Pembentukan tim kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilatarleangi banyak faktor, diantaranya disebabkan banyaknya jadwal kegiatan. Hal ini karena seluruh siswa di samping menjadi siswa mereka

⁴⁹ Lukman Haris Dimyathi, Ketua Majelis Ma'arif Pondok Tremas, *Wawancara*, 2 Oktober 2018.

juga menjadi seorang santri karena lembaga ini berada di sebuah yayasan pondok pesantren. Jadi, kegiatan para siswa tidak hanya sebatas pada pendidikan di madrasah, tetapi mereka juga mendapatkan kegiatan tambahan di asrama dan kegiatan ekstrakurikuler.

Tim kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas terdiri dari guru senior dan guru junior. Istilah ini disebut juga guru *kharijy* dan guru *dakhily*. Guru *kharijy* adalah guru yang sudah berkeluarga dan biasanya mukim di luar komplek pondok. Sedangkan guru *dakhily* adalah guru muda yang bertempat tinggal di asrama, dan mereka belum berkeluarga. Sinergisitas antara guru senior dan junior ini adalah salah satu upaya dalam meregenerasi karena kedepannya merekalah yang akan meneruskan jabatan-jabatan tertentu dalam tim kerja.

Pembentukan tim kerja ini dimaksudkan agar masing-masing tim dapat menyelesaikan tugas-tugas kompleks yang tentunya tidak bisa diselesaikan sendiri. Hal ini karena di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan terdapat guru muda yang masih minim pengalaman kerjanya. Dan juga dengan kerja tim dapat menghasilkan ide-ide kreatif karena anggota tim berbeda latar belakang yang memungkinkan terciptanya kolaborasi perbedaan pengalaman menjadi lebih inovatif dan kreatif.

Tim kerja terdiri dari beberapa departemen, maka melalui kerja tim mereka dapat saling berkoordinasi dalam melaksanakan program yang sudah ditentukan. Di samping itu, dengan kerja tim keputusan-keputusan sulit dapat dilaksanakan bersama-sama dengan saling berdiskusi dan bertukar pendapat. Selain itu, dalam rangka menyosialisasikan dan melatih guru baru agar mendapatkan pengalaman kerja, sehingga memungkinkan mencetak generasi baru yang profesional.

Berdasarkan penjelasan di atas, banyaknya kegiatan di Pondok Tremas tentu tidak mungkin dapat diselesaikan oleh setiap individu. Hal ini karena jumlah siswanya juga sangat banyak, maka tentu membutuhkan kerja tim agar program yang direncanakan dapat berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal. Di samping itu,

sebagai pendidikan bagi guru baru dalam rangka regenerasi karena kurang lebih setiap lima tahun sekali para guru banyak yang izin pulang untuk mengabdikan di rumahnya masing-masing.

- 3) Komunikasi sebagai jembatan antarpersonal dalam memahami, dan mengimplementasikan kerja organisasi

Komunikasi merupakan proses yang terdiri dari satu orang atau lebih dalam melakukan pertukaran informasi yang bertujuan agar informasi tersebut dapat dipahami satu sama lain. Komunikasi berperan sebagai media informasi pada setiap individu karena tanpa melalui informasi, kelompok organisasi tidak dapat memutuskan pilihannya. Di samping itu komunikasi sebagai kendali yang dapat merubah perilaku setiap individu dan memberikan motivasi kerja. Jadi, melalui komunikasi setiap individu dalam sebuah organisasi dapat memahami hal yang harus dilakukan, dan yang tidak dilakukan.

Komunikasi kelompok agar dapat dipahami setiap anggota, maka pesan yang disampaikan harus jelas, dan mudah dipahami. Karena hasil pemahamannya dari informasi yang didapat akan menjadi sebuah kesimpulan individu dalam menentukan pekerjaannya. Dan komunikasi hendaknya menggunakan pendekatan persuasif agar substansi pesan yang disampaikan mengandung argumentasi yang jelas sehingga mampu menggerakkan orang lain sesuai dengan apa yang disampaikan.

Komunikasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang disampaikan H. Muadz Haris sebagai berikut.

Komunikasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dilakukan dengan tiga cara. *Pertama*, dilakukan secara lisan melalui rapat-rapat madrasah. Dalam rapat ini biasanya diawali dengan pidato kiai dan kepala madrasah dengan membacakan *mauidah*, kritik, dan saran. *Kedua*, melalui tertulis. Komunikasi ini diatur dalam juklak dan juknis Pondok Tremas yang didalamnya terdapat berbagai peraturan, jadwal dan tupoksi masing-masing guru. *Ketiga*, melalui komunikasi nonformal, yaitu ketika ada permasalahan mendadak yang harus dibicarakan antara guru, kepala madrasah dan kiai.⁵⁰

⁵⁰ Muadz Haris, Kepala MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 29 Oktober 2018.

Komunikasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilakukan dengan tiga cara berikut ini:

a) Komunikasi melalui rapat madrasah

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Dasar utama yang digunakan adalah pesan yang ada dalam Alquran, yaitu *“fa syawwir hum fi al-amr”*. Ayat tersebut mengandung perintah bermusyawarah dalam setiap urusan. Melalui musyawarah ini akan mengungkapkan pemikiran dan ide setiap individu yang masih tersembunyi karena kemampuan manusia terbatas sehingga pemikiran mereka akan saling menyempurnakan satu sama lain.

Proses musyawarah di MTs Salafiyah Pondok Tremas diawali dengan membaca surat al-Fatihah bersama dan terkadang juga diawali dengan pembacaan tahlil bersama dengan maksud memohon kepada Allah Swt. agar musyawarah dapat berjalan kondusif, dan mendapatkan petunjuk dari-Nya. Hal ini karena dalam proses musyawarah tentu akan terjadi perbedaan pendapat peserta musyarah. Dengan diawali doa mereka berharap perbedaan pendapat ini bukan menjadikan mereka cerai berai, tetapi justru menambah kesempurnaan pemikiran.

Setelah doa bersama sebelum musyawarah dimulai, diadakan pidato dari para kiai dan kepala madrasah. Pidato kiai dan kepala madrasah ini bertujuan memberikan motivasi kepada para guru dalam mendidik, mengajar dan memimbing para siswa. Hal ini karena maju tidaknya madrasah sangat ditentukan para guru. Di samping itu, para guru juga mendapatkan kritik dan saran dari kiai dan kepala madrasah karena dalam perjalanannya pasti akan ditemukan berbagai kelemahan dan kesalahan.



Gambar 21. Rapat Evaluasi

Rapat madrasah diadakan setiap bulan, yaitu pada evaluasi madrasah. Pada prosesnya setiap wali kelas melaporkan hasil kegiatan proses belajar mengajar selama satu bulan dan melaporkan permasalahan-permasalahan yang ditemui. Rapat evaluasi bulanan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana proses belajar mengajar dapat berjalan. Jika ada masalah seperti ketidakhadiran guru, siswa bermasalah, dan permasalahan sarana prasarana, maka kepala madrasah memberikan kesempatan kepada peserta musyawarah untuk memberikan usulan-usulan. Kemudian, kepala madrasah akan memutuskan sebagai hasil musyawarah.

Rapat terbesar dilakukan pada bulan Ramadan. Hal ini karena pada bulan ini kegiatan kemadrasahan sudah libur. Kegiatan para guru siswa adalah pengajian kitab kuning. Pada malam hari pada minggu pertama di bulan Ramadan dilaksanakan rapat di Ndalem Soko Papat. Pada rapat ini seluruh permasalahan pendidikan dibahas tuntas, mulai dari kegiatan madrasah, kegiatan asrama, kegiatan ekstra dan juga sekaligus penentuan kebijakan-kebijakan baru.

b) Komunikasi secara tertulis melalui juklak dan juknis

Hasil musyawarah pada bulan Ramadan yang memuat seluruh kegiatan-kegiatan di Pondok Tremas setelah mendapatkan

persetujuan dari pimpinan pesantren kemudian dibukukan dalam juklak dan juknis. Buku ini di antara memuat tentang susunan kepengurusan yayasan, mulai dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi. Jadi, kepengurusan MTs Salafiyah Pondok Tremas *include* di dalamnya mulai dari kepala masdrasah, kamad, wali kelas, guru BP dan pembimbing kegiatan ekstrakurikuler.

Juklak, dan juknis ini juga memuat peraturan-peraturan yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh warga pondok, baik guru, siswa dan santri. Selain itu, juga memuat peraturan tentang pasal-pasal jika terjadi pelanggaran. Proses komunikasi tertulis ini agar dapat dipahami maka setiap guru diberikan buku juklak dan juknis. Dan untuk para siswa, juklak juknis ini ditempelkan disetiap asrama tempat para siswa tinggal. Jadi, para guru, siswa dan santri akan dapat dengan mudah melihat setiap poin-poin yang ada didalamnya.⁵¹

Juklak dan juknis ini juga memuat jadwal harian para siswa dari pagi hingga dengan pagi lagi dan juga kegiatan pada setiap bulannya. Jadwal kegiatan harian juga dipasang di papan informasi induk di dekat kantor madrasah. Sedangkan jadwal bulanan diumumkan secara tertulis pada setiap bulan oleh sekretariat pondok dengan ditempelkan pada setiap papan informasi, baik papan induk pondok maupun papan informasi setiap asrama. Dengan demikian seluruh jadwal kegiatan akan mudah dipahami oleh setiap guru dan siswa.

c) Komunikasi nonformal

Komunikasi yang ketiga ini biasanya dilakukan ketika ada permasalahan madrasah yang tidak memerlukan rapat seluruh dewan guru. Proses musyawarah ini biasanya dilakukan tiga sampai dengan sepuluh guru. Prosesnya dilakukan di kantor madrasah dan juga terkdang di *ndalem* kiai. Hal ini yang akrab dengan istilah *sowan*.

⁵¹ *Observasi*, 4 Oktober 2018.

Sebagai contoh ketika ada permasalahan yang sifatnya insidental seperti akan mendapatkan tamu dari luar, ada perlombaan dan ada pelanggaran siswa yang membutuhkan kebijakan dari kepala madrasah.

Komunikasi ini juga tidak hanya dilakukan oleh guru saja, tetapi juga dilakukan para wali siswa dan siswa. Sebagian besar siswa MTs Salafiyah Pondok Tremas dari berbagai macam kota di Indonesia. Setiap bulan sebagian siswa mendapatkan kiriman biaya pendidikan dari orangtuanya melalui sistem delegasi, yaitu sistem pendelagasian orangtua wali siswa untuk membawa biaya pendidikan dan kebutuhan-kebutuhannya. Tradisi di pesantren pada umumnya utusan wali siswa *sowan* ke kiai dan kepala madrasah. Dalam proses *sowan* ini terjadi percakapan terkait proses belajar mengajar siswa selama satu bulan. Antara kiai, kepala madrasah dan juga wali siswa saling memberikan informasi terkait masalah pendidikan para siswa terkini.

4) Kepemimpinan kharismatik-demokratis

Substansi dari sebuah kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah cara seorang pemimpin dapat memengaruhi dan menggerakkan bawahannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu melakukan pendekatan dengan bawahannya agar supaya dapat menjalin hubungan yang harmonis antara keduanya. Hal ini bertujuan agar bawahan dapat mengikuti semua arahan-arahan pimpinannya karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai.

Seorang pemimpin juga harus selalu memberikan motivasi kepada bawahannya. Motivasi tidak hanya sekadar memberikan dukungan saja, tetapi juga memberikan contoh, arahan, dan bimbingan. Dengan demikian para guru dan karyawan di lembaga pendidikan akan tergerak untuk melaksanakan tugasnya karena terdorong kekuatan dari luar dirinya. Seorang pemimpin juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya. Hal ini melalui komunikasi yang baik segala hal

yang berkaitan dengan tujuan organisasi akan mudah dipahami oleh semua anggota organisasi.

Pemimpin lembaga pendidikan juga harus mampu memberikan kepercayaan kepada para guru dan tenaga kependidikan. Melalui pemberian kepercayaan ini para bawahan akan merasa dihargai karena mendapat kepercayaan untuk melaksanakan tugas tertentu, seperti pendelagasian wewenang. Seorang pemimpin harus mampu mempertanggungjawabkan hal yang dipimpinnya. Tidak hanya sekedar membrikan perintah, tetapi terlebih dahulu memberikan contoh konkret sehingga dapat menjadi teladan bagi seluruh warga di lembaga pendidikan.

Kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang disampaikan M. Mungid berikut.

Kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan menurut hemat saya menggunakan model kepemimpinan kharismatik. Kewibawaan seorang kiai menumbuhkan timbulnya kepercayaan dan sikap proaktif para guru. Hal ini karena kiai adalah sosok pemimpin yang mempunyai kedalaman ilmu pengetahuan agama dan selalu melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari. Hal inilah yang dapat mempengaruhi, dan menggerakkan para guru untuk berkhidmat kepada lembaga ini.⁵²

Sebagaimana yang penulis sampaikan di atas bahwa MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren. Dalam model kepemimpinannya tidak lepas dari sosok seorang kiai. Kehadiran kiai menjadi pembeda dari pendidikan formal pada umumnya. Kepala MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah K.H. Muadz Haris. Beliau adalah salah satu putra dari almarhum K.H. Haris Dimyathi. Dalam implementasi corak kepemimpinannya lebih cenderung menggunakan model kepemimpinan kharismatik.

Kepemimpinan kharismatik lebih menekankan kepada kewibawaan seorang pemimpin, karena dalam tradisi pesantren kiai adalah sosok yang sangat di hormati. Segala ucapan dan tindakannya

⁵² M. Mungid, Wakil Kepala urusan Kurikulum, *Wawancara*, 4 Oktober 2018.

menjadi kekuatan dalam memotivasi bawahannya. Kharismatik disini bukan berarti otoriter yang segala keputusannya paling benar dan mutlak. Namun, pada implementasinya secara demokratis, yaitu mau menerima segala saran, dan kritik dari luar dirinya untuk mendapatkan keputusan yang terbaik.

Kepala MTs Salafiyah Pondok Tremas terkenal sosok yang humoris, dan mudah bergaul dengan siapa pun. Tidak hanya dalam kegiatan formal di madrasah, tetapi dalam waktu-waktu tertentu beliau sering berkumpul untuk berdiskusi dengan para guru di kantor, dan lingkungan sekitar pondok. Jadi, ketika ada permasalahan tertentu biasanya juga didiskusikan dengan sebagian guru disela-sela waktu luangnya. Di samping itu beliau juga terkenal orang yang mudah bergaul dengan siapapun, termasuk para junior dengan mengajak minum kopi bersama atau makan bersama di luar.⁵³

K.H. Muadz Haris sosok pemimpin yang sangat dekat dengan para guru sehingga beliau memosisikan guru sebagai teman dalam bekerja. Kharismatiknya tetap terjaga meskipun setiap hari beliau bergaul bagaikan sebuah keluarga. Jadi, dalam memengaruhi, dan menggerakkan para guru, pola yang diimplementasikan kepala madrasah dengan model kepemimpinan kharismatik-demokratis. Hal ini terbukti MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan mampu meningkatkan kualitas pendidikannya.

Kesimpulan dari kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan bahwa model kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah menggunakan tipe kepemimpinan kharismatik-demokratis dalam upaya memengaruhi, dan merubah sikap serta perilaku para guru maupun karyawan. Kepemimpinan ini memiliki kelebihan dapat meningkatkan kepercayaan para bawahannya. Kepercayaan ini muncul karena sikap, dan teladan yang selalu dicontohkan dalam kehidupan sehari-hari sehingga dipandang sosok yang berwibawa di hadapan para bawahannya.

⁵³ *Observasi*, 3 Oktober 2018.

5) Paradigma konflik dan negosiasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Secara sederhana konflik merupakan proses sosial yang dilakukan oleh dua orang atau kelompok yang saling menganggap benar dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan tertentu. Konflik disebabkan oleh banyak hal, di antaranya karena disebabkan perbedaan individu mulai latar belakang, sifat, karakter, atau pun tempat dimana dia tinggal. Bisa juga disebabkan karena adanya kepentingan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, dan juga politik. Selain itu, konflik bisa disebabkan karena perbedaan tujuan. Selain itu terkadang individu atau kelompok memiliki kesamaan tujuan, akan tetapi cara yang ditempuh berbeda, sehingga menimbulkan gesekan-gesekan pemicu terjadinya konflik.

Konflik dan negosiasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang dijelaskan Wakid Hasim sebagai berikut.

Manajemen konflik yang diterapkan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan yaitu dengan selalu mengedepankan prinsip musyawarah. Ketika ditemukan permasalahan urgen maka secara individu ataupun kelompok mengadakan rapat dengan asas musyawarah untuk menemukan solusi terbaik. Sejauh ini tidak ada konflik di internal lembaga. Hal ini terbukti jumlah santri semakin meningkat dari tahun ke tahun, pembangunan juga demikian dan alhamdulillah kita selalu harmonis karena memang sejak dini melalui kurikulum diajarkan pemahaman tentang kebersamaan meskipun terkadang ada perbedaan pandangan.⁵⁴

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa makna konflik di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah sebuah perbedaan perspektif terhadap suatu objek. Para guru dan juga seluruh warga di lembaga ini menyadari bahwa sumber daya manusia yang ada tentu memiliki perbedaan-perbedaan, baik statusnya, tujuannya dan persepsinya. Maka konflik di sini bukan sesuatu yang dapat merusak organisasi justru dengan konflik akan dapat melahirkan kekuatan positif agar dapat bekerja secara efektif.

⁵⁴ Wakhid Hasim, Wakil Kepala urusan kesiswaan, *Wawancara*, 29 Oktober 2018.

Manajemen konflik yang diimplementasikan yaitu melalui rapat yang berprinsip asas musyawarah mufakat. Prosesnya melalui pola komunikasi positif dengan tawar menawar, berunding guna mendapatkan kesepakatan. Sebenarnya permasalahan terkait konflik hanya terjadi ketika adanya kegiatan rapat di madrasah tentang perbedaan pendapat dalam rapat, dan dianggap sudah wajar karena dengan perbedaan inilah justru akan menghasilkan gagasan dan ide-ide brilian dalam upaya pengembangan kelembagaan, dan kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan selalu memberikan jalan penengah dari perdebatan sengit antar individu sehingga tidak sampai terjadi konflik yang berdampak destruktif.

Manajemen konflik berikutnya yaitu melalui upaya preventif. MTs Salafiyah Pondok Tremas yang notabene yayasan pondok pesantren sudah tentu terkait hubungan sosial kemanusiaan menjadi prioritas utama. Dalam upayanya melahirkan kader Islam yang mencintai hidup harmonis antar sesama diinternalisasikan sejak dini melalui kurikulum yang ada. Kurikulum ini tidak hanya mata pelajaran di kelas, tetapi seluruh kegiatan yang dilakukan seluruh warga baik di madrasah maupun di asrama.

Sejak dini sumber daya manusia di MTs Salafiyah Pondok Tremas diajarkan tentang keorganisasian melalui kegiatan ekstrakurikuler. Dikandung maksud agar para siswa, dan siswi kelak menjadi insan yang mempunyai wawasan tentang kerorganisasian, termasuk di dalamnya cara mengelola konflik organisasi. Jadi, para guru sudah sangat terlatih berkaitan dengan manajemen konflik melalui kegiatan ekstrakurikuler, yaitu organisasi madrasah dan juga organisasi lainnya seperti organisasi daerah serta organisasi tempat dia tinggal yaitu asrama.

Dampak positif dari manajemen konflik ini sebagaimana yang dijelaskan Bapak Wakid Hasim bahwa seluruh guru dan warga madrasah tetap hidup dalam keharmonisan rumah tangga organisasi. Terbukti dengan harmonisasi hidup di lingkungan madrasah ini para guru dapat

meningkatkan kinerjanya sehingga secara kuantitas jumlah siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas dari tahun ke tahun semakin meningkat. Pembangunan gedung sarana prasarana dan juga asrama juga semakin meningkat. Sedangkan, secara kualitas melalui sarana prasarana yang dimiliki para guru dapat mengembangkan proses pembelajaran untuk mencetak produk yang lebih berkualitas.

6) Proses transformasi kepemimpinan lembaga pendidikan

Perilaku kelompok dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikan karena didukung oleh perekrutan SDM, tim kerja, komunikasi, dan manajemen konflik sehingga dapat melakukan transformasi kepemimpinan. Hal ini karena seorang pemimpin adalah bagian dari kelompok dalam organisasi. Transformasi pimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dijelaskan oleh M. Muadzin:

Proses transformasi kepemimpinan kepala madrasah ini sebenarnya berbasis demokratis-kharismatiknya. Dengan pola ini kepala madrasah mencoba mengimplemetasikan jiwa pengabdian yang menumbuhkan keikhlasan dalam bekerja, selalu memperhatikan mutu hasil pembelajaran, memperhatikan ukhuwah Islamiyah dan memprioritaskan moralitas atau *akhlaq al-karimah*.⁵⁵

Keterangan di atas menjelaskan bahwa proses kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas berbasis demokratis-kharismatik. Kepemimpinan ini bukan berarti menafikan model kepemimpinan lain. Namun pola kepemimpinan ini menyempurnakan model kepemimpinan yang ada, yaitu spirualitas. Kepemimpinan ini mengedapankan nilai-nilai religius sebagai pilar utama dalam rangka mengadakan perubahan di madrasah karena dengan pendidikan spiritual dapat membersihkan hati dari segala penyakit kehidupan. Ketika segala penyakit kehidupan dapat diproteksi maka akan mengubah *mindset* dan pola kerja setiap individu.

⁵⁵ M. Muadzin, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 4 November 2018.

Pola kepemimpinan yang berbasis demokratis-kharismatik dalam melakukan sebuah transformasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas ini dapat dielaborasi ke dalam beberapa aspek, yaitu sebagai berikut.

a) Membangun budaya positif

Proses pembentukan budaya positif ini diawali dengan: *Pertama*, keteladanan kepala madrasah dalam menanamkan nilai-nilai “*values*”. Dengan penanaman nilai ini akan memberikan pemahaman bahwa bekerja mengemban misi mulia di lembaga pendidikan adalah sebuah ibadah yang akan membawa ke dalam kedamaian hidup karena mendapat keberkahan. Bekerja dengan dilandasi ibadah ini tidak memprioritaskan imbalan berupa materi, tetapi hanya mengharap keridaan Allah Swt. karena ketika seseorang telah mendapatkan keridaan Tuhan-Nya, maka akan mendapatkan kebahagiaan yang sempurna.

Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala marasah dan juga para kiai di Pondok Tremas menjadikan dasar pijakan dalam bekerja. Mengabdikan sebagai seorang guru di lembaga pendidikan bukan ladang untuk mencari kekayaan yang berorientasi profit (*profit oriented*), tetapi lembaga pendidikan adalah tempat yang digunakan sebagai mediasi dalam rangka mengemban misi Illahi. Ketika seseorang mengabdikan yang didasari rasa ikhlas maka Allah akan memberikan kekayaan dari jalan lain yang tidak diduga. Hal inilah motivasi yang selalu ditanamkan oleh para kiai agar para guru mempunyai motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerjanya.

Pola kerja di lembaga ini memang berbeda dengan sekolah pada umumnya. Di lembaga formal guru adalah sebuah profesi dari beberapa macam profesi, maka dalam konteks ini jabatan sebagai seorang guru diposisikan sebagai sebuah pekerjaan yang didalamnya terdapat unsur materi atau mendapatkan gaji dari profesi itu. Berbeda dengan para guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas bahwa jabatan seorang guru bukan sebuah pekerjaan yang di dalamnya ada harapan

untuk mendapatkan sebuah materi. Namun, profesi seorang guru adalah *pyur* sebuah bentuk pengabdian kepada agama.

Keteladanan ini salah satu solusi dari berbagai problematika organisasi. Hal ini karena terkadang seorang pimpinan lebih suka memarahi bawahannya daripada memberikan teladan yang baik, karena memarahi bawahan hakikatnya bukan solusi tepat, sesungguhnya akan menimbulkan permasalahan baru karena menjadikan bawahan merasa dipermalukan dan dihina. Dengan pemberian keteladanan secara tidak langsung mereka akan merasa dibina, diberikan arahan, dihormati, dan diperhatikan meskipun terkadang melakukan kesalahan.

Kedua, menciptakan *ukhwah al-Islāmiyyah*. Dengan tali persaudaraan yang kuat maka akan melahirkan kekuatan antar individu atau kelompok karena sama-sama saling memiliki bahwa maju dan tidaknya MTs Salafiyah Pondok Tremas bergantung pada seluruh sumber daya yang dimiliki. Persatuan ini sangat penting karena jika semua anggota organisasi memiliki kesatuan orientasi maka visi dan misi madrasah akan mudah direalisasikan.

Ukhuwah ini sangat ditekankan oleh kepala madrasah dalam menjalankan roda organisasi madrasah. Melalui *ukhuwah* maka setiap individu akan memiliki rasa kasih sayang antar sesama, dan selalu menghindarkan diri dari kebencian. Selain itu dengan *ukhuwah* dapat memberikan kesadaran akan pentingnya mendahulukan kepentingan sosial dari pada kepentingan personal sehingga solidaritas organisasi dapat terjalin kuat. Ketika solidaritas sudah terjalin kuat dan seluruh anggota organisasi memiliki kepedulian terhadap kepentingan organisasi maka akan melahirkan perubahan yang positif.

Strategi yang dilakukan agar *ukhuwah al-Islāmiyyah* terjalin dengan baik maka strategi yang dilakukan: (1) mempererat tali persaudaraan antarindividu, baik guru maupun karyawan. Dengan ini, setiap individu akan mengedepankan pencapaian visi misi daripada

terjebak pada perbedaan pendapat yang menimbulkan konflik. (2) membangun komunikasi yang baik dengan pemerintah. Meskipun lembaga ini berbasis salafiyah, tetapi para warganya menyadari bahwa lembaga ini di bawah naungan pemerintah, yaitu Kementerian Agama. Maka lembaga ini selalu membuka diri untuk menjalin komunikasi dengan pemerintah dalam berbagai aspek. (3) memberikan pemahaman tentang *ukhuwah al-Islāmiyyah* kepada seluruh *stakeholders* akan pentingnya persatuan, karena tanpa dukungan masyarakat, wali siswa dan alumninya maka program yang telah direncanakan akan sulit direalisasikan.

Pola pendidikan di Pondok Tremas secara umum dalam memberikan pemahaman tentang perbedaan dilakukan semenjak dini melalui penanaman pemahaman tentang *ukhuwah al-Islāmiyyah*, yaitu sejak para guru menjadi seorang santri, mereka hidup dengan berbagai orang yang mempunyai latar belakang berbeda, baik ras, golongan, dan paham. Hal ini karena mayoritas siswa di Pondok Tremas berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Maka mereka hidup dalam satu asrama sebagai rumah tinggal mereka yang didalamnya sangat heterogen, namun dengan berbagai perbedaan ini justru dijadikan sebuah kekuatan karena dapat saling mengisi satu sama lain.

Penanaman *ukhuwah al-Islāmiyyah* dilakukan sejak dini ketika para guru masih menjadi seorang siswa. Perbedaan di lingkungan para guru juga demikian adanya. Para guru yang berasal dari berbagai daerah tidak mempermasalahkan latar belakang satu sama lain. Hal ini karena apabila perbedaan ini tidak dikelola dengan baik maka akan menimbulkan konflik internal yang tentu akan berdampak negatif terhadap keefektifan organisasi. Jadi dalam mewujudkan profesionalisme para guru, atribut keakuan setiap individu harus dihilangkan. Hal ini karena profesionalisme berkaitan

dengan etos kerja, berpikir positif, jujur, ikhlas dan memiliki dedikasi tinggi.



Gambar 22. Penanaman nilai-nilai *ukhuwah al-Islāmiyyah*.⁵⁶

Guru yang mengutamakan kepentingan visi dan misi madrasah daripada membesarkan perbedaan ini juga berimplikasi kepada terwujudnya keadilan antara sesama. Hal ini karena pada hakikatnya kemuliaan seseorang bukan karena latar belakang yang dimilikinya. namun sejauh mana seorang guru dapat menjadi pribadi yang berkarakter dalam menjalankan tugasnya karena memiliki kecerdasan spiritualitas sehingga melahirkan profesionalisme sebab spiritualitas seorang guru menunjukkan keimanannya.

Ketiga, reorientasi niat. Pembentukan nilai-nilai kepemimpinan berbasis demokratis-kharismatik ini sebenarnya sudah dilakukan sejak dini. Hal ini dilakukan semenjak para guru menjadi seorang siswa. Mereka berada pada lingkungan pondok pesantren yang secara otomatis selalu mengajarkan kehidupan religius. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin selalu memberikan motivasi

⁵⁶ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

bahwa bekerja adalah salah satu bentuk ibadah. Jadi, dalam melaksanakan pengabdian harus dilandasi keikhlasan, kesabaran dan istiqamah.

Niat ini didasarkan hadits Nabi Muhammad saw. bahwa segala aktivitas manusia didasarkan pada niatnya. Apabila niat menjadi seorang guru didasarkan untuk mencari kemuliaan dihadapan manusia atau hanya sekedar mencari finansial materi maka dia hanya akan mendapatkan sesuatu sesuai dengan hal yang diniatkan. Akan tetapi apabila niat mengajar seorang guru didasarkan karena mencari rida Allah Swt. maka akan mendapatkan segalanya, baik dunia ataupun ahirat.

b) Menciptakan keefektifan organisasi madrasah

Proses pembentukan keefektifan organisasi di madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan selalu memosisikan diri sebagai seorang pemimpin yang memiliki sifat kepabakan "*ubuwwah*". Dengan sifat ini kepala madrasah selalu membimbing dan mengarahkan para guru untuk selalu memiliki tanggung jawab dalam tugasnya sebagai seorang pendidik, pembimbing dan pengajar. Hal ini karena kesuksesan proses pendidikan terletak pada sejauh mana sumber daya manusianya memiliki rasa tanggung jawab terhadap kinerjanya.

Sifat *ubuwwah* ini dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama dengan memberikan pembiasaan perilaku positif, seperti mengucapkan salam ketika masuk ke ruangan, bersalaman dengan sesama guru dan lain sebagainya. Dengan pembiasaan ini dimaksudkan setiap guru akan terbiasa melakukan hal-hal baik dalam kesehariannya sehingga membentuk sebuah karakter positif. Selain itu, pembiasaan perilaku positif ini para guru dapat memberikan kepada para siswanya.

Tahap yang kedua dengan memberikan keteladanan sebagaimana yang penulis sampaikan di atas dan pemberian

hukuman. Pemberian *punishment* ini dilakukan oleh pimpinan kepada guru yang melanggar kode etik guru di Pondok Tremas. Memang secara umum pemberian hukuman ini sangat jarang, tetapi keberadaanya sangat penting karena dapat memberikan efek jera kepada yang melanggar, dan juga memberikan pelajaran bagi para guru yang lain tentang sisi negatif dari sebuah pelanggaran. Jadi, mereka semaksimal mungkin untuk selalu menjaga kode etik guru.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah sebagaimana yang disampaikan Ngibrotul Liulil Albab sebagai berikut.

Gus Muadz sosok yang fleksibel, mudah bergaul dengan siapa saja. Beliau sering berdiskusi nonformal dengan para guru di lingkungan sekitar pondok. Hal ini membuat kiai tidak enggan untuk bertukar pikiran dalam urusan kemadrasah.⁵⁷

Kepala madrasah juga selalu membuka diri untuk berdiskusi ketika bawahannya menemukan problematika dalam berbagai hal meskipun terkadang diskusi ini dilaksanakan secara nonformal. Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah mencerminkan pola komunikasi yang didasarkan asas kekeluargaan. Hal ini karena K.H. Muadz dikenal sosok pribadi yang mudah menjalin komunikasi dengan siapapun, dan tidak membuat stratifikasi dengan para bawahannya. Beliau lebih memosisikan para guru seperti teman kerja.

Komunikasi antara pimpinan, dan bawahan sangat penting. Hal ini karena terlaksananya seluruh program kerja madrasah tidak lepas dari komunikasi. Proses komunikasi yang baik antara kedua pihak maka akan berdampak positif pula pada kinerja bawahan. Proses komunikasi membutuhkan seni. Hal ini karena komunikasi saja tanpa adanya seni dalam mengimplementasikannya maka menjadi kering dan kaku yang pada akhirnya dapat mengganggu jalannya proses komunikasi tersebut.

⁵⁷ Ngibrotul Liulil Albab, Bendahara MTs Salafiyah Pondok Tremas *Wawancara*, 05 November 2018.

Seni dalam proses komunikasi yang diaplikasikan kepala MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah dengan selalu memberikan intermezo atau lelucon di sela-sela memberikan sambutan, motivasi atau diskusi santai dengan para bawahannya. Hal ini menjadikan para guru merasa lebih dekat dan akrab sehingga terjalin pola komunikasi yang efektif antara pimpinan, dan bawahan.

Pola komunikasi yang dikembangkan ini mencoba untuk menjadi pribadi pemimpin yang fleksibel, tidak kaku, tidak galak, dan selalu *positive thinking*. Dengan selalu berpikir positif terhadap bawahannya maka kepala madrasah berusaha untuk tidak canggung, berburuk sangka dan sensitif sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan karena terjalinnya komunikasi yang baik.

Komunikasi ini diwujudkan dalam bentuk musyawarah. Musyawarah ini adalah ajaran para kiai terdahulu bahwa segala bentuk keputusan organisasi harus berdasarkan musyawarah. Hal ini karena dengan musyawarah segala permasalahan yang dihadapi akan dapat diselesaikan bersama. Dan juga dengan musyawarah keputusan yang diambil adalah hal terbaik dari beberapa pendapat sehingga menghilangkan keputusan otoritatif. Hal ini karena adanya peran serta pengambilan keputusan bersama antara pimpinan dengan bawahan.

c) Membangun konsep pendidikan berbasis spiritual

MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah salah satu sub lembaga pendidikan di Pondok Tremas. Nilai spiritualitas menjadi prioritas utama. Hal ini ditegaskan dalam moto Pondok Tremas yaitu “mencetak insan yang benar, dan pintar.” Maksud dari moto ini bahwa hasil yang hendak dicapai di madrasah ini adalah membentuk lulusan yang benar, yaitu insan yang memiliki nilai spiritual dan keluhuran budi karena hal ini adalah realisasi dari misi profetik yang dibawa oleh Nabi Muhammad saw.

Sebagaimana yang disampaikan K.H. Fu'ad Habib Dimiyathi sebagai berikut.

Moto Pondok Tremas itu mencetak insan yang benar, dan pintar. Jadi, yang paling utama adalah cara anak itu menjadi orang yang benar baru jadi pintar. Hal ini karena pintar tapi tidak benar maka akan merugikan orang lain, begitu juga benar saja tidak pintar maka akan mudah dibodohi orang lain, oleh karena itu keduanya harus seimbang.⁵⁸

Keterangan di atas menjelaskan bahwa tujuan utama misi seluruh lembaga di Pondok Tremas adalah menjadikan manusia agar menjadi insan yang paripurna melalui proses pendidikan. Hal pertama yang diprioritaskan adalah membentuk insan yang benar. Maksudnya adalah manusia yang selalu melakukan kebaikan di segala bidang kehidupan, baik pemikirannya, perkataannya dan juga perbuatannya. Hal ini disebabkan karena membentuk manusia yang benar lebih sulit daripada membentuk manusia yang pintar. Jadi, manusia yang benar di sini adalah manusia yang memiliki spiritualitas sehingga di setiap langkahnya selalu menaati perintah Tuhan dan menjauhi larangan-Nya.

Upaya membentuk insan yang benar yaitu dengan pola pendidikan pesantren. Hal ini karena di Pondok Tremas para siswa tidak hanya mendapatkan ilmu pengetahuan saja, tetapi mereka dilatih dalam kesehariannya untuk menjadi pribadi yang berkarakter kuat, dan positif. Hal ini dilakukan melalui kegiatan keagamaan di lingkungan madrasah, di lingkungan asrama dan juga di lingkungan masyarakat sekitar. Dengan pola pembiasaan spiritual ini maka para guru dan para siswa terbiasa secara sadar melakukan kewajibannya.

Misi profetik berikutnya yaitu membentuk insan yang memiliki kecerdasan intelektual. Kecerdasan ini diperoleh melalui proses pendidikan yang mengajarkan keseimbangan pengetahuan

⁵⁸ Fuad Habib Dimiyathi, Pimpinan Umum Perguruan Islam Pondok Tremas, *Wawancara*, 5 November 2018.

agama dan sains teknologi. Terbukti kurikulum di MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak hanya mempelajari ilmu agama dan keagamaan *ansich*, tetapi juga para siswa diajarkan tentang sains teknologi agar mendapatkan kebahagiaan di dunia dan juga di akhiratnya.

Kepala madrasah sangat menekankan akan pentingnya pemahaman tentang pengetahuan dalam rangka menyiapkan generasi penerus yang memiliki wawasan ilmu pengetahuan. Salah satu mata pelajaran yang dipelajari di lembaga ini adalah *hadits Arba'in fi al-'Ilm*. Mata pelajaran ini berisi tentang 42 Hadits yang mengkaji tentang keutamaan ilmu pengetahuan. Setiap siswa wajib memahami dan hafal hadits tersebut dengan tujuan para siswa dapat memahami keutamaan orang yang mempunyai ilmu pengetahuan daripada yang tidak. Hal ini karena mencari ilmu hukumnya wajib, dan Allah Swt. akan mengangkat derajat orang yang berwawasan ilmu pengetahuan baik dihadapan-Nya maupun di hadapan manusia.

Motivasi intrinsik yang melahirkan produktivitas kerja maka berimplikasi dalam berbagai hal, diantaranya menumbuhkan profesionalisme guru dan karyawan. Hal ini karena timbulnya kesadaran dari dalam diri mereka bahwa mengajar adalah salah satu bentuk ibadah dalam rangka mengemban misi Tuhan yang mulia. Disamping itu untuk meningkatkan profesionalisme guru kepala madrasah mengimbau kepada para guru untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi dan aktif dalam berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, *workshop*, diklat dan pelatihan pendidikan.

Pola kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas lebih menggunakan pendekatan keagamaan yang menekankan pada *learning organization*. Hal ini karena organisasi pada saat ini lebih memprioritaskan sentralisasi, formalisasi dan standarisasi yang motivasi kinerjanya didasarkan pada imbalan-imbalan tertentu sehingga menimbulkan ketakutan secara psikologis karena kehilangan imbalan tersebut. Sedangkan, organisasi pembelajar lebih

memprioritaskan terhadap kesadaran setiap individu dengan dasar motivasi intrinsik (*self-directed*) sehingga dapat mengubah produktivitas dan tanggung jawab para anggotanya.

c. Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

1) Budaya organisasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

Budaya merupakan sesuatu yang dibentuk dari nilai-nilai yang diyakini bersama antara pimpinan dan karyawan dalam sebuah lembaga pendidikan. Budaya yang baik seperti disiplin, tertib, kondusif, etos kerja tinggi, kreativitas dan lain sebagainya akan meningkatkan kualitas kerja organisasi madrasah. Begitu juga sebaliknya, budaya buruk seperti tidak disiplin, etos kerja yang rendah, tidak profesional, tidak memiliki motivasi kerja, maka akan memperburuk tingkat keberhasilan pencapaian visi misi organisasi madrasah. Jadi, keberhasilan organisasi madrasah sangat ditentukan oleh pembentukan budaya positif-konstruktif. Budaya positif ini dicirikan oleh seberapa kuat anggota organisasi madrasah menjunjung tinggi dan mengimplementasikannya.

Budaya organisasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang dijelaskan K.H. Lukman Hakim sebagai berikut.

Budaya di Pondok Tremas sangat banyak, karena pesantren adalah sub kultur yang memiliki ciri khusus yang tidak dimiliki lembaga lainnya. Proses pendidikan di pesantren tentu tidak lepas dari budaya yang diimplementasikan, karena melalui budaya ini akan melahirkan nilai-nilai yang diyakini dan dijadikan prinsip dalam berpikir dan bertindak. Adapun budaya yang dikembangkan di lembaga ini adalah budaya keilmuan, keagamaan, sosial dan budaya keikhlasan.⁵⁹

MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagai lembaga pendidikan berasaskan Islam yang bernaung di bawah yayasan pondok pesantren sudah tentu memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan pada umumnya. Dengan kata lain, lembaga ini

⁵⁹ Lukman Haris Dimyathi, Ketua Majelis Ma'arif Pondok Tremas, *Wawancara*, 02 Oktober 2018.

mendidik para siswa secara plus karena tidak mendidik agar para siswa cerdas secara intelektual, tetapi lebih dari itu yakni memiliki kecerdasan spiritual, emosional-sosial dan juga kinestetik. Untuk mewujudkan kecerdasan tersebut tentu berangkat dari sebuah budaya yang dianut, dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya yang diimplementasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan antara lain sebagai berikut.

a) Budaya keilmuan

Sebagaimana yang penulis sampaikan di atas bahwa MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah lembaga yang bernaung dalam yayasan pondok pesantren. Jenis lembaga ini adalah pondok pesantren salafiyah yang mata pelajaran dan proses pembelajarannya berbasis kitab kuning. Sebagian besar mata pelajaran yang diajarkan adalah kitab kuning, meskipun juga ada beberapa mata pelajaran umum. Meskipun berbasis kitab kuning, tetapi sistem pembelajarannya dengan model madrasah sebagaimana lembaga formal pada umumnya.

Kitab kuning adalah warisan ulama Islam yang masih eksis dan relevan dikaji. Karena dengan sistem pembelajaran seperti *sorogan*, *wetonan*, *takrār* dan lain-lain para santri dituntut tidak hanya sekedar paham akan isi setiap mata pelajaran. Namun mereka dituntut mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari. Mempelajari kitab kuning memang tidak mudah, membutuhkan konsentrasi penuh dalam mengkajinya karena menggunakan bahasa Arab yang tidak berharakat. Berbeda dengan lembaga formal pada umumnya yang materi pelajarannya disajikan dengan menggunakan bahasa Indonesia. Tradisi keilmuan inilah yang menjadi distingsi dan ekseleksi MTs Salafiyah Pondok Tremas dengan lembaga yang lain.

b) Budaya keagamaan

Budaya keagamaan ini merupakan ciri khas sebuah pondok pesantren. Hal ini karena konsentrasi pendidikan di pondok pesantren

adalah spiritualitas. Upaya proses pembelajaran di MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak hanya sebatas hanya pencapaian mencerdaskan siswa, tetapi ada tujuan yang lebih dalam lagi yakni menjadikan para siswa seorang yang memiliki spiritualitas. Sesuai dengan moto Pondok Tremas yaitu mencetak insan yang benar dan pintar. Untuk mencapai insan kamil tidak hanya cukup dengan penguasaan teori, tetapi mampu mengaplikasannya dalam kehidupan konkret.

Macam dari budaya keagamaan ini diwujudkan dalam praktik-praktik keagamaan seperti salat berjamaah di Masjid ataupun di asrama-asrama, khataman Alquran, istigasah, yaitu berzikir bersama dalam rangka memohon ampunan, dan petunjuk Allah Swt. agar mendapatkan kebahagiaan dunia dan kahirat, *manaqiban*, yasin-tahlil, tradisi ziarah ke makam para *Masyāyikh*, tirakat dan lain-lain. Semua jenis praktik keagamaan ini adalah manifestasi dari ajaran *ihsān* dalam Islam. Jadi, kegiatan ini adalah upaya mendekatkan diri kepada Allah Swt. sebagai implementasi dari teori-teori yang dipelajari di madrasah dan di asrama.⁶⁰



Gambar 23. Kegiatan Khataman Alquran⁶¹

⁶⁰ *Observasi*, 25-26 Oktober 2018.

⁶¹ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

c) Budaya sosial

MTs Salafiyah Pondok Tremas mengajarkan nilai-nilai ajaran syariat Islam yaitu sebagai hamba Allah Swt. manusia tidak hanya saleh secara spiritual *ansich*, tetapi juga salih secara sosial. Hal ini karena pada hakikatnya manusia disamping sebagai makhluk individu juga sebagai makhluk sosial. Keprihatinan yang terjadi masyarakat dewasa ini adalah pemahaman praktik keagamaan yang sempit sehingga agama dijadikan justifikasi pembenaran praktik keagamaan seperti kasus bom bunuh diri atas nama agama yang terjadi akhir-akhir ini.

Upaya yang dilakukan MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam memberikan pemahaman kepada seluruh warganya dengan mengajarkan Islam *rahmatan li al-‘alamīn*, yaitu insan yang memiliki kesalehan secara spiritual dan juga saleh secara sosial. Adapun upaya yang dilakukan yaitu: (1) dengan pembudayaan pola hidup sederhana seperti makan seadanya dan memakai pakaian sederhana; (2)emandirian. Sebagian besar warga di MTs Salafiyah Pondok Tremas bertempat tinggal di asrama. Maka kondisi ini menuntut untuk hidup mandiri, seperti mencuci pakaian sendiri dan membersihkan lingkungan sendiri; (3) Keidiplinan. Para warga MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam kegiatannya diatur oleh waktu, mulai dari pagi hingga dengan pagi lagi. Maka konsekuensinya mereka harus disiplin dalam mengelola waktu; (4) toleransi. Praktik toleransi ini sebenarnya dilakukan secara lamiah, karena seluruh warga di lembaga ini berasal dari berbagai daerah dengan berbagai macam kultur dan karakter. Maka konsekuensinya mereka harus saling memahami, menghormati dan bekerja sama.

d) Budaya keikhlasan

Kelebihan MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah kehadiran sosok kiai. Para kiai selalu mengajarkan akan pentingnya jiwa ikhlas, karena dengan keikhlasan akan menumbuhkan kesabaran. Para kiai

dan para guru mendidik dan membimbing para siswa dengan penuh keikhlasan tanpa mengharapkan imbalan materi. Mereka semata-mata hanya mengharapkan rida Allah Swt. di tengah kesibukan mengurus keluarganya, para kiai dan guru senantiasanya meluangkan waktunya untuk selalu ada mendampingi para siswa agar menjadi insan paripurna.

Keikhlasan yang dipraktikkan kiai dan guru kemudian menjadi teladan bagi para siswa. Pendidikan melalui jiwa keikhlasan ini adalah sebagaimana ajaran Rasulullah ketika membimbing umatnya terdahulu dengan penuh ikhlas dan sabar. Rasulullah membimbing umat jahiliyah menjadi umat yang dipenuhi dengan cahaya keilmuan dan kebenaran. Begitu juga para siswa, melalui teladan para kiai dan guru dalam kesehariannya mereka mencoba menirukan dengan aktivitas kesehariannya seperti membantu kiai dan guru tanpa mengharap imbalan apapun selain ridanya.

2) Stres kerja dan upaya menanggulangnya

Stres merupakan gejala psikologis karena ketidaksesuaian antara mental dengan realitas yang dihadapi. Stres pekerjaan disebabkan karena berbagai faktor dan konsekuensi logis yang ditimbulkannya. Di antara faktor penyebab stres disebabkan karena kondisi pekerjaan, beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan mental dan fisik. Konsekuensi yang ditimbulkan dapat mengalami pusing, lemah fisik dan kehilangan gairah kerja.

Faktor lain stres kerja adalah interpersonal, faktor ini disebabkan karena kurangnya motivasi kerja dan perhatian pimpinan terhadap karyawan sehingga berimplikasi terhadap penurunan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini pada akhirnya mengakibatkan menumpuknya pekerjaan dan beban secara psikologis. Selain itu masih banyak faktor lain yang menyebabkan stres kerja di lingkungan lembaga pendidikan seperti lingkungan yang tidak mendukung, seperti kurangnya perhatian terhadap perkembangan karier dan lain-lain.

Stres kerja dan manajemen stres di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan sebagaimana yang dijelaskan M. Muazin sebagai berikut.

Para guru dan elemen yang terlibat di MTs Salafiyah Pondok Tremas memang mempunyai kegiatan yang sangat padat. Guru yang bertempat tinggal di asrama meskipun mereka belum berkeluarga, tetapi kegiatan mereka sangat padat, selain mengajar, juga mempunyai tugas sebagai penasihat asrama dan pembimbing organisasi dan kuliah. Demikian juga para guru yang tidak bertempat tinggal di asrama, selain mengajar mereka mempunyai kegiatan lain seperti berdagang, bertani atau membimbing masyarakat daerah sekitarnya. Kesibukan ini tentu dapat mendatangkan kejenuhan dan bisa juga berakibat stres. Upayanya ada dua, pertama dengan mendekatkan diri kepada Allah Swt. melalui kegiatan istigash atau ibadah yang lain seperti salat dan berzikir. Kedua dengan berlibur bersama, seperti ke pantai dan pariwisata terdekat dan rihlah ilmiah ke pesantren lain.⁶²

Faktor penyebab stres MTs Salafiyah Pondok Tremas secara umum disebabkan oleh dua faktor. Pertama karena padatnya aktivitas yang dilakukan oleh para guru. Guru yang bertempat tinggal di asrama, kegiatan mereka begitu padat seperti mengajar di pagi hari dan siang hari karena proses pembelajaran di madrasah ada yang masuk pagi dan juga sore hari. Di samping itu mereka juga mendapatkan tugas tambahan sebagai penasihat asrama, yang juga mengajar dan mendampingi para siswa. Hal ini karena peran para guru di asrama adalah sebagai pengganti orangtua siswa. Tugas tambahan lain adalah sebagai pembimbing organisasi siswa, baik organisasi madrasah ataupun organisasi daerah.

Faktor penyebab stres bagi para guru yang sudah berkeluarga adalah di samping mereka mempunyai tugas mengajar di MTs Salafiyah Pondok Tremas, mereka juga mempunyai aktivitas lain yaitu bekerja untuk menghidupi keluarganya, seperti berdagang, bertani, menjadi perangkat desa dan juga mengajar serta membimbing masyarakat sekitarnya. Kegiatan ini tentu membutuhkan pemikiran dan tenaga ekstra

⁶² M. Muadz, Guru MTs Salafiyah Pondok Tremas, *Wawancara*, 09 Oktober 2018.

karena mereka dituntut untuk cerdas dalam mengelola waktu antara mengajar, bekerja untuk keluarga dan membimbing masyarakatnya.

Upaya manajemen stres kerja yang dilakukan para guru ada dua hal, pertama melalui *taqarrub ila Allah*, yaitu senantiasa mendekatkan diri kepada Allah Swt. melalui salat, berzikir dan berdoa agar selalu senantiasa diberikan kesabaran dalam menjalankan amanat mulia. Hal ini karena dengan pendekatan ini dapat menghadirkan ketenangan dalam hati, dan kejernihan pikiran. Ketika hati sudah jernih dan tenang tentu segala macam problematika yang ditemui akan dihadapi dengan akal sehat dan mendapatkan ketenteraman hati karena merasa dekat dengan Allah Swt.

Manajemen stres yang kedua dalam upaya menanggulangi stres kerja adalah dengan berlibur. Kegiatan berlibur ini merupakan tradisi yang diwariskan oleh para pendahulu. Para kiai tidak hanya berlibur dengan keluarganya, tetapi juga pada waktu-waktu tertentu mengajak para guru untuk berlibur bersama.



Gambar 24. Studi tour ke Pondok Pesantren Pandanaran Yogyakarta⁶³

⁶³ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

Libur akhir tahun juga biasanya digunakan oleh para guru untuk rihlah ilmiah bersama. Kegiatan ini disamping wisata, juga digunakan untuk bersilaturahmi ke pesantren-pesantren lain. Tujuannya adalah untuk melepaskan penat kerja dengan berwisata dan juga mengenal pondok pesantren lain untuk tujuan studi banding agar dapat melihat kelebihan dari pesantren yang dikunjungi sehingga kelebihan itu sebagai bahan evaluasi yang dapat diimplementasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas agar menjadi lebih baik dan berkualitas. Dan Manajemen stres yang ketiga yaitu dengan seleksi penempatan kerja dengan menempatkan setiap individu sesuai dengan kompetensi keahliannya sehingga mereka merasa nyaman dan dapat bekerja secara profesional. Selain itu melibatkan karyawan dalam keterlibatan keputusan partisipatif sehingga mereka merasa dihargai.

- 3) Struktur organisasi dalam melakukan transformasi terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan menciptakan budaya positif dan mampu mengelola stres kerja.
 - a) Proses transformasi kepribadian pendidik di MTs Salafiyah Pondok Tremas

Proses pendidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dapat berjalan secara efektif dan efisien tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, baik itu guru dan tenaga kependidikan. Hal yang sangat menentukan diantara sumber daya manusia di lembaga pendidikan ini adalah unsur guru. Guru menjadi ujung tombak dari keberhasilan pendidikan yang ada di MTs Salafiyah Pondok Tremas karena keberadaan guru yang bermutu sangatlah penting, apalagi di era milenial yang menuntut kompetisi di seluruh bidang kehidupan.

Guru berkualitas merupakan hal yang urgen di dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan lembaga ini dalam rangka meningkatkan mutu guru selalu diperhatikan. Setiap guru harus memiliki kompetensi tertentu dalam menjalankan tugasnya, mampu

menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Berkaitan dengan proses transformasi guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana yang dijelaskan K.H. Muhammad Habib sebagai berikut.

Perekrutan guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas dengan cara sidang tertutup oleh dewan Masyayikh Pondok Tremas. Perekrutan ini dilaksanakan pada bulan Syakban di *ndalem* Ibu Nyai Hj. Qibtiyah. Guru baru yang rekrut adalah lulusan terbaru siswa MA, meskipun ada tambahan guru dari luar yang diperbantukan untuk mapel umum. Proses perekrutannya pertama dengan melihat kebutuhan jumlah guru di awal tahun ajaran baru. Kemudian setelah diketahui jumlahnya maka wali kelas III MA menyodorkan beberapa nama usulan calon guru. Kemudian dilakukan penyaringan dengan memperhatikan kepribadian, akhlak, akademik dan jiwa sosialnya.⁶⁴

Proses perekrutannya berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya yang membuka pengumuman lowongan pendaftaran. Perekrutan guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas memiliki proses yang sangat tertutup, yaitu dilaksanakan oleh dewan masyayikh Pondok Tremas saja. Melalui rapat tertutup ini dilakukan penyaringan dari beberapa calon nama yang diajukan dengan mempertimbangkan kepribadian, akhlak, prestasi akademik dan jiwa sosialnya. Hal ini karena guru di lembaga ini mempunyai tugas yang sangat berat. Mereka tidak hanya mengajar di kelas, tetapi mereka mempunyai tugas lain yaitu sebagai penasihat asrama dan pembimbing organisasi siswa.

Sistem perekrutan ini sudah berjalan sejak lama dan dianggap sangat efektif dalam menentukan guru baru yang akan dipilih. Jadi, guru baru yang terpilih dan dimufakati oleh Masyayikh adalah orang-orang pilihan dari ratusan siswa pada setiap angkatannya. Mereka harus menerima dengan ikhlas keputusan tersebut dan siap mengabdikan bersama guru yang lain, meskipun secara usia mereka masih sangat

⁶⁴ Muhammad Habib, Pengasuh Pondok Tremas, *Wawancara*, 03 Oktober 2018.

relatif muda, namun mereka dituntut untuk memiliki sifat *ubuwwah* (kebapakan) dan *umuwwah* (keibuan).

Upaya transformasi kepribadian pendidik di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilakukan dengan cara berikut ini.

(1) Pelatihan dan pendidikan khusus bagi guru baru

Guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagaimana dijelaskan di atas direkrut dari beberapa siswa lulusan MA Salafiyah Mu'adalah Pondok Tremas yang dianggap memiliki kompetensi dan layak diangkat sebagai guru. Upaya yang dilakukan oleh lembaga ini agar para guru baru dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya dan juga dengan tugas pokok serta fungsinya. Oleh karena itu, dilakukan pelatihan, dan pendidikan bagi para guru baru. Upaya ini sebagaimana dijelaskan oleh M. Mungid sebagai berikut.

Upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan bagi guru baru sebelum mereka mengajar. Kegiatan ini dilakukan di bulan Syawal dengan tiga materi, yaitu kode etik guru, metode pembelajaran dan administrasi pendidikan. Upaya ini dilakukan karena para guru masih sangat minim pengetahuan tentang masalah pendidikan, dan pengajaran. Hal ini karena mereka baru lulus MA. Jadi, agar mereka dapat mengerti tentang tugas-tugas guru dilakukan pelatihan tersebut.⁶⁵

Upaya menjadikan para guru baru memiliki pemahaman tentang tugas dan fungsinya dengan cara mengadakan pelatihan dan pendidikan khusus bagi para guru baru, karena secara usia mereka masih sangat relative muda dan belum banyak berpengalaman dalam dunia pendidikan meskipun pada waktu kelas III MA mereka mendapatkan mata pelajaran Tarbiya dan juga mendapatkan kesempatan untuk mengajar adik-adik kelasnya, tetapi hal itu dirasa kurang cukup dan memerlukan pelatihan khusus yang dapat meningkatkan kompetensi, kecakapan, pengalaman dan profesionalismenya.

⁶⁵ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 4 Oktober 2018.

Proses pelatihan dan pendidikan bagi guru baru ini dilaksanakan selama tiga hari. Pada hari pertama para guru baru mendapatkan materi tentang kode etik guru yang bertujuan agar mereka memiliki pengetahuan tentang pentingnya menjunjung tinggi martabat seorang guru. Hal ini karena mereka adalah pendidik yang selalu mengajarkan kebaikan kepada siswanya, apalagi MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga pendidikan pesantren yang selalu memprioritaskan moralitas sebagai pilar utama pendidikan yaitu *akhlaq al-karīmah*. Selain itu untuk meningkatkan rasa pengabdian mereka bahwa menjadi seorang guru adalah tugas mulia yang mengemban misi Tuhan. Oleh karena itu, keikhlasan, kesabaran dan kedisiplinan harus selalu ditanamkan dalam melaksanakan pengabdian.

Materi berikutnya adalah metode pembelajaran. Tujuan diberikannya materi ini adalah agar supaya para guru mendapatkan cara menyukseskan proses pembelajaran. Hal ini karena MTs Salafiyah Pondok Tremas materi pelajarannya berbasis kitab kuning yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Oleh karena itu, agar siswa dapat memahami materi dengan mudah perlu metode yang tepat. Jadi, dengan pelatihan materi ini para guru baru dapat memilih dan mengaplikasikan salah satu dari metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang sedang diajarkan sehingga dapat menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, menyenangkan dan bermakna.

Materi terakhir pada pelatihan ini adalah keadministrasian. Tujuan diberikannya materi adalah agar para guru mempunyai pengalaman tentang masalah administrasi pendidikan. Hal ini menjadi penting karena para guru baru tidak hanya mendapatkan tugas mengajar, tetapi memiliki tugas lain sebagai wali kelas. Oleh karena itu, mereka harus mengetahui alur manajemen yang berlaku di Pondok Tremas, memahami fungsi, peran administrasi organisasi dan

teknis pelaksanaan adminisrasinya. Di samping itu, meskipun salafiyah, lembaga ini dalam sistem manajemen sudah menyesuaikan diri dengan modernisasi. Hal ini terbukti setiap guru dalam penginputan nilai ujian siswa sudah berbasis komputer. . Oleh karena itu, setiap guru baru dituntut untuk mampu mengaplikasikan adminstriasi berbasis komputer dan juga admnisitrasi manual.

(2) Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)

Kurikulum di MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak menggunakan kurikulum dari kementerian agama sebagaimana madrasah pada umumnya, namun menggunakan kurikulum lokal yang berbasis kitab kuning. Upaya dalam meningkatkan kemajuan terus dilakukan agar supaya kurikulumnya relevan sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Hal ini dengan cara memadukan ciri khas tradisi pesantren dengan pendidikan formal sehingga mampu memberikan keyakinan kepada *stakeholders* bahwa pendidikan di pesantren adalah lembaga yang memiliki kredibilitas dalam rangka mempersiapkan generasi bangsa yang berkualitas.

Upaya agar kurikulum di MTs Salafiyah Pondok Tremas relevan dengan perubahan dan tuntutan zaman sebagaimana yang disampaikan M. Mungid sebagai berikut.

Di MTs Salafiyah Pondok Tremas setiap tahun sekali diadakan musyawaah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan ini mendapat bimbingan dari guru senior dan ahli pendidikan. Pada praktiknya setiap guru mata pelajaran mendapatkan jadwal untuk mengadakan musyawarah cara mendesain kurikulum agar mudah ketika diimplementasikan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman. Pada tahun berikutnya kegiatan ini tinggal mengadakan perubahan dan penyempurnaan dari hasil musyawarah sebelumnya.⁶⁶

Penjelasan di atas adalah salah satu upaya transformasi guru untuk meningkatkan profesionalisme. Kegiatan ini dianggap penting karena kurikulum di MTs Salafiyah Pondok Tremas berbasis kitab

⁶⁶ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 04 September 2018.

kuning yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Maka dari itu, salah satu upaya dalam rangka mencari solusi problem dalam proses pembelajaran diadakan musyawarah guru mata pelajaran agar dalam melaksanakan kegiatan proses pembelajaran, para guru memiliki panduan baku.



Gambar 25. MGMP

Pada praktiknya sejumlah guru mata pelajaran mendapatkan jadwal untuk mengadakan musyawarah sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya di bawah bimbingan guru senior dan ahli pendidikan. Setiap guru dapat menyampaikan pemikirannya melalui usulan yang konstruktif. Fokus utama musyawarah ini adalah membuat silabus untuk dijadikan panduan baku setiap guru mata pelajaran sehingga mereka akan mengetahui target pencapaian pada setiap pertemuan di kelas. Selain itu mereka akan mengetahui metode hal yang harus diimplementasikan pada setiap tema mata pelajaran. Dari silabus yang disusun kemudian di *breakdown* ke dalam rencana pelaksanaan pembelajaran.

Melalui kegiatan ini para guru juga akan mampu memperluas pengalaman dan peningkatan kemampuan materi pelajaran karena

bermusyawarah dengan teman sejawat. Dengan demikian para guru akan berdiskusi untuk saling bertukar pikiran dengan tujuan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran. Di samping itu melalui musyawarah ini setiap problematika yang dihadapi guru dan siswa akan mendapatkan solusi alternatif sesuai dengan karakteristik masing-masing guru mata pelajaran.

Kegiatan MGMP ini juga sangat memudahkan bagi para guru baru. Hal ini karena mereka masih belum banyak memiliki pengalaman mengajar. Dengan mengikutsertakan mereka ke dalam kelompok musyawarah, mereka akan mendapatkan pengalaman dari guru senior dan ahli pendidikan. Di samping itu, hasil MGMP berupa silabus ini menjadi panduan bagi guru dalam merencanakan, dan melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Jadi, MGMP adalah salah satu upaya meningkatkan mutu dan profesionalisme guru.

Musyawarah guru mata pelajaran ini juga salah satu upaya agar kurikulum di MTs Salafiyah Pondok Tremas dapat beradaptasi dengan tuntutan perkembangan zaman. Hal ini karena perubahan adalah sebuah keniscayaan bagi lembaga pendidikan pondok pesantren. Selain itu, untuk membuktikan kepada dunia luas bahwa pendidikan pondok pesantren mampu berkompetisi di era milenial yang sarat akan tantangan dan kompetisi global. Oleh karena itu, untuk menyiapkan kader ulama yang memiliki intelektualitas adalah dengan menyiapkan mutu guru dan proses pembelajaran yang berkualitas.

(3) *Workshop* pelatihan, dan pendidikan seluruh guru MTs Salafiyah Pondok Tremas

Workshop ini diikuti oleh seluruh guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas. Tujuan umum diadakannya pelatihan dan pendidikan bagi guru ini adalah agar setiap guru memiliki keterampilan khusus dan membantu dalam menyempurnakan kekurangannya dalam

melaksanakan tugas pokok, dan fungsinya. Sedangkan secara khusus *workshop* ini bertujuan agar setiap guru dapat meningkatkan profesionalismenya sehingga memungkinkan untuk dapat meningkatkan produktivitasnya.

Kegiatan *workshop* ini dilakukan setiap tahun dengan tema yang berbeda-beda. Adapun tema yang sudah dilakukan selama ini adalah tentang metode dan strategi pembelajaran, manajemen pendidikan, penyusunan silabus RPP dan strategi menjadi guru profesional. Pada setiap *workshop* ini narasumber yang dihadirkan berbeda-beda sesuai dengan bidangnya. Hal ini bertujuan agar kegiatan *workshop* mendapatkan hasil yang maksimal.



Gambar 26. Pelatihan, dan Pendidikan peningkatan mutu guru⁶⁷

(a) *Workshop* metode, dan strategi pembelajaran

Sebagaimana yang penulis sampaikan bahwa perekrutan guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah dari para alumni lulusan MA Mu'adalah. Secara terori tentang ilmu pendidikan masih sangat minim, meskipun sebagian besar sudah bergelar sarjana dan sisanya sedang menempuh perkuliahan. Namun, upaya madrasah sebagai

⁶⁷ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

lembaga yang bertanggung jawab akan keberhasilan pendidikan selalu dilakukan yang salah satu upayanya melalui workshop pelatihan, dan pendidikan guru.

Pelatihan metode, dan strategi pendidikan bertujuan agar para guru dapat menyampaikan dengan baik materi pokok yang disampaikan sehingga dapat mencapai sasaran, dan tujuan instruksional. Dengan pelatihan ini juga diharapkan guru dapat memotivasi siswanya untuk meningkatkan belajarnya dan dapat menumbuhkan kemandirian siswa karena para guru dapat mengaplikasikan metode yang sesuai dengan materi yang diajarkan untuk menciptakan pembelajaran aktif, inovatif dan menyenangkan.

(b) *Workshop* manajemen pendidikan

Salah satu kelemahan salafiyah adalah pada sisi manajemennya. Hal ini dikarenakan pengelolaan manajemen di pondok pesantren masih berdasarkan tradisi bukan berdasarkan profesionalisme yang dipandang kurang ada perencanaan yang baik, meskipun sebenarnya pada sisi lain memiliki kelebihan. Namun pesantren sebagai sub pendidikan di Indonesia harus selalu dihadirkan. Hal ini karena pesantren adalah lembaga pendidikan tertua yang sudah banyak mencetak generasi bangsa.

Upaya MTs Salafiyah Pondok Tremas agar menjadi lembaga yang maju salah satunya dengan mengadakan workshop tentang manajemen pendidikan. Dengan workshop ini diharapkan setiap guru, dan terlebih pimpinan lembaga dapat mengelola lembaganya dengan mengikuti kaidah-kaidah lazim yang berlaku dalam teori manajemen. Selain itu dapat mengimplimentasikan budaya kerja yang birokratis, dan akuntabel sehingga dapat berkompetisi dengan lembaga yang lainnya.

(c) Penyusunan silabus dan RPP

MTs Salafiyah Pondok Tremas sangat memperhatikan hasil dari proses pembelajaran. Oleh karena itu, agar setiap guru

mempunyai acuan tentang materi yang akan diajarkan sehingga dapat dengan jelas menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam proses pembelajaran, karena sebagian besar kitab yang dipelajari berbahasa Arab. Jadi, membutuhkan panduan baku untuk memudahkan setiap guru. Pelatihan silabus dan RPP ini bertujuan agar setiap guru dapat menyusun silabus dan RPP secara mandiri.

Pada pelatihan ini dua orang tutor membimbing setiap guru cara menyusun silabus dan RPP secara benar seperti membuat standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan Standar Isi (SI). Di samping itu tidak semua guru di madrasah ini bergelar sarjana, atau walaupun ada yang bergelar sarjana ada juga yang bukan dari jurusan pendidikan. Oleh karena itu, workshop sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru.

(4) Studi lanjut gelar

Sumber daya manusia adalah faktor utama yang dapat meningkatkan, dan memajukan MTs Salafiyah Pondok Tremas. Hal ini karena SDM diposisikan sebagai alat produksi yang akan menghasilkan produk. Dalam lembaga pendidikan guru adalah orang yang akan memproduksi peserta didik menjadi produk yang berkualitas dan memiliki daya jual yang tinggi. Guru yang mempunyai kualitas tentu akan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini karena guru dapat bekerja secara profesional, penuh ketelitian, cekatan, dan inovatif sehingga akan berimplikasi terhadap *out put* pendidikan.

Berkaitan dengan studi lanjut gelar sebagaimana disampaikan Wakhid Hasim sebagai berikut.

Sebagian besar di lembaga ini sudah mendapatkan gelar *bachelor degree* (S1) dan sebagian yang lain sedang menempuh kuliah. Salah satu upaya MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan studi lanjut. Apalagi sekarang banyak beasiswa bagi santri, dan guru pondok pesantren. Kesempatan ini kami

gunakan sebaik-baiknya untuk peningkatan mutu guru agar para guru dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.⁶⁸

Guru yang sudah menyelesaikan studi strata satunya diimbau oleh pimpinan yayasan untuk melanjutkan studinya ke jenjang perguruan tinggi. Ada beberapa orang guru yang sudah menyelesaikan strata dua (S2) dan juga ada yang sedang mendapatkan beasiswa S2. Di samping itu sekarang pemerintah sudah membuka lebar kesempatan beasiswa bagi guru pondok pesantren untuk studi lanjut. Kesempatan ini digunakan oleh guru MTs Salafiyah Pondok Tremas untuk mengikuti program beasiswanya tersebut dengan harapan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

(5) Pemberian penghargaan (*reward*)

Reward atau penghargaan adalah sebuah pemberian penghargaan kepada seseorang karena telah mencapai prestasi tertentu. *Reward* dapat berupa pemberian materi atau sebuah penghargaan. Dengan pemberian *reward* ini para guru MTs Salafiyah Pondok Tremas diharapkan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan produktif dalam mencapai prestasi tertentu. Seorang guru yang mendapatkan *reward* akan lebih mampu mendekatkan hubungannya dengan pimpinan karena mempunyai rasa kepercayaan yang tinggi. Jadi, tujuan diadakannya *reward* adalah untuk meningkatkan kinerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja sehingga tujuan pendidikan akan cepat tercapai.

Bentuk *reward* yang pernah diberikan kepada guru di lembaga ini adalah umroh gratis kepada Bapak Fauzi yang dinilai sangat produktif dalam mengajar di Pondok Tremas selama berpuluh-puluh tahun. Beliau juga sangat produktif dalam menulis buku-buku tentang fiqh sebagai bahan referensi para siswa. Bentuk lain *reward* adalah pemberian sertifikasi kepada guru yang sudah menyelesaikan studi

⁶⁸ Wakhid Hasim, Wakil Kepala urusan kesiswaan, *Wawancara*, 29 Oktober 2018.

strata satunya dengan harapan membantu kebutuhan guru secara finansial agar mereka lebih profesional dalam mengajar.

(6) Pertemuan ilmiah

Pondok Tremas pada setiap tahunnya sering mengadakan pertemuan ilmiah, diantaranya adalah seminar, *workshop* dan penataran. Dengan adanya kegiatan ini pimpinan lembaga mengimbau kepada para guru untuk selalu mengikuti secara aktif agar menambah wawasan pengetahuannya. Selain itu, tidak hanya mengikuti pertemuan ilmiah yang ada di Pondok Tremas saja, tetapi mengikuti juga seminar, *workshop* dan penataran yang diadakan oleh pihak luar, seperti yang diadakan oleh kampus, kementerian agama atau kementerian yang lain.

Pertemuan ilmiah ini tidak hanya sebatas untuk mendapatkan sertifikat tertentu, tetapi agar para guru dapat mendapatkan pengalaman keilmuan tentang isu-isu global, hal ini bertujuan agar para guru dapat mengimplementasikannya dalam proses belajar mengajar. Selain itu, guru mendapatkan inspirasi baru sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Pengetahuan baru bagi guru sangat penting agar keilmuan yang dimiliki tidak monoton dan stagnan. Jika, seorang guru memiliki wawasan ilmu pengetahuan yang luas maka mereka akan mampu mengolaborasikan antara pengetahuan agama yang dimilikinya dengan realitas kehidupan.

(7) Rapat dewan guru

Rapat ini diikuti oleh seluruh guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas yang dipimpin oleh kepala madrasah. Rapat dilakukan setiap bulan dalam rangka evaluasi madrasah. Jumlah siswa yang begitu banyak dan bertempat tinggal di asrama tentu menjadi permasalahan yang begitu kompleks. Evaluasi ini diharapkan akan mampu mengurai seluruh problematika yang ditemui dan mendapatkan solusi alternatif yang tepat.

Rapat dewan guru ini dimaksudkan untuk mengetahui tiga hal. *Pertama*, untuk mengetahui *out put* yaitu siswa, selama ini kelemahan pendidikan adalah masih menerapkan *education production function* yang memusatkan kepada siswa dan kurang memperhatikan proses. Dengan evaluasi ini seluruh problem selama proses belajar mengajar dilaksanakan, setiap wali kelas dan guru dapat menyampaikan kepada audiens tentang problem yang ditemuinya seperti permasalahan ketidakhadiran guru dan siswa, permasalahan selama proses pembelajaran dan mutu hasil pembelajaran. Jadi, dengan evaluasi ini dapat diketahui kualitas para siswa dapat menyerap dan memahami seluruh materi pelajarannya.

Kedua, transformasi. Transformasi yang dimaksud di sini adalah seluruh media yang menunjang keberlangsungan proses pembelajaran, seperti sarana gedung, prasarana madrasah, sistem administrasi, media pembelajaran dan hal yang terkait dengannya. Selain itu, tentang kekurangan-kekurangan yang masih dimiliki oleh madrasah sehingga kepala madrasah dan juga para guru dapat menemukan solusinya. Hal ini karena setiap tahun MTs Salafiyah Pondok Tremas meningkat sehingga menuntut sarana yang memadai.

Ketiga, *out put*. Hakikatnya yang dimaksud *out put* disini adalah hasil dari kinerja madrasah yang pada akhirnya melahirkan lulusan yang berkualitas. Rapat dewan guru ini yang berkaitan dengan *out put* pendidikan menitikberatkan terhadap efektivitas kinerja, efisiensi kinerja, inovasi, dan moralitas kerja para guru serta karyawan. Hal ini karena untuk melahirkan lulusan yang berkualitas tentu tidak lepas dari proses kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan adalah perbaikan kualitas proses kinerja sumber daya manusia agar dapat melahirkan *out put* yang memiliki prestasi dalam segala bidang.

b) Proses transformasi tenaga kependidikan/karyawan di MTs Salafiyah Pondok Tremas

Tenaga kependidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan yang berfungsi sebagai tata usaha. Tata usaha adalah salah satu unit pelaksana teknis administrasi dan informasi di madrasah. Keberadaannya sangat penting karena sangat membantu terlaksananya penyelenggaraan sistem yang ada di lembaga pendidikan. Tugas dari tata usaha diantaranya adalah sebagai perencana administrasi dan anggaran madrasah, penyusun laporan program, dan pengelola administrasi seperti administrasi keuangan, administrasi kepegawaian, administrasi sarana prasarana, administrasi persuratan, administrasi kesiswaan dan tugas lainnya yang berkaitan dengan keadministrasian.

Berkaitan dengan karyawan di MTs Salafiyah Pondok Tremas disampaikan oleh K.H. Luqman Hakim sebagai berikut.

Karyawan di MTs Salafiyah Pondok Tremas memang sangat dibutuhkan. Hal ini karena lembaga ini memiliki jumlah siswa yang sangat banyak dan mereka bertempat tinggal di asrama. Tentu hal ini membutuhkan kelengkapan yang berkaitan dengan administrasi karena berjalanya proses pendidikan di madrasah ini tidak lepas dari peran tenaga kependidikan. Memang tidak ada karyawan khusus yang menjabat sebagai tata usaha. Semua karyawan diambilkan dari para gurunya. Hal ini agar mereka tidak hanya mahir dalam mengajar, tapi juga mahir dalam bidang keadministrasian sebagai bekal untuk hidup di masyarakatnya.⁶⁹

Bedasarkan keterangan di atas bahwa MTs Salafiyah Pondok Tremas sangat mementingkan hal yang berkaitan dengan keadministrasian. Meskipun lembaga ini salafiyah, tetapi dalam menjalankan administrasinya sudah modern, terbukti dalam realisasinya sistem administrasi sudah berbasis komputer, baik administrasi *database* guru, *database* siswa dan juga data yang berkaitan dengan surat menyurat. Hal ini adalah perintah Pimpinan

⁶⁹ Luqman Hakim, Ketua Majelis Ma'arif Pondok Tremas, *Wawancara*, 4 Oktober 2018.

KH. Lukman Hakim sebagai Ketua Majelis Ma'arif yang membawahi seluruh lembaga pendidikan di Pondok Tremas mewajibkan kepada setiap unit lembaga yang ada di Pondok Tremas untuk menertibkan administrasi madrasah nya masing-masing. Sebagaimana contoh seperti pengisian hasil belajar siswa atau rapor pada realisasinya sudah berbasis komputer. Jadi, sebelum para guru mengisi rapor di buku laporan hasil studi siswa, mereka diberi aplikasi khusus oleh sekretaris madrasah untuk memudahkan pengisian data.

Tata usaha di MTs Salafiyah Pondok Tremas secara eksplisit memang tidak dinyatakan secara khusus. Hal ini karena seluruh tenaga administrasi dijabat oleh beberapa gurunya yang dikenal dengan istilah sekretaris madrasah. Jadi, peran sekretaris madrasah adalah sebagai tenaga administrasi yang mengurus seluruh keadministrasian madrasah bekerja sama dengan sekretaris pondok. Hal ini bertujuan agar supaya para guru tidak hanya memiliki kompetensi sebagai pendidik *ansich*, tetapi mereka juga berkompeten dalam bidang administrasi. Di samping itu karena sekretaris madrasah juga seorang guru maka mereka lebih memahami seluruh kebutuhan madrasah. Hal itu karena setiap hari melakukan observasi langsung ke kelas-kelas melalui kegiatan mengajar. Jadi, ketika ditemukan permasalahan, para sekretaris dapat langsung mengetahui dan segera memberikan penanganan masalah tersebut.

Pemilihan para sekretaris MTs Salafiyah Pondok Tremas yaitu melalui musyawarah dewan *masyāyikh* dan para guru senior. Hal ini dikarenakan fungsi sekretaris sangat vital. Jadi, guru yang terpilih sebagai sekretaris adalah para guru pilihan yang dianggap cakap memiliki kompetensi dalam bidang keadministrasian. Upaya agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik maka mereka diberikan latihan khusus tentang keadministrasian yang dipandu oleh sekretaris pondok. Dalam pelatihan khusus ini para sekretaris diberikan pemahaman tentang cara membuat surat resmi,

menyusun arsip, merencanakan administrasi, menyusun laporan administrasi, memberikan pelayanan informasi secara terpadu kepada para guru dan siswa.

Upaya lain agar para sekretaris di MTs Salafiyah Pondok Tremas dapat bekerja secara maksimal yaitu dengan memberikan porsi jam mengajar yang tidak banyak. Hal ini karena tugas mereka ganda yaitu mengajar dan sebagai tenaga administrasi madrasah. Di samping itu mereka tidak dibebani tugas sebagai penasihat asrama dan memiliki kamar khusus di gedung BP. Hal ini bertujuan agar mereka dapat fokus melaksanakan tugas keadministrasian selepas mengajar karena proses belajar mengajar di MTs Salafiyah Pondok Tremas berlangsung selama 24 jam yang begitu sarat dengan berbagai jenis kegiatan.

Kepala madrasah dan pimpinan pesantren selalu memberikan perhatian khusus kepada para sekretaris dengan selalu memberikan motivasi kerja dan mendapatkan tunjangan khusus dari madrasah sebagai bentuk *reward*. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan etos kerja tinggi karena tugas mereka sangat berat. Motivasi kerja para sekretaris menjadi tenaga administrasi profesional sebenarnya didasari oleh motivasi ibadah, bahwa menurut mereka bekerja melayani para guru dan siswa adalah salah satu bentuk ibadah yang mendatangkan nilai keberkahan dalam hidup. Dengan dasar motivasi ibadah ini kemudian melahirkan keikhlasan, kesabaran dan motivasi intrinsik setiap sekretaris dalam melaksanakan tugasnya.

Tugas sekretaris sebagai tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dijabarkan sebagai berikut.

(1) Administrasi kepegawaian

- (a) Mengisi buku induk pegawai
- (b) Menertibkan surat tugas dan surat keputusan (SK)
- (c) Menyusun data dan statistik kepegawaian
- (d) Menyusun arsip dan file pegawai

- (e) Mengeloa daftar hadir pegawai
- (2) Administrasi sarana dan prasarana madrasah
 - (a) Menyusun daftar kebutuhan saran dan prasarana
 - (b) Mencatat dan menginventarisasi sarana
 - (c) Menyimpan dokumen kepemilikan
 - (d) Membuat daftar inventarisasi ruang
- (3) Administrasi kehumasan
 - (a) Membantu proses kegiatan komite
 - (b) Menjalin kerja sama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat serta keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholders*)
 - (c) Mencatat dan mendokumentasikan proses kegiatan kehumasan
 - (d) Mempromisikan madrasah dan mengkoordinasikan penelusuran lulusan
- (4) Administrasi layanan khusus
 - (a) Koordinator layanan khusus; teknisi madrasah
 - (b) Membantu program layanan khusus; kesehatan, bimbingan konseling, laboratorium, dan perpustakaan
- (5) Administrasi informasi dan komunikasi
 - (a) Mengakses dan mengelola data
 - (b) Mendokumentasikan adminsitasi
 - (c) Mengonfirmasi serta mempromosikan.⁷⁰

M. Mungid menambahkan upaya transformasi tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas sebagai berikut.

Upaya yang dilakukan selain pelatihan khusus bagi sekretaris yaitu dengan imbauan untuk selalu berdiskusi dengan sekretaris pondok. Hal ini karena dianggap lebih senior dan berpengalaman. Selain itu melalui rapat dengan pimpinan studi banding dengan pondok pesantren lain untuk melihat sistem administrasinya dan juga studi lanjut.⁷¹

⁷⁰ Dokumen MTs Salafiyah Pondok Tremas.

⁷¹ M. Mungid, Wakil Kepala urusan kurikulum, *Wawancara*, 4 November 2018.

Keterangan di atas menyebutkan bahwa upaya transformasi lain yang dilakukan MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam rangka meningkatkan mutu tenaga administrasi yaitu. *Pertama, individual converence*. Sekretaris madrasah diimbau untuk selalu aktif berdiskusi dengan sekretaris pondok. Hal itu karena sekretaris pondok dipandang lebih berkompeten dalam kaitannya dengan keadministrasian. Hal ini memungkinkan untuk menambah wawasannya dan memberikan solusi terhadap problematika keadmistrasian.

Kedua, rapat dengan pimpinan. Rapat disini tidak hanya sebatas dengan kepala madrasah, tetapi juga rapat dengan pimpinan pesantren dan Ketua Majelis Ma'arif. Dengan mengikuti rapat bersama pimpinan ini, para sekretaris mendapatkan arahan, petunjuk dan bimbingan sehingga menumbuhkan motivasi kerjanya. Hal ini karena dapat berdiskusi secara langsung dengan para Kiai adalah keistimewaan tersendiri bagi para guru di Pondok Tremas. Hal ini semakin menumbuhkan semangat para sekretaris dalam menjalankan tugasnya.

Ketiga, studi banding. Meskipun sistem administrasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas sudah berbasis komputer, tetapi pada hakikatnya tidak menutup diri untuk selalu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Upaya yang dilakukan yaitu dengan melakukan studi banding ke beberapa pondok pesantren lain seperti Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Krpyak Yogyakarta dan Pondok Pesantren Pandanaran Yogyakarta. Melalui studi banding ini para sekretaris dan guru yang lain melihat secara langsung sistem dan berdiskusi tentang administrasi yang diaplikasikan sehingga dapat mengambil nilai positif yang dapat diambil dari beberapa hal yang mungkin dapat diimplementasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas.

Keempat, studi lanjut. Tenaga administrasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas bergelar sarjana. Namun, untuk meningkatkan kompetensinya para sekretaris diimbau oleh para pimpinan untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan mengikuti program strata dua, strata dua lanjut doctor karena pemerintah melalui kementerian agama memberikan kesempatan beasiswa bagi guru pondok pesantren. Kesempatan baik ini dimanfaatkan oleh para guru, dan tenaga administrasi pondok untuk mendapatkan beasiswa tersebut. Sejauh ini sudah ada tiga guru yang mendapatkan beasiswa strata dua dan yang empat orang dalam proses seleksi.

- d. Temuan penelitian kasus I di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan
- 1) Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan
 - a) Keberagaman individu

Internalisasi pemahaman tentang keberagaman individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilakukan semenjak dini, yaitu sejak para guru menjadi seorang santri selama lima hingga tujuh tahun. Dalam kesehariannya, mereka hidup bersama teman-temannya dari latar belakang yang berbeda-beda di sebuah asrama. Mereka berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia. Di asrama inilah setiap individu mengenal satu sama lain dan mencoba saling memahami karakter setiap individu.

Durasi waktu para siswa tinggal di asrama lebih lama daripada di kelas. Mereka membentuk sebuah keluarga baru yang saling mengisi satu sama lain untuk saling memahami perbedaan latar belakang. Dan sistem penempatan asrama tidak dikhususkan untuk siswa yang berasal dari daerah tertentu, tetapi dalam satu asrama tersendiri dari berbagai macam daerah di Indonesia. Hal ini bertujuan agar mereka dapat saling mengenal sehingga dapat saling mengisi kekurangan dan kelebihan yang dimilikinya.

Di samping itu praktek keberagaman juga dilakukan melalui pembiasaan. *Pertama*, hidup sederhana di asrama yang tidak membedakan satu dengan yang lain tanpa melihat status sosialnya. Semua mendapatkan hak yang sama seperti sarana prasarana dan pendidikan. Pembiasaan hidup sederhana ini bertujuan untuk menumbuhkan sikap *tawāḍu'* (rendah hati) sehingga diharapkan para siswa menjadi orang yang tidak sombong atas apa yang dimilikinya. Dengan demikian, mereka akan menghargai orang lain dengan tidak membedakan stratifikasinya.

Kedua, hidup disiplin dengan diatur oleh jadwal kegiatan, tidak hanya di sekolah tetapi dalam kegiatan di asrama. Para siswa tidak hanya belajar di kelas saja, tetapi mereka mempunyai kewajiban mengikuti kegiatan lain di asramanya. Dengan demikian, para siswa terbiasa hidup disiplin karena diatur jadwal kegiatan selama 24 jam. Kegiatan yang sarat dengan berbagai macamnya menjadikan para siswa membutuhkan satu sama lain, karena mereka dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya pada setiap jenjang kegiatan. Hal ini menumbuhkan kesadaran bahwa mereka membutuhkan kehadiran orang lain untuk memenuhi kebutuhannya.

Ketiga, jiwa kemandirian. Seluruh siswa dilatih untuk memenuhi kebutuhannya secara mandiri seperti mencuci baju sendiri, membersihkan lingkungan sendiri dan pemenuhan kebutuhan yang lain. Dengan demikian, diharapkan para siswa menjadi individu yang memiliki kekuatan jiwa yang tidak bergantung dan mengharap pertolongan dari orang lain sehingga dimungkinkan menjadi pribadi yang selalu optimis dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya.

Keempat, melalui pengkajian kitab kuning di asrama dan madrasah. Para siswa mendapatkan kajian-kajian kitab kuning tentang urgensi dari keberagaman. Pada praktiknya para siswa mengkaji kitab-kitab yang didalamnya mengurai tentang keberagaman yang bersumber dari Alquran dan hadits maupun dalil akal. Dengan kajian ini, mereka

dapat memahami bahwa keberagaman adalah suatu fitrah Tuhan yang harus dijunjung tinggi agar manusia dapat hidup bersama orang lain dengan penuh kedamaian dan kasih sayang.

Keberagaman individu difahami sebagai kehendak Tuhan, bahwa Tuhan menciptakan setiap manusia dalam bentuk dan sifat yang berbeda-beda. Maka, dengan perbedaan yang dimilikinya tidak menjadikan mereka terpecah-belah. Justru dengan perbedaan ini mereka akan dapat saling mengisi dan menyempurnakan kekurangan satu sama lain. hal ini karena pada prinsipnya yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya bukan karena nasab, harta dan kedudukan yang dimilikinya, tetapi yang membedakan adalah kualitas ketakwaannya.

b) Sikap dan kepuasan kerja individu

Sikap dan kepuasan kerja individu dibentuk dalam tiga hal: *pertama*, komponen afektif (*affective component*). Setiap individu mendapatkan ilmu pengetahuan agama dan umum. Dari berbagai disiplin ilmu ini membentuk sebuah perilaku positif pada setiap individu. Mereka hidup di lingkungan pondok pesantren yang sarat dengan nilai-nilai religius sehingga membentuk sikap positif pada pola berpikir dan bersikap.

Di samping itu mereka juga mendapatkan nilai-nilai agama yang diajarkan oleh kiai dan para guru menjadi motivasi dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam mengemban amanat organisasi sehingga dimungkinkan dapat mengubah perilakunya untuk bekerja dengan baik. Kiai diposisikan sebagai Bapak Ruhani yang setiap perkataan, sikap dan perbuatannya menjadi dorongan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Kedua, komponen kognitif (*cognitive component*). Kitab kuning yang dipelajari diyakini mendatangkan keberkahan hidup sehingga menjadi sebuah prinsip hidup bahwa mengabdikan sebagai seorang guru adalah salah satu manifestasi ibadah. Setiap individu

bekerja tanpa mengharap imbalan materi, tetapi hanya mengharapkan keridaan Tuhan. Keberkahan diinterpretasikan sebagai sebuah transformasi dalam kehidupan. Dikandung maksud bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan akan menjadikan kehidupan mereka menjadi lebih baik.

Ketiga, komponen perilaku (*behavioral component*). Dengan meyakini keberkahan, setiap individu melaksanakan tugas dengan didasari keikhlasan. Hal ini karena dengan keikhlasan akan timbul keyakinan bahwa Allah akan menolong dalam setiap dimensi kehidupan. Setiap pekerjaan disandarkan rasa tawakal, bahwa Allah Swt. akan menjamin setiap kehidupan yang didasarkan rasa ikhlas hanya mengharap rida-Nya.

c) Pembentukan kepribadian individu

Setiap individu agar berkarakter kuat-positif dilakukan dengan dua aspek: *Pertama*, struktural, yaitu pembentukan kepribadian yang berkarakter melalui pendidikan formal di madrasah, pendidikan informal di asrama dan pendidikan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler. Pada pendidikan formal setiap individu mendapatkan berbagai keilmuan yang terintegrasi antara mata pelajaran agama dan pelajaran umum. Mereka dididik agar memiliki wawasan ilmu pengetahuan yang luas sehingga menjadi pribadi yang berkualitas dengan memiliki kecakapan pada seluruh bidang ilmu pengetahuan.

Pada pendidikan informal setiap individu juga mendapatkan berbagai macam kegiatan asrama, seperti musyaarah, debat, pengajian kitab, praktik ibadah, pelatihan imam dan muazin. Kegiatan di asrama sangat mendukung terhadap pemahaman mereka tentang materi-materi yang diajarkan dikelas. Di samping itu, kegiatan di asrama untuk menumbuhkan mentalitas para siswa karena mereka dilatih untuk mempraktikkan materi-materi pelajaran dengan berbagai metode.

Selanjutnya pendidikan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler. Setiap individu pada setiap jenjang kelasnya mendapatkan kewajiban untuk mengikuti kegiatan organisasi madrasah seperti pramuka, pelatihan pidato, pelatihan qira', *class meeting* dan lain-lain. Kegiatan ini bertujuan agar mereka dapat mengembangkan bakat dan minatnya sehingga dapat menumbuhkan keterampilannya. Selain itu, mereka dapat belajar cara berorganisasi sehingga dimungkinkan menjadi individu yang memiliki kecapakan dalam bidang keorganisasian.

Kedua, kultural, yaitu pola hubungan keakraban antara kiai, guru dan siswa. Hubungan ini kemudian membentuk *akhlaq al-krīmah*. Kehadiran sosok kiai diposisikan sebagai Bapak Ruhani yang senantiasa membimbing dan mendidik para santrinya. Setiap sikap, ucapan dan perilakunya selalu diteladani oleh para guru dan siswanya. Jadi, kehadiran sosok kiai menjadi motivasi eksternal bagi para guru sehingga dapat mendorong (*support*) dalam melaksanakan kewajibannya.

Dengan demikian, terbentuklah pribadi yang berkarakter kuat-positif sehingga dimungkinkan setiap individu dapat bekerja secara profesional. Hal ini dikarenakan mereka memiliki kecakapan wawasan ilmu pengetahuan yang diinternalisasikan sejak dini. Selain itu, mereka memiliki moralitas yang senantiasa dicontohkan oleh para kiai dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara ilmu dan akhlak yang terintegrasi pada setiap proses pendidikan.

d) Nilai-nilai

Nilai-nilai yang diyakini dan menjadi prinsip didalam melaksanakan amanat pengabdian setiap individu, yaitu: *pertama*, nilai keilmuan. Setiap individu mendapatkan ilmu pengetahuan yang terintegrasi dalam setiap pembelajaran, baik di kelas, di asrama dan pada kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian, mereka siap secara

intelektual untuk dapat bekerja secara profesional karena memiliki pengetahuan yang mapan.

Kedua, nilai keagamaan. Setiap individu berada di lingkungan pesantren yang kental dengan kegiatan keagamaan. Nilai agama yang diajarkan tidak hanya secara teoretis, tetapi setiap individu diwajibkan untuk selalu melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari karena tujuan utama pendidikan adalah mencetak kepribadian yang memiliki kedalaman spiritual. Hal ini menjadikan mereka menjadi pribadi yang unggul karena memiliki kecerdasan spiritual yang matang sehingga dimungkinkan dapat bekerja dengan jujur, terampil, ikhlas dan ulet .

Ketiga, nilai sosial. Setiap individu berbaur menjadi satu, hidup dalam sebuah asrama. Hal ini tentu akan membentuk interaksi sosial antara individu satu dengan yang lainnya sehingga dalam memenuhi kebutuhannya, mereka perlu gotong royong dan bantu membantu. Nilai sosial ini diinternalisasikan pada seluruh kegiatan dengan tujuan untuk memberikan pemahaman bahwa manusia disamping sebagai makhluk individu juga menjadi makhluk sosial yang keberadaannya membutuhkan orang lain.

Keempat, nilai solidaritas. Setiap individu melakukan interaksi sosial, maka mereka memiliki persamaan pandangan tentang pentingnya rasa kebersamaan, empati dan persamaan kepentingan. Jadi, solidaritas ini muncul karena setiap individu memiliki kesamaan tujuan sehingga menumbuhkan tali persaudaraan diantara mereka. Ketika setiap individu memiliki persaudaraan yang solid, maka hal ini akan memudahkan pencapaian tujuan.

e) Motivasi kerja individu

Setiap individu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya didorong oleh motivasi ibadah, yaitu hanya mengharap rida Allah Swt. Hal ini kemudian melahirkan keikhlasan, kesabaran, keistiqamahan dan keuletan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Individu dalam melaksanakan tugasnya tidak didasarkan

untuk mengharap imbalan-imbalan yang bersifat material. Mengabdikan kepada pondok dianggap sebagai salah satu perjuangan di jalan Allah Swt. yang orientasinya bersifat ukhrawi.

Para guru dan karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya dengan cara berwirausaha seperti bertani, berdagang, bisnis dan beternak. Menurut mereka, lembaga pendidikan bukan lahan untuk mencari materi yang bersifat finansial, tetapi mengabdikan adalah sebuah media untuk mendapatkan keberkahan hidup sehingga dengan prinsip berkah ini mereka yakin bahwa Allah akan memenuhi segala kebutuhan hidupnya yang didapat dari jalan lain.

Upaya dalam menumbuhkan motivasi kerja individu tidak memerlukan pengawasan yang ketat. Hal ini karena pada hakikatnya manusia adalah makhluk yang ulet, optimis, rajin dan terampil. Cara menumbuhkan sikap positif, kepala madrasah dan para kiai dengan selalu memberikan teladan disetiap perilakunya. Selain itu pimpinan memberikan arahan bahwa bekerja adalah salah satu bentuk ibadah kepada Allah Swt.

f) Proses transformasi kepribadian peserta didik

Proses transformasi kepribadian peserta didik dilakukan dalam tiga hal, yaitu melalui aturan yang mengikat seluruh kegiatan warga sekolah selama 24 jam. Hal ini karena proses pembelajaran tidak hanya berlangsung di sekolah, selain itu diwajibkan mengikuti proses pendidikan di asrama dan juga kegiatan ekstrakurikuler. Pola pembelajaran yang berlangsung selama 24 jam ini adalah upaya agar seluruh warga di madrasah memiliki karakter unggul karena terbiasa hidup disiplin dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan harian tepat waktu.

Proses transformasi siswa pendidikan melalui pendidikan formal di madrasah. Pada implementasinya siswa diwajibkan mengikuti kegiatan: *Pertama, sorogan*. Melalui kegiatan sorogan, para siswa dituntut untuk mampu membaca dan menjelaskan materi

kitab kuning di depan gurunya secara *face to face*. Dengan demikian metode ini akan menumbuhkan keuletan, kesabaran dan meningkatkan rasa percaya diri para siswa. Hal ini karena mereka harus mempersiapkan terlebih dahulu materi yang akan dibacakan di depan gurunya.

Kedua, pembelajaran di kelas. Proses pembelajaran di kelas mengalami perubahan dari sistemnya, yaitu melalui penjenjangan kelas. Selain itu, atribut siswa seperti pemakain seragam sekolah yang dulunya hanya berbusana muslim. Pada proses pembelajaran di kelas, para siswa mendapatkan materi pelajaran agama dan umum yang terintegrasi sehingga para siswa tidak hanya paham ilmu agama, tetapi juga menguasai sains dan teknologi. Sedangkan metode pembelajaran yang diaplikasikan para guru sangat variatif, yaitu dengan menyesuaikan materi yang diajarkan.

Metode diskusi digunakan untuk meningkatkan daya kritis, mentalitas dan kreativitas siswa dalam memahami materi. Hal ini karena setiap siswa akan mempresentasikan materi yang sudah didiskusikan. Selanjutnya metode simulasi digunakan pada materi pelajaran yang membutuhkan praktik, seperti mata pelajaran fiqih sehingga siswa dapat memahami materi dengan mudah karena mendapatkan pengalaman secara langsung (*direct experience*). Metode ceramah digunakan oleh guru dengan memberikan penjelasan di akhir pembelajaran dengan tujuan agar para siswa dapat memahami materi secara komprehensif. Selain itu, guru membacakan kitab dengan makna *gandul* agar para siswa terbiasa mendengarkan kosakata baru sehingga mudah dihafal dan mampu memahami susunan (*tarkīb*) dari kalimat (*sentence*) yang dibacakan.

Ketiga, kegiatan *takrār* (*study club*). Kegiatan belajar bersama dilaksanakan di kelas masing-masing. Setiap siswa diberikan kesempatan untuk mengulang kembali materi yang sudah dipelajari sebelumnya dan mempersiapkan materi yang akan dipelajari di esok

harinya. Kegiatan ini dapat menumbuhkan siswa yang memiliki daya serap lambat menjadi cepat karena mereka mengulang-ulang secara terus menerus materi pelajaran. Disamping itu, kegiatan ini dapat menumbuhkan jiwa toleransi antarsiswa karena mereka saling tanya jawab berdiskusi dengan teman sejawatnya.

Proses transformasi siswa pendidikan melalui pendidikan nonformal. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan di luar jam sekolah seperti: (1) *Muhāḍarah*. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan keimanan siswa melalui pembacaan tahlil, pembacaan *asma' al-husna* dan menumbuhkan rasa cinta kepada Rasulullah melalui pembacaan selawat. Disamping itu juga untuk melatih agar memiliki rasa percaya diri melalui pelatihan pidato, menjadi MC dan qari'; (2) *Fata al-Muntaḍar*, Kegiatan yang mewadahi siswa dalam bidang kepramukaan. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan kepramukaan ini untuk menumbuhkan jiwa patriotisme, nasionalisme, solidaritas, dan kedisiplinannya; (3) *Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad*, kegiatan ini sebagai wadah agar para siswa dapat mengembangkan bakatnya dalam bidang seni membaca Alquran; (4) *Community Access Point (CAP)*, setiap siswa diwajibkan mengikuti pelatihan komputer, dan jaringan internet. Dengan demikian diharapkan para siswa dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan kemajuan teknologi, dan informasi (IT). *Attarmasie English Course (AEC)*.

Proses transformasi siswa pendidikan melalui pendidikan informal. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan di asrama seperti pengajian Alquran, pengajian kitab kuning, *syawir*, *khiṭabiyyah*, *dzibaiyyah* dan pelatihan muazin salat idulfitri, dan iduladha. Pada kegiatan di asrama ini setiap siswa dilatih untuk memiliki solidaritas, kemandirian, disiplin dan jiwa kederhanaan. Hal ini karena mereka tinggal dalam sebuah asrama yang terdiri dari siswa yang berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia.

2) Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

a) Pembentukan kelompok

Pembentukan perilaku kelompok diawali dengan perekrutan guru baru yang diambilkan dari para alumni pada setiap angkatannya melalui rapat tertutup *Masyāyikh*. Perekrutan guru tidak seperti lembaga formal pada umumnya yang pada prosesnya mengajukan lamaran kerja, tetapi perekrutan guru baru dilakukan secara tertutup dengan mempertimbangkan aspek intelektual, moral dan sosial. Setiap siswa kelas III Madrasah Aliyah yang ditetapkan sebagai korps anggota dewan guru harus menerima dengan ikhlas keputusan tersebut. Jadi, guru baru yang terpilih adalah para alumni baru yang dianggap cakap dan layak karena memenuhi kompetensi yang disyaratkan.

Perekrutan guru sistem ini bertujuan untuk memudahkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pendidikan, baik pada proses pembelajaran maupun pada sistem manajemen. Hal ini karena sebagian besar materi pelajaran yang diajarkan berbasis kitab kuning yang tidak semua orang dapat mengajarkannya sesuai dengan panduan yang ada dalam kurikulum. Disamping itu, juga untuk menjaga sanad keilmuan yang diajarkan secara berantai dari yang terbawah sampai dengan yang paling atas.

Para guru baru agar memiliki kompetensi profesionalisme keguruan, maka mereka diberikan pendidikan dan pelatihan selama tiga hari. Adapun materi yang diberikan pada pelatihan ini adalah: *Pertama*, kode etik guru. Melalui materi ini, para guru diharapkan memahami dan mampu melaksanakan etika keguruan. Hal ini karena setiap perilaku seorang guru akan diikuti oleh murid-muridnya. Akhlak menjadi prinsip utama yang harus dimiliki bagi seorang guru. Hal ini karena guru tidak hanya mentransfer keilmuan agar siswa menjadi orang yang berwawasan ilmu pengetahuan, tetapi juga

mendidik perilakunya agar menjadi insan yang memiliki akhlak yang terpuji. Maka dari itu, akhlak terpuji harus dimiliki oleh setiap guru sehingga dapat menjadi teladan bagi murid-muridnya.

Kedua, metode pembelajaran. Dengan materi ini para guru baru dapat mengaplikasikan metode yang tepat sesuai materi pelajaran yang diajarkan. Hal ini karena mata pelajaran di MTs Salafiyah mayoritas berbasis kitab kuning yang cukup sulit sehingga membutuhkan metode khusus dalam proses pembelajarannya. Berbagai macam jenis mata pelajaran tentu membutuhkan metode yang berbeda pula, maka setiap guru dituntut untuk dapat memberikan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan. Dengan demikian, metode pembelajaran ini akan dapat memudahkan dalam menyampaikan materi pelajaran.

Ketiga, keadministrasian. Para guru baru disamping memiliki tugas sebagai pendidik dan pembimbing, mereka juga menjadi wali kelas. Jadi, untuk memberikan pemahaman tentang keadministrasian mereka diberikan pelatihan tentang teknis pengoperasian pengisian leger, raport dan lain-lain. Dengan pemberian materi tentang keadministrasian diharapkan para guru dapat menguasai alur keadministrasian di madrasah. Hal ini karena mereka memasuki atmosfer akademik baru sehingga masih banyak hal yang belum diketahui.

b) Kerja tim

Pembentukan kerja tim diawali dengan pembentukan struktur kepengurusan madrasah, mulai dari pemilihan kepala, wakil kepala, sekretaris, guru BP dan wali kelas. Proses pembentukan ini dilaksanakan pada bulan Ramadan. Setiap tahun kepengurusan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan juga untuk kepentingan kaderisasi, karena setiap tahun ada beberapa guru yang izin pulang untuk mengabdikan di daerahnya masing-masing.

Upaya untuk mempermudah seluruh program madrasah, maka Majelis Ma'arif membentuk kepanitian khusus yang terkait dengan kegiatan-kegiatan kemadrasahan, seperti panitia khusus Iduladha, pansus praktik ibadah, pansus, kajian kitab, pansus imtihan, pansus, wisuda, pansus, dakwah bil haal dan pansus yang lain apabila dibutuhkan. Kepanitian ini dijabat oleh para guru yang terbagi ke dalam beberapa jenis kepanitiaan sesuai dengan kompetensi kahliannya.

Banyaknya jenis kegiatan siswa membutuhkan tim kerja untuk memudahkan pelaksanaannya. Anggota tim kerja terdiri dari guru senior dan guru junior. Dengan pembentukan tim kerja ini, setiap tim kerja dapat bekerja secara kolektif sehingga terbentuk sistem kerja yang solid. Hal ini karena mereka dapat bersinergi menyelesaikan program kerja yang ada pada masing-masing pansus. Disamping itu, tim kerja ini salah satu upaya meregenarasi guru junior sebagai calon penerus roda organisasi.

c) Komunikasi

Pola komunikasi antar personal dan kelompok dilakukan melalui tiga aspek: *Pertama*, komunikasi secara lisan melalui musyawarah kerja madrasah. Proses rapat kerja dilaksanakan pada bulan Ramadan. Hal ini dikarenakan proses pembelajaran di madrasah libur panjang. Pada praktiknya proses komunikasi ini dilakukan secara verbal, yaitu dengan musyawarah tentang evaluasi madrasah selama satu tahun dan merencanakan program kerja untuk tahun depan. Komunikasi ini juga digunakan ketika rapat-rapat madrasah yang lain, seperti evaluasi madrasah yang diadakan setiap bulan.

Kedua, komunikasi secara tertulis melalui juklak dan juknis yang di dalamnya memuat tentang peraturan, jadwal kegiatan, tugas pokok dan fungsi guru. Hasil musyawarah kerja madrasah yang sudah dimufakati pada bulan Ramadan selanjutnya dituangkan ke dalam

juklak dan juknis pondok sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan selama satu tahun.

Ketiga, komunikasi nonformal melalui musyawarah yang bersifat insidental, yaitu antara kiai, kepala madrasah dan guru. Proses komunikasi ini dilakukan karena ada kegiatan yang bersifat insidental di luar program kerja madrasah sehingga membutuhkan musyawarah khusus secara mendadak. Anggota musyawarah hanya dilakukan oleh guru tertentu karena tidak memerlukan musyawarah seluruh guru.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diimplementasikan kepala madrasah dalam menggerakkan perilaku bawahannya, yaitu berbasis karismatik-demokratis. Kepemimpinan yang menekankan kewibawaan seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya. Kepala madrasah di lembaga ini adalah salah seorang putra kiai di Pondok Tremas. Ketokohnya sangat dihormati oleh para guru. Hal ini, karena salah satu tradisi pesantren adalah ketundukan kepada kiai.

Kepemimpinan ini memiliki kelebihan, yaitu dapat meningkatkan kepercayaan para bawahannya. Kepercayaan tersebut muncul karena sikap dan teladan yang selalu dicontohkan pimpinan kepada bawahan dalam kehidupan sehari-hari. Karismatik bukan berarti otoriter, tetapi kepemimpinan ini juga selalu menerima kritik, dan saran dari bawahannya.

e) Manajemen konflik

Manajemen yang diimplementasikan yaitu dengan asas musyawarah. Musyawarah merupakan ajaran para kiai di Pondok Tremas. Musyawarah ini dilakukan dengan berdasarkan perintah Alquran dan Hadits. Setiap permasalahan yang ada, baik permasalahan yang ada di madrasah, asrama dan eksternal selalu diselesaikan dengan asas musyawarah mufakat. Para guru diberikan hak untuk menyampaikan aspirasinya yang berkaitan dengan permasalahan

pendidikan. Dengan demikian, manajemen konflik bersifat preventif, yaitu mengantisipasi sebelum konflik muncul ke permukaan.

Disamping itu, lembaga ini berada di bawah yayasan pondok pesantren sudah tentu lebih mengedapankan etika daripada egoisme kelompok. Jadi, ketundukan kepada seorang kiai dan guru menjadi prinsip dasar dalam pengelolaan terjadinya konflik. Selama lembaga ini berdiri tidak pernah terjadi tindakan demo, unjuk rasa, apalagi tindakan-tindakan anarkisme. Hal ini adalah implikasi dari ajaran yang diinternalisasikan melalui pendidikan agama dan keagamaan di lingkungan pondok yang menjadi sebuah karakter.

f) Proses transformasi kepemimpinan.

Proses transformasi kepemimpinan di MTs Salafiyah pondok Tremas berbasis demokratis-kharismatik, yaitu kepemimpinan yang dapat membangun budaya positif, menciptakan keefektifan organisasi madrasah dan membangun konsep pendidikan berbasis spiritual. Pola kepemimpinan ini dapat menampilkan seorang pimpinan semua golongan sehingga dapat menyatukan semua kelompok sebagai satu warga yang besar. Disamping itu, dapat menampilkan keteladanan melalui kewibawaanya, menciptakan sikap kaku menjadi fleksibel dan mampu mengambil keputusan partisipatif.

3) Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan

a) Budaya organisasi

Upaya dalam menciptakan budaya organisasi yang positif-konstruktif dilakukan dengan pola pembiasaan hidup disiplin, sederhana, mandiri, menghargai perbedaan dan *akhlāq al-karīmah*. Pembiasaan budaya positif ini memberikan kontribusi pada setiap individu maupun kelompok sehingga menjadi pribadi yang berkarakter positif-kuat. Dengan demikian, dimungkinkan terwujudnya sumber daya manusia unggul yang dapat menciptakan

keunggulan budaya organisasi. hal ini karena budaya unggul berawal dari tersedianya manusia yang unggul dan berkarakter.

Budaya yang diimplementasikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas yaitu: *Pertama*, budaya keilmuan. Sistem pembelajaran dengan cara mengintegrasikan antara mata pelajaran agama dan mata pelajaran umum yang berlandaskan pada kaidah “*Al Muhāfadhah ‘alā al-qadīm al-Ṣalīh wa al-akhdzu bi al-jadīd al-aṣlah*”. Mempertahankan tradisi lama seperti *sorogan*, *wetonan*, *takrār* dan mengambil inovasi baru yang relevan untuk kemajuan lembaga. Kaidah ini berprinsip bahwa warisan para ulama yang masih relevan harus tetap dipertahankan sebagai upaya melestarikan budaya ke-Islaman pesantren. selain itu, tetap beradaptasi dengan perkembangan kemajuan zaman agar pendidikannya tetap relevan sehingga dapat mencetak generasi bangsa yang memiliki intelektualitas.

Kedua, budaya keagamaan. Seluruh warga berada di lingkungan pondok pesantren yang kental dengan nilai-nilai spiritual, seperti melaksanakan salat berjamaah, istigasah, pembacaan *manāqib*, pembacaan selawat, *tirakatan*, pembacaan Alquran dan tausiah para kiai. Dengan budaya keagamaan diharapkan para guru dan santri dapat memiliki kecerdasan spiritual sehingga dalam melaksanakan kinerjanya tidak hanya berorientasi kepada duniawi saja, tetapi juga berorientasi kepada akhirat.

Ketiga, budaya sosial. Pembentukan budaya ini dilakukan dengan pola hidup kemandirian, kesederhanan, disiplin yang kemudian melahirkan rasa tolong menolong antarsesama. Prinsip budaya sosial ini dengan berlandaskan “*khairu al-nās anfa’uhum li al-nās*”. Dalam melaksanakan tugasnya, para guru berusaha untuk selalu memberikan manfaat bagi orang lain. Salah satunya dengan mendidik, mengajar dan membimbing para siswa.

Keempat, budaya keikhlasan. Setiap guru melaksanakan tugasnya dengan penuh keikhlasan yang didasarkan motivasi ibadah.

Setiap individu dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya berorientasi kepada masalah ukhrawi, bukan untuk mendapatkan imbalan materi. *Strong culture*, dan *cure values* kemudian menjadi kekuatan organisasi yang mempengaruhi setiap individu dalam menggerakkan potensi sumber daya dan meningkatkan efektivitas hubungan antarpersonal dalam mentransformasi lembaga.

b) Manajemen stres kerja

Manajemen stres kerja dilakukan melalui dua tahap: *Pertama*, melalui pendekatan berbasis spiritual, seperti salat, doa, berzikir dan ibadah yang lain. Beban kerja sebagai guru di pondok pesantren begitu sarat. Para guru tidak hanya memiliki tugas mengajar di kelas, tetapi memiliki tugas lain mengajar di asrama dan menjadi pembimbing organisasi siswa. Bagi guru senior yang sudah berkeluarga memiliki tugas lain bekerja untuk menghidupi keluarganya. Spiritualitas dapat menentramkan hati dan mendatangkan kejernihan pikiran sehingga setiap beban yang dipikul akan terasa ringan karena selalu merasakan bimbingan dari Allah Swt.

Kedua, melalui liburan bersama antara keluarga ndalem kiai dengan para guru. liburan bersama ini dilakukan dengan wisata dan rihlah ilmiah ke pondok pesantren lain. Liburan ini dilakukan untuk mengendorkan ketegangan psikologis. Hal ini karena para guru adalah manusia biasa yang suatu saat merasakan kejenuhan. Selain itu, sebagai media silaturahmi dan menjalin keakraban antara para guru dan keluarga ndalem kiai sehingga dimungkinkan terciptanya keakraban dan keharmonisan. Dengan demikian, terciptalah lingkungan kerja yang kondusif karena mereka sehat secara psikis dan fisik. Para guru serta karyawan tidak merasakan sebuah pekerjaan sebagai beban, tetapi menganggap pekerjaan adalah aktivitas yang dilakukan secara menyenangkan.

c) Proses transformasi pendidik

Proses transformasi tenaga pendidika agar memiliki kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional melalui beberapa hal, yaitu: *pertama*, perekrutan SDM yang memiliki kualitas dan moralitas. Guru di MTs Pondok Tremas adalah para alumni dari MA Salafiyah Pondok Tremas. Meskipun begitu, ada beberapa guru yang direkrut dari nonalumni untuk mengajar mata pelajaran umum, tetapi jumlahnya sedikit. Perekrutan guru yang sangat ketat ini bertujuan untuk mendapatkan guru yang memiliki kualitas dan moralitas. Dengan guru yang bermutu ini diharapkan akan mencetak lulusan yang bermutu.

Kedua, pelatihan pendidikan khusus bagi guru baru selama tiga hari dengan materi kode etik guru, metode pembelajaran dan administrasi pendidikan. Pelatihan pendidikan bagi guru baru ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kecakapan, pengalaman dan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini karena para guru tidak hanya memiliki tugas di dalam kelas, tetapi mereka juga diberi beban menjadi seorang penasehat di asrama, dan pembimbing organisasi siswa. Dengan demikian, para guru baru dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Ketiga, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan guru mata pelajaran sejenis ini bertujuan agar para guru dapat menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) secara mandiri sehingga mereka memiliki perencanaan yang matang sebelum melakukan proses pembelajaran. Hal ini karena memiliki panduan yang dijadikan acuan dalam proses belajar mengajar. Di samping itu, kegiatan ini untuk melatih daya kritis guru dalam menganalisis materi-materi pelajaran sehingga mereka dapat menguasai materi yang diajarkannya secara komprehensif.

Keempat, workshop pelatihan pendidikan seluruh guru MTs Salafiyah Pondok Tremas untuk meningkatkan profesionalisme. Adapun *workshop* pelatihan yang sudah dilaksanakan yaitu: (1) *workshop* metode dan strategi pembelajaran. Pada prosesnya para guru diajak untuk aktif didalam mengimplementasikan metode dan strategi pembelajaran di kelas sesuai dengan materi yang diajarkan, dengan harapan mereka mampu menghadirkan pembelajaran yang lebih berkualitas di kelas. Hal ini karena masih banyak para guru yang menggunakan metode dan strategi sesuai dengan apa yang dilakukan oleh guru-gurunya sehingga terkesan monoton dan kurang menggairahkan.

(2) *Workshop* manajemen pendidikan. *Workshop* ini bertujuan agar setiap guru memiliki pengetahuan tentang bagaimana mengelola lembaga pendidikan agar menjadi lebih maju, baik pengelolaan terhadap kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan dan keuangan. Hal ini karena tugas memajukan pendidikan tidak hanya tugas kiai dan kepala madrasah, tetapi juga tugas para guru. Dengan demikian, para guru dapat ikut andil dalam berinovasi untuk memajukan lembaga pendidikan bersama-sama.

Penyusunan silabus dan RPP. Pelatihan ini bertujuan agar para guru dapat menyusun rencana pembelajaran secara mandiri dengan berpedoman pada silabus. Hal ini karena kurikulum MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak mengikuti kementerian agama, jadi pembuatan silabus, dan RPP harus dibuat secara independen oleh lembaga. Selain itu, agar para guru dapat mengaplikasikan berbagai metode pembelajaran sehingga dapat membantu kesulitan yang dialami siswa, memunculkan sikap inovatif guru, dapat memerankan peserta didik secara maksimal dan menciptakan pembelajaran yang menyenangkan.

Kelima, studi lanjut gelar bagi para guru melalui program mandiri dan beasiswa. Studi lanjut gelar ini dimaksudkan agar para guru dalam proses belajar mengajar tidak hanya sekadar

menyampaikan materi secara tektual sehingga terkesan monoton, tetapi mereka dapat mengembangkan pengetahuan karena memiliki wawasan yang luas melalui penelusuran berbagai macam literatur. Dengan demikian, para siswa mendapatkan berbagai macam ilmu pengetahuan dari berbagai sudut pandang.

Keenam, pertemuan ilmiah seperti seminar, diklat dan penataran bagi para guru. Kegiatan ini bersifat imbauan dengan tujuan agar para guru dapat meng-*update* pengetahuannya. Di samping para guru yang melanjutkan studi di perguruan tinggi, diimbau untuk mengikuti kegiatan ilmiah nonformal. Jadi, kegiatan ini salah satu upaya untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi sehingga para guru memiliki wawasan yang luas.

Ketujuh, *rapat evaluasi*. Rapat ini dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui klemahan-klemahan lembaga sehingga dapat dijadikan landasan untuk diadakan perubahan. Dan juga untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kinerja, efisiensi kinerja, inovasi, dan moralitas kerja para guru dan karyawan.

d) Proses transformasi tenaga kependidikan/karyawan

MTs Salafiyah Pondok Tremas tidak memiliki banyak karyawan khusus urusan keadministrasian, tetapi para karyawan direkrut dari tenaga pendidik. Untuk menjaga profesionalisme kinerja karyawan, maka upaya yang dilakukan oleh lembaga sebagai berikut: *pertama*, *individual converence*. Sekretaris madrasah diimbau untuk selalu proaktif dalam berdiskusi dengan sekretaris pondok karena sekretaris pondok lebih senior sehingga lebih mengetahui tentang hal-hal teknis yang berkaitan dengan keadministrasian. Dengan cara ini para karyawan dapat bekerja secara mandiri dan memiliki respon proaktif sehingga dapat menciptakan pola kerja varian.

Kedua, rapat dengan pimpinan. Rapat ini dilakukan dengan berbagai pimpinan di Pondok Tremas, tidak hanya dengan kepala

madrrasah, tetapi dengan para kiai yang lain. Melalui rapat ini, para sekretaris mendapatkan arahan, petunjuk dan bimbingan sehingga dapat bekerja secara kolektif dalam *teamwork*. *Ketiga*, studi lanjut. Studi lanjut bertujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan yang luas sehingga dapat berpikir dengan logika kerja, ulet dan teliti. Dengan demikian, dapat meminimalisir terjadinya kesalahan.

2. Paparan data kasus II di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

- a. Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo
 - 1) Keberagaman individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Keberagaman dalam sebuah institusi lembaga pendidikan adalah sebuah keniscayaan. Keberagaman individu mengharuskan kebebasan seseorang dalam bersikap, berpikir dan bertindak di tengah kehidupan berorganisasi. Kebebasan ini bukan berperilaku tanpa aturan, tetapi kondisi yang terlepas dari paksaan dan tetap berada dalam aturan yang berlaku sesuai dengan yang dianut. Hal itu karena setiap manusia di dunia mempunyai kebutuhan dan cara yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya.

Upaya dalam menjaga keutuhan individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Upaya agar setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo mampu memahami keberagaman dilakukan sejak dini, yaitu semenjak masuk menjadi santri sampai menjadi seorang pendidik. Mereka hidup bersama kawan-kawannya di asrama. mereka saling memahami satu sama lain. Mereka mengikuti kegiatan selama 24 jam sehingga dalam prosesnya mereka dapat mengenal lenih dalam teman-temannya. Ada empat hal yang harus dipahami dan dilaksanakan kepada seluruh individu yaitu: (1) tidak boleh menghina nama seseorang karena nama adalah pemberian orang tua; (2) tidak diperbolehkan

menghina warna kulit dan bentuk seseorang; (3) tidak diperbolehkan memperlakukan asal daerah; (4) jangan menghina profesi orangtua.⁷²

Pemahaman tentang keberagaman diajarkan pada setiap kegiatan pembelajaran. Pada kegiatan formal di sekolah dan kegiatan di asrama, para siswa diajarkan materi yang memuat nilai-nilai pluralisme bahwa keberagaman adalah kehendak Tuhan yang tidak bisa ditawar. Pendidikan pluralisme menjadi karakter yang selalu diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Sa'roni bahwa setiap guru dan siswa tidak diperbolehkan menghina nama seseorang, warna bentuk, asal daerah dan juga profesi orangtua.



Gambar 27. Internalisasi praktek keberagaman oleh direktur.⁷³

Upaya ini dimaksudkan agar setiap individu mampu menjaga keutuhan dan persatuan pada setiap individu sehingga terhindar dari kekerasan dan konflik antarindividu. Menurut keterangan yang didapat tidak pernah terjadi perkelahian dan konflik apa pun selama lembaga tersebut berdiri. Disamping itu nilai-nilai ajaran agama yang diajarkan

⁷² Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 7 November 2018.

⁷³ Dokumen KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

setiap kegiatan pembelajaran yang tidak hanya sebatas pemenuhan formalitas, akan tetapi wajib diimplementasikan di setiap waktu.

Perbedaan individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo disebabkan banyak hal, diantaranya karena latar belakang yang berbeda-beda. Individu yang berada di lembaga ini berasal dari berbagai daerah di Indonesia, bahkan ada yang berasal dari luar negeri. Perbedaan yang dimaksud adalah perbedaan budaya, bahasa, ekonomi, politik, pendidikan, ras, warna kulit dan lain-lain. Berbagai macam perbedaan ini menyatu dalam ruang dan waktu yang sama sehingga melebur terintegrasi menjadi satu kesatuan yang kemudian mempunyai visi dan misi yang sama.

Nilai-nilai keberagaman didapat dari pembentukan pola hidup mandiri yang diajarkan setiap hari melalui internalisasi keikhlasan menjalankan kewajiban dan tugas tanpa mengharapkan pamrih, kesederhanaan melalui pembiasaan pola hidup sederhana meskipun dari keluarga kaya, dan menjalin tali persaudaraan antar sesama individu yang didasarkan pada persamaan dalam agama meskipun berbeda dalam segala hal. Selain itu memiliki jiwa bebas, yaitu bebas dalam berpikir, berbuat dan menentukan jalan hidup dan perjuangan. Hal ini sesuai dengan petunjuk Allah Swt. dan tuntunan Rasulullah saw.

Ketauladanan sosok kiai juga menjadi dasar bersikap, berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari. Sebagaimana disampaikan oleh Rizal Mustofa sebagai berikut.

Saya dan para guru selalu sabar, ikhlas dan mempunyai semangat bekerja karena tauladan yang dicontohkan K.H. M. Ma'sum. Beliau sebenarnya mempunyai segalanya, tetapi dalam kehidupan sehari-hari beliau mengabdikan seluruh jiwa, raga dan hartanya untuk berjuang di jalan Allah Swt. Kesederhanaan, keikhlasan, dan jiwa semangat perjuangan beliau begitu luar biasa. Kami merasa malu apabila tidak menjalankan tugas dengan baik, sedangkan kami lebih muda dan mempunyai banyak kesempatan.⁷⁴

⁷⁴ Rizal Mustofa, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 8 November 2018.

Hakikinya individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo mempunyai kebutuhan hidup yang berbeda. Dalam organisasi perusahaan pada umumnya, dapat dilihat perbedaan perilaku antara individu yang memiliki tujuan tertentu. Individu yang ingin mendapatkan jabatan tertentu atau tambahan finansial maka akan bekerja keras untuk mendapatkan tujuannya. Berbeda dengan individu yang berada di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, meskipun setiap individu mempunyai berbagai kebutuhan, dan keinginan yang berbeda, tetapi mereka tidak berlomba-lomba mendapatkan jabatan atau finansial tertentu. Hal ini didasari karena didasarkan rasa pengabdian untuk bersama-sama mengemban amanah mulia.

Keyakinan yang kuat terhadap pengabdian menjadikan seluruh individu memiliki etos kerja tinggi dan tanpa mengharapkan pamrih. Pemenuhan kebutuhan yang kaitannya dengan duniawi diyakini akan didapat dari keberkahan atas pengabdian menjalankan amanat lembaga. Di samping itu untuk memenuhi perbedaan kebutuhan materi masing-masing individu. Lembaga ini menyediakan tempat tinggal gratis kepada pengurus yang berkeinginan tinggal di pondok sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan materi dengan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.

- 2) Peningkatan kerja Individu, kepuasan kinerja individu, dan motivasi kerja individu

Kepemimpinan sebagai *top leader* di di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo memegang peran sangat penting sebagai penentu keberhasilan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini sebagaimana disampaikan Ary Ibnu Kurniawan sebagai berikut:

Kami selalu menumbuhkan motivasi kami sendiri, adalah dengan melihat sosok pimpinan. Beliau adalah sosok yang sangat sederhana. Di usia yang sudah tua, sudah punya anak, dan cucu tetapi beliau tidak punya rumah, bertempat tinggal kamar yang sangat sederhana beralaskan tikar, makan minum seadanya serta berpakaian sederhana. Padahal di sisi lain, beliau punya segalanya,

dan tentu mampu untuk memiliki, dan membeli apa saja. Akan tetapi kehidupan pribadi beliau begitu sangat sederhana. Itulah yang membuat kami selalu tergugah mendapatkan motivasi agar selalu menjalankan tugas mengemban amanat dengan ikhlas dan sabar.⁷⁵

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa dasar dari kinerja para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo didasarkan keteladanan yang diajarkan oleh pimpinan, yaitu kehidupan yang sederhana. Pola keteladanan ini adalah cerminan dari akhlak Nabi Muhammad saw. yang dicontoh oleh K.H. M. Ma'sum dalam kesehariaanya sehingga perilaku ini ditiru dan dicontoh oleh para guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik dan pengajar.

Sikap dan kepuasan kerja adalah korelasi antara pimpinan dengan bawahan sehingga membentuk sebuah perilaku dalam bersikap, berpikir dan bertindak. Gaya kepemimpinan K.H. M. Ma'sum adalah sebagai dasar dalam bersikap, berpikir dan bertindak bagi seluruh warga di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo. Kebijakan-kebijakan yang diambil pimpinan lembaga menghasilkan reaksi tentang keyakinan bagaimana seharusnya sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan menyenangkan.

Upaya dalam rangka meningkatkan kerja individu, kepuasan kinerja individu dan motivasi kerja individu berdasarkan sistem organisasi yang dikembangkan, yaitu sebagai berikut.

- a) *'Alā manhāj rabbany* dengan *mujāhadah* yang tinggi, yaitu sistem pendidikan Islam dengan kesungguhan yang maksimal dan keikhlasan yang tinggi dan murni.⁷⁶

Setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo mendapatkan pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren yang dalam aktivitas kesehariaanya diatur oleh waktu. Jadi, dalam segala aktivitasnya dituntut untuk sungguh-

⁷⁵ Ary Ibnu Kurniawan, Sekretaris KMI urusan pondok putri, *Wawancara*, 8 November 2018.

⁷⁶ Dokumen KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Kesungguhan adalah salah satu aspek untuk meraih kesuksesan visi dan misi lembaga yang menuntut kerja keras. Hal ini yang selalu ditanamkan kepada setiap individu oleh pimpinan lembaga dalam melaksanakan amanat yang mulia menjadi seorang guru

Mujāhadah atau kesungguhan tidak dapat diraih dengan mudah, membutuhkan keuletan, kesabaran, dan keikhlasan. Untuk menumbuhkan keikhlasan setiap individu, pimpinan yayasan selalu berpesan kepada bawahannya agar selalu percaya bahwa jika berjuang di jalan Allah Swt., maka akan dicukupi segala kebutuhan hidupnya, baik berupa materi ataupun yang lain. Jadi, pimpinan dalam hal ini memberikan keyakinan kepada bawahannya untuk selalu bersungguh-sungguh dan selalu ikhlas dalam bekerja, tidak perlu takut tentang hal yang berkaitan dengan materi keduniawian selama mau berusaha dan berdoa dengan penuh keikhlasan.

Masalah finansial bukan menjadi penghambat dalam melaksanakan tugas organisasi. hal ini karena bagi pengurus bekerja mengemban amanat misi lembaga adalah sebuah ibadah yang tidak bisa ditawar. Jaminan berupa finansial bukan faktor dan tujuan utama dalam melaksanakan tugas kerja. Bahkan tanpa finansial yang memadai pun pekerjaan akan tetap dilaksanakan. Hal ini, dikarenakan motivasi intrinsik yang ditimbulkan dari sosok pemimpin yang selalu memberikan keteladanan dalam bekerja. Hal itu pulalah yang menstimulus seluruh warga madrasah terbiasa melaksanakan tugas secara disiplin dan memiliki etos kerja.

Motivasi dalam bekerja setiap individu agar menjadi pejuang yang mau berkorban disampaikan oleh K.H. M. Ma'sum Yusuf sebagai berikut.

Setiap pendidik harus berani berkorban segala-galanya, baik hartanya, tenaganya, pikiranya dan jiwanya semata-mata hanya mengharapkan rida Allah Swt. bukan karena kepentingan yang lain, apalagi mengharap duniawi. Mereka

harus siap berjuang di jalan Allah dan membela Negara Kesatuan Republik Indonesia.⁷⁷

Tumbuhnya motivasi kerja bukan karena didorong atas harapan imbalan-imbalan tertentu, tetapi dilakukan atas dasar dorongan ibadah yang selalu diajarkan oleh pimpinan lembaga. Dasar ibadah di jalan Allah Swt. ini yang menjadi dasar dalam motivasi intrinsik setiap individu dalam meningkatkan kinerjanya. Jadi, dalam melaksanakan tugasnya, para guru melakukannya dengan penuh keikhlasan dan kesabaran karena mereka meyakini jika berjuang di jalan Allah Swt. maka dia akan mendapatkan pertolongan dari-Nya.

Mengabdikan kepada pondok adalah pengabdian yang membutuhkan perjuangan dan kerja keras. Siapapun yang sudah menyatakan siap mengabdikan di KMI Pondok Modern Arrisalah harus siap mengorbankan segala-galanya, baik hartanya, pikirannya, dan tenaganya. Meskipun perjuangan yang dilakukan terasa berat, tetapi karena dasar mengharap rida Allah Swt., maka dalam melaksanakan tugasnya, para guru merasakan kenikmatan karena didorong oleh semangat pengabdian yang kuat.

Pada hakikatnya setiap manusia adalah makhluk yang giat bekerja, taat peraturan, dan memiliki rasa optimisme, bukan makhluk yang sulit diatur, malas, dan pesimis dalam bekerja. Maka dalam menumbuhkan motivasi warga sekolah di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo tidak memerlukan kepemimpinan otoriter, diawasi dengan ketat, dan selalu diberi hukuman ketika melakukan kesalahan. Sosok pimpinan di lembaga ini sebagai teladan yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik kepada setiap individu.

Motivasi yang didapat dari sosok pemimpin ini berimplikasi pada tumbuhnya rasa untuk berprestasi dalam bekerja, setiap individu

⁷⁷ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Wawancara*, 7 November 2018.

berpikir cara agar bisa mengatasi setiap problematika yang dihadapi sehingga mendapatkan prestasi kinerja yang baik. Dan setiap individu terstimulus untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi kehidupan sosial. Mereka selalu menghindarkan diri dari perbuatan yang merugikan orang lain.

Setiap individu di lembaga ini juga mendapatkan stimulus untuk terdorong melaksanakan tugas agar mencapai keunggulan dalam bekerja, meningkatkan *skill* dalam mencari solusi dari masalah yang ditemui, dan selalu menumbuhkan kreativitas agar bekerja dengan penuh inovasi. Di samping itu, keteladanan kepemimpinan pimpinan lembaga melahirkan nilai positif kepada setiap individu agar mampu mempengaruhi dan mampu menggerakkan orang lain tanpa harus memaksakan kehendak seseorang karena sudah menyadarinya.

Timbulnya semangat dalam bekerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pimpinan lembaga. Sikap ini menimbulkan reaksi positif terhadap pekerjaan setiap individu. Hal ini karena, jika sikap yang didapat negatif, maka akan menimbulkan reaksi pada penurunan kualitas pekerjaan pada setiap individu. Di samping itu KH. M. Ma'sum selalu melibatkan setiap individu dalam setiap kegiatan, sehingga tumbuh rasa tanggung jawab, dan rasa saling memiliki kepada lembaganya. *Wa al-hasil* setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya karena merasa dihargai dan dihormati oleh pimpinannya.

Sistem Pendidikan *Alā manhāj rabbany* (Islam) diantaranya sebagai berikut.⁷⁸

(1) Pendidikan dengan keteladanan (*al-Tarbiyyah bi al-Qudwah*)

Pendidikan di Negara Indonesia saat ini secara umum masih tertinggal dengan negara-negara yang lain, hal ini dibuktikan indeks prestasi pendidikan menempati urutan baris belakang. Meskipun

⁷⁸ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Ponorogo.

pemerintah sudah berupaya agar pendidikan di Indonesia menjadi lebih maju, namun tetap saja masih belum mendapatkan hasil yang memuaskan. *Wa al-hasil* hasil *out put* pendidikan belum mampu menelurkan sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter.

Upaya yang dilakukan oleh KMI Pondok Modern Arrisalah dalam rangka mencetak lulusan yang memiliki karakter kuat positif yaitu dengan pendidikan yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw., yaitu pendidikan keteladanan. Nabi adalah ibarat Alquran berjalan, yaitu adanya kesesuaian antara hal yang dikatakan dan yang diperbuat karena akhlak Nabi adalah Alquran. Jadi, salah satu keberhasilan Nabi dalam mendidik umatnya yaitu dengan pendidikan keteladanan.



.Gambar 28. Pemberian Keteladanan Kepada Para Guru oleh Direktur.⁷⁹

Pendidikan keteladanan yang dicontohkan Nabi Muhammad saw., kemudian dijadikan dasar dalam mendidik setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah. Hal ini karena menurut KH. M. Ma'sum bahwa dengan keteladanan akan dapat merubah sikap, pola

⁷⁹ *Ibid.*

pikir dan perilaku seluruh individu. Jadi, menurutnya ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan seorang pimpinan tidak hanya sekadar memerintah, namun seorang pemimpin juga harus berada di depan memberikan contoh terlebih dahulu kepada bawahannya.

Setiap individu secara psikologis pada hakikatnya membutuhkan keteladanan dari pemimpinnya. Hal ini karena keteladanan seorang pemimpin akan menjadi *role model* yang senantiasa akan ditiru oleh bawahannya. Dengan keteladanan ini, maka akan mampu melahirkan kekuatan yang luar biasa bagi setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah. Ketika setiap individu memiliki kekuatan yang kuat, maka mereka akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik karena mendapatkan contoh dari pemimpinnya.⁸⁰

(2) Pendidikan dengan kebiasaan atau fitrah (*al-Tarbiyyah bi al-‘Adah*)

Setiap manusia dilahirkan suci (fitrah) seperti layaknya kertas kosong, tidak memiliki noda, warna, dan dosa. Hal yang akan memberikan warna pada setiap anak adalah lingkungannya. Lingkungan adalah tempat seorang anak memahami dan menginterpretasi objek yang ditemui. Lingkungan tempat seorang anak menemukan *knowledge* dapat berupa lingkungan formal melalui pendidikan di lembaga pendidikan, lingkungan informal atau pendidikan di lingkungan keluarga, dan lingkungan nonformal atau pendidikan yang berlangsung di masyarakat.

Seorang anak yang berada pada lingkungan yang baik, maka secara praktis akan berimplikasi pada perilaku positif. Begitu juga sebaliknya. Salah satu upaya yang dilakukan oleh KMI Pondok Modern Arrisalah untuk melahirkan individu yang bekarakter adalah dengan pendidikan yang dilakukan melalui pembiasaan. Pendidikan dengan pembiasaan ini adalah proses agar setiap individu melakukan

⁸⁰ *Observasi*, 8 November 2018.

seluruh tugas kewajibannya dengan sadar tanpa adanya paksaan karena sejak dini sudah terbiasa melakukan hal-hal positif di lingkungannya seperti kedisiplinan, kemandirian, keikhlasan.



Gambar 29. Pembiasaan Disiplin melalui Salat Berjamaah 5 Waktu⁸¹

Tingkah laku manusia pada dasarnya sulit melakukan suatu pekerjaan. Dengan pembiasaan pada waktu tertentu, maka sesuatu yang sulit itu akan mudah dilakukan karena sering dilakukan secara berulang-ulang dan menjadi sebuah kebiasaan. Begitu juga individu di KMI Pondok Modern Arrisalah, untuk mengubah perilaku pesimisme dalam menyelesaikan pekerjaan, maka upaya yang dilakukan adalah dengan pembiasaan sejak dini dengan pola hidup positif.⁸²

(3) Pendidikan dengan nasihat (*al-Tarbiyyah bi al-Mau'idah*)

Pendidikan dengan nasihat banyak dijelaskan dalam Alquran, karena inti ajaran agama adalah nasihat. Nasihat ini tidak bersifat universal, tidak hanya spesifik pada golongan tertentu. Isi nasihat dalam Alquran berisi tentang anjuran berbuat baik, memberi peringatan, mengingatkan orang yang lalai, perintah mengikuti orang

⁸¹ Dokumen KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

⁸² *Observasi*, 26 November 2018.

yang mendapatkan petunjuk dan memberikan ancaman bagi orang-orang yang berbuat dosa agar kembali ke jalan-Nya.

Pendidikan nasihat di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo diawali oleh pimpinan pesantren yaitu KH. M. Ma'sum yang pada setiap kesempatan selalu memberikan nasihat kepada para guru dan serta santri. Metode yang digunakan oleh pimpinan yaitu dengan mengikuti metode Nabi Muhammad Saw., yaitu selalu memberikan nasihat dengan penuh kasih sayang dan kelembutan sehingga tidak menyakiti orang yang mendengarnya.

Pendidikan melalui nasihat ini bertujuan agar para guru testimulus untuk melakukan tugasnya setelah mendengarkan nasihat, arahan, dan bimbingan. Jadi, nasihat yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya menjadi motivasi dalam rangka menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki untuk melaksanakan hal yang menjadi tugasnya masing-masing. Para guru sangat mempercayai nasihat yang disampaikan oleh pimpinan karena KH. M. Ma'sum selalu memberikan contoh terlebih dahulu hal yang dikatakannya.

(4) Pendidikan dengan memberikan perhatian atau kasih sayang (*al-Tarbiyyah bi al-Mulāḥaḍah*)

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah lembaga pendidikan pesantren yang di dalamnya terdapat hubungan emosional antara kiai, guru, dan santrinya. Interaksi setiap individu, baik kiai, guru ataupun santri diibaratkan satu keluarga dalam rumah tangga. Untuk membina rumah tangga tersebut, maka K.H. M. Ma'sum sebagai *top leader* selalu memberikan sikap yang menunjukkan rasa kasih sayang dan perhatian kepada para guru, dan santrinya.

Setiap hari beliau berusaha untuk menjadi pengganti orangtua yang baik kepada para santrinya dengan memberikan perhatian dan pelayanan terbaik. Untuk mengetahui seluruh kebutuhan para guru,

dan santrinya setiap minggu diadakan evaluasi kemisan yang bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan yang ditemui pada setiap minggunya. Hal ini bertujuan tidak lain agar pimpinan dapat memberikan bimbingan dan memberikan solusi terhadap segala dinamika problematik yang ditemui.⁸³

Setiap solusi yang diberikan oleh pimpinan pada hakikatnya adalah sebagai bentuk perhatian dan kasih sayangnya meskipun tidak secara langsung disampaikan dengan kata-kata. Tujuannya agar setiap guru mendapatkan motivasi dari bentuk perhatian pimpinan kepada para guru sehingga mereka terdorong untuk selalu melakukan tugasnya dengan baik. Jadi, dengan kasih sayang dapat memberikan rasa kepedulian terhadap orang lain yang pada gilirannya dapat mendorong para guru untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini karena merasa diperhatikan dan dibimbing oleh pimpinannya.

(5) Pendidikan dengan memberikan hadiah, ganjaran dan hukuman
(*al-Tarbiyyah bi al-'Uqūbah*)

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan aset penting. Hal ini karena merekalah yang menjalankan roda organisasi lembaga, tanpa peran mereka sudah pasti seluruh program tidak akan dapat direalisasikan. Para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya demi kemajuan lembaganya. Salah satu upaya untuk mempertahankan semangat kinerja para gurunya lembaga ini menerapkan pemberian *reward*, dan *punishment*.

Berkaitan dengan pemberian *reward* dan *punishment* sebagaimana yang disampaikan Supria sebagai berikut.

Pemberian *reward* ini sebenarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu. Dengan *reward* mereka akan termotivasi untuk dapat menjaga dan meningkatkan kembali kinerjanya. Hal ini karena merasa dihargai pada setiap apa yang dilakukannya. Sedangkan, *punishment*

⁸³ *Observasi*, 26 November 2018.

diberikan untuk menimbulkan rasa tidak senang sehingga para guru enggan untuk melakukan perbuatan yang melanggar aturan. Jadi, pada dasarnya *reward* dan *punishment* untuk menumbuhkan motivasi setiap guru agar selalu melaksanakan aktivitas dengan etos kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasi lembaganya.⁸⁴

Bentuk *reward* yang dilakukan oleh pimpinan tidak berupa materi atau hadiah yang berbentuk fisik, tetapi pemberian *reward* yang selama diberikan hanya berbentuk apresiasi telah melakukan pekerjaan dengan baik. Namun meskipun hanya berbentuk apresiasi menurut para guru sangat berarti dan bermakna. Adapun *punishment* yang dilakukan yaitu pimpinan memanggil guru yang bersangkutan untuk dinasihati, diingatkan, dan dibimbing. Meskipun tidak mendapatkan hukuman secara fisik, tetapi pemanggilan oleh pimpinan pesantren adalah hal yang sangat memalukan secara moral.

(6) Pendidikan dengan berbagai latihan atau ketrampilan (*al-Tarbiyyah bi al-Mumārisah*)

Sebagai subkultural pondok pesantren memiliki ciri khas tersendiri, akan tetapi seiring perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pesantren membuka diri terhadap perubahan-perubahan dari luar, hal ini dilakukan untuk menjawab dinamika problematik yang dihadapi umat. Pesantren tidak lagi mengajarkan *ilmu al-diniyyah an sich* seperti ilmu Alquran, ilmu hadits, fiqh, tauhid, tafsir dan lain-lain. Namun, pesantren juga mengajarkan *ilmu al-kauniyyah* (eksakta) dan *ilmu al insaniyyah* (ilmu sosial).

Memasuki era persaingan pasar bebas dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean, KMI Pondok Modern Arrisalah di samping mendirikan lembaga formal berupa madrasah atau sekolah juga mengintegrasikan pendidikan nonformal dan informal. Hal ini sebagai terjemahan dari nilai-nilai ajaran yang ada

⁸⁴ Supria, Sekretaris KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 27 November 2018.

dalam Alquran, yaitu mencari kebahagiaan di dunia dan juga di akhirat. Hal ini karena pada hakikatnya manusia mempunyai tanggung jawab sebagai *abdullah* dan *khalīfah fi al-ard*.

Sebagai *abdullah* manusia berkewajiban menghambakan diri kepada Allah dalam bentuk ibadah mahdah seperti salat, puasa, haji dan lain sebagainya. Sedangkan, sebagai *khalīfah fi al-ard* atau wakil Tuhan di muka bumi manusia bertanggung jawab memakmurkan bumi, membentuk peradaban maju yang salah satunya melalui pemberdayaan ekonomi umat melalui pendidikan *entrepreneurship* (kewirausahaan). kewirausahaan yang dikembangkan adalah: (1) pertokoan; (2) pertanian; (3) perikanan darat; (4) perkebunan jati, akasia manium, lamtorogung, mangga, mente (baru dibuka); (5) pelayanan balai kesehatan bagi santri dan masyarakat umum.



Gambar 30. Perikanan dan perkebunan Pondok Arrisalah.⁸⁵

- b) Lingkungan yang agamis dan ilmiah, bebas dari segala pengaruh buruk dengan disiplin yang ketat.⁸⁶

⁸⁵ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

⁸⁶ *Ibid.*

KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah lembaga pendidikan Islam di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Maka pola pendidikan yang dikembangkan berbasis agama. Hal ini karena lembaga ini selalu mencetak generasi muslim yang memiliki kedalaman spiritualitas dan kelimuan sains-teknologi. Pesantren ini ingin menghilangkan stigma bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang ketinggalan zaman dan tidak relevan dengan perkembangan zaman.

Corak modern yang dalam kurikulumnya mewajibkan bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam komunikasi kesehariannya, maka lembaga ini ingin membuktikan bahwa pondok pesantren dapat beradaptasi dengan perubahan zaman dan mampu berkompetisi di era globalisasi. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan tidak agama *ansich*, tetapi mencoba mengintegrasikan antara pendidikan agama, dengan sains-teknologi dengan tujuan para lulusannya dapat menjawab tantangan zaman yang sangat kompleks.

Berkaitan dengan lingkungan yang agamis sebagaimana yang disampaikan Supria sebagai berikut.

Para guru dan santri dalam kesehariannya berada pada lingkungan agamis sehingga terproteksi dari lingkungan yang buruk. Hal ini karena di era sekarang ini kita dihadapkan dengan keprihatinan generasi bangsa yang terjebak pada pergaulan beba. Upaya yang dilakukan disini adalah dengan menciptakan lingkungan religius dan penanaman kedisiplinan.⁸⁷

Upaya dalam mempersiapkan generasi milenial yang mampu berkarakter kuat-positif yaitu dengan menciptakan lingkungan yang religius. Hal ini karena lingkungan dalam konteks pendidikan sangat menentukan pembentukan budaya yang akan dikembangkan. Lingkungan pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah lingkungan agamis karena berada di lingkungan pondok pesantren

⁸⁷ Supria, Sekretaris KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 27 November 2018.

yang dalam kesehariaanya melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan, seperti salat berjamaah, membaca Alquran dan kajian-kajian keagamaan.⁸⁸

Pembiasaan pola hidup pada lingkungan agamis ini tidak hanya menekankan kepada sekadar memahamai mata pelajaran (*cognitive*), tetapi seluruh warga pesantren harus mampu mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang sudah didapat. Dengan lingkungan agamis ini maka para guru menjadi pribadi berkarakter yang memiliki sifat jujur, ikhlas, disiplin, empati, loyal dan santun sehingga mampu meningkatkan kinerjanya karena didorong upaya lingkungan yang baik.

3) Kepribadian dan nilai hubungannya dengan emosi dan suasana hati

Kepribadian setiap individu tidak ada yang sama, kepribadian manusia selalu berkembang dinamis sesuai dengan pengalaman yang didapat dari lingkungan tempat individu berada. Perkembangan ini berhubungan erat dengan faktor yang ada dalam individu itu sendiri, atau pengaruh dari luar. Pengalaman yang didapat kemudian diintegrasikan menjadi kepribadian pada setiap individu. Kepribadian inilah yang kemudian membentuk perilaku pada setiap individu, jika pengalam yang didapat positif, maka akan berimplikasi positif pula pada kepribadiaanya, begitu juga sebaliknya.

Proses pembentukan kepribadian yang berkarakter di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo menurut K.H. M. Ma'sum Yusuf sebagai berikut.

Proses pembentukan kepribadian islami di lembaga ini dengan berprinsip pada keteladan Nabi Muhammad Saw. selalu memberikan tauladan dan contoh yang baik kepada orang lain. Selanjutnya, melalui pembiasaan positif, pemberian nasihat, menunjukkan rasa kasih sayang kepada sesama, memberikan penghargaan kepada yang berprestasi, memberikan hukuman kepada yang melanggar dan memberikan pelatihan.⁸⁹

⁸⁸ *Observasi*, 27 November 2018.

⁸⁹ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Wawancara*, 26 November 2018.

Internalisasi kepribadian yang berkarakter menurut K.H. M. Ma'sum dilakukan sejak dini, yaitu diajarkan kepada setiap santri semenjak menjadi santri baru. Proses internalisasi berlangsung lama, memerlukan proses panjang karena setiap individu mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda. Agar supaya internalisasi karakter ini menjadi terwujud, maka langkah pertama adalah dengan memberikan contoh yang baik. Hal ini seperti keteladanan pimpinan, dan juga para guru memberikan contoh terlebih dahulu pada setiap kegiatan yang ada di KMI Pondok Modern Arrisalah sehingga para santri melihat secara langsung hal yang dilakukan para gurunya. Hal ini bertujuan agar para santri sadar dengan sendirinya tanpa harus dipaksa.

Langkah selanjutnya adalah pendidikan dengan melakukan pembiasaan yang positif, seperti pembiasaan salat berjamaah lima waktu, pembiasaan disiplin menghargai waktu, pembiasaan hidup sederhana, pembiasaan bergotong royong membersihkan lingkungan madrasah, dan lain-lain. Kebiasaan ini dimaksudkan agar para santri terbiasa melakukan hal-hal positif sehingga menjadi sebuah budaya baik dan membentuk sebuah norma yang bersama-sama diyakini.⁹⁰

Proses pembentukan kepribadian selanjutnya dengan pemberian nasihat. Setiap guru dianjurkan memberikan nasihat kepada santrinya pada setiap proses belajar mengajar, baik di madrasah maupun kegiatan di asrama. Pemberian nasihat ini bertujuan mengubah pola pikir dan sikapnya menjadi lebih baik. Karena melalui nasihat, para siswa akan mendapatkan nilai-nilai yang dijadikan pegangan dalam kehidupan sehari-hari sehingga mampu membedakan mana yang baik dan mana yang buruk. Selain itu, mana yang harus dilakukan dan yang ditinggalkan.

⁹⁰ *Observasi*, 13 November 2018.



Gambar 31. Pemberian nasihat (*mauizah hasanah*)⁹¹

Setelah pemberian nasihat, para guru diharuskan memiliki rasa kasih sayang kepada seluruh santrinya. Meskipun para guru menghadapi berbagai macam karakter yang heterogen. Pemberian kasih sayang ini sebagaimana hubungan kasih sayang antara orangtua dan anak dalam sebuah keluarga. Hal ini karena para santri bertempat tinggal di asrama, dan jauh dari orang tuanya. Maka, para guru menggantikan peran orang seluruh santrinya, dan bertanggung jawab terhadap hal yang berkaitan dengan kebutuhan santrinya. Pemberian kasih sayang ini dinilai positif karena membantu santri tumbuh berkembang menjadi dewasa karena selalu mendapatkan bimbingan dan arahan dari para gurunya.

Proses berikutnya adalah dengan *reward*, yaitu pemberian penghargaan kepada santri dan juga guru yang berprestasi. Penghargaan kepada santri berupa beasiswa siswa berprestasi dan pemberian hadiah. Sedangkan pemberian prestasi kepada para guru yaitu dengan kenaikan jabatan pada struktur organisasi madrasah karena dianggap lebih berkompeten dan lebih cakap dibandingkan dengan guru yang lainnya. Pemberian penghargaan ini dimaksudkan agar menjadi motivasi bagi

⁹¹ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

warga madrasah yang lainnya sehingga mereka terstimulus untuk lebih giat dalam tugas dan fungsinya masing-masing.

Di samping pemberian penghargaan, juga pemberian hukuman. Setiap individu tidak terlepas dari kesalahan, baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Apabila warga madrasah, baik siswa maupun guru melakukan kesalahan, maka diberikan hukuman sesuai dengan aturan-aturan lembaga yang sudah ditetapkan. Pemberian hukuman ini dimaksudkan agar seluruh individu merasa jera dan menjadi pelajaran bagi individu yang lain sehingga lebih hati-hati dalam bertindak.

Proses pembentukan kepribadian individu ini pada akhirnya melahirkan sebuah nilai yang menjadi dasar bagi setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah mengenai hal yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan. Nilai ini akan membimbing sebagai petunjuk pada setiap individu dalam berperilaku pada kondisi tertentu. Di samping itu, dengan nilai setiap individu akan dapat mengubah keyakinannya dan membangun nilainya sendiri menjadi pribadi yang berkarakter positif.

Selanjutnya adalah hubungan kepribadian dengan emosi. Menurut Supria dalam *me-manage* emosi dan suasana hati di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagai berikut.

Saya selalu merasakan senang setiap hari mengajar di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, karena sejak dini saya diajarkan tentang selalu bersyukur pada setiap kondisi, meskipun terkadang merasakan lelah, tetapi selalu mengingat nasihat guru-guru saya akan pentingnya bersyukur dan selalu mengambil hikmah dari setiap peristiwa yang terjadi dalam hidup sehingga selalu merasa optimis dapat menyelesaikan seluruh masalah yang dihadapi. Disamping itu, saya tidak mencampuradukan antara urusan individu dan tugas di madrasah. Profesionalisme harus selalu diprioritaskan dalam menjalankan tugas organisasi madrasah.⁹²

Pembentukan kepribadian berkarakter di KMI Pondok Modern Arrisalah membentuk setiap individu menjadi individu yang berkhilak

⁹² Supria, Sekretaris KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 3 Desember 2018.

mulia. Para guru selalu mengedepankan rasa syukur terhadap Tuhan. Hal ini karena sudah memberikan amanat mulia mengabdikan dengan mengajar, mendidik para siswa di lembaganya meskipun dalam kondisi yang bermacam-macam, dan mendapat tugas yang cukup berat karena harus membimbing siswa selama 24 jam, tetapi dilakukan dengan penuh kesabaran.

Menjalankan amanat pengabdian bukan hal mudah dan membutuhkan kerja keras dan disiplin dalam setiap keadaan. Sementara itu, setiap guru juga punya kesibukan mengurus urusan pribadinya sendiri, dan bagi yang sudah berkeluarga juga mengurus keluarganya di luar jam mengajar. Namun, semuanya berjalan dengan baik karena didasarkan pada rasa ikhlas yang mendalam. Rasa ikhlas dan sabar ini yang selalu ditanamkan pada setiap individu dalam menjalankan kewajibannya sebagai pendidik, pengajar, dan pembimbing.

Emosi berkaitan dengan psikologis individu di lembaga pendidikan yang dapat menimbulkan sikap, reaksi dan tindakan seseorang yang diwujudkan dalam sebuah ekspresi. Emosi setiap individu bergantung pada situasi, dan kondisi yang didapat oleh individu dalam lingkungan kerjanya. Jika lingkungan kerjanya kondusif, maka akan menjadikan rasa nyaman. Akan tetapi, jika lingkungan kerjanya tidak kondusif, tentu akan menimbulkan reaksi yang tidak menyenangkan dan berdampak negatif pada kejiwaan dan fisik setiap individu.

Emosi ini juga berkaitan dengan suasana hati yang dirasakan seseorang karena dapat berdampak pada tindakan positif dan destruktif seseorang. Jika suasana hati seseorang merasakan senang dan nyaman tentu akan menimbulkan gairah untuk melakukan suatu pekerjaan secara positif. Apabila suasana hati seseorang merasa gundah, sedih, marah dan merasa tidak nyaman, maka akan dapat menurunkan gairah kinerjanya, bahkan bisa mangkir dari pekerjaannya.

4) Persepsi dan korelasinya dengan pengambilan keputusan individual di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Persepsi adalah kemampuan seseorang menerima objek, simbol yang tersurat, dan tersirat serta peristiwa yang diterima oleh indera individu. Objek-objek tersebut kemudian diinterpretasi menjadi pemahaman sederhana sehingga mempengaruhi sikap, pemikiran, dan perilaku individu di dalam organisasinya. Jadi, persepsi adalah hasil dari mengamati, menganalisis, menafsirkan objek. Dengan persepsi seseorang akan mampu mengetahui realitas di balik objek yang tidak diketahui sebelumnya.

Berkaitan dengan persepsi di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni:

Kami sangat kagum melihat sosok K.H. Ma'sum, ketika melihat beliau hati kami menjadi tenang. Karena beliau selalu berada di depan mencontohkan pada setiap hal. Beliau selalu memberikan kepercayaan kepada para guru untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan *job description*-nya sehingga keputusan individu yang dirasa mendatangkan kemanfaatan bagi organisasi diserahkan kepada masing-masing.⁹³

Persepsi setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah hasil dari proses pengamatan, analisis, dan intrepetasi dari pemikiran, sikap, dan perilaku pimpinan yang menjadi *top leader* di lembaga. Setiap individu mengamati hal yang selalu dilakukan oleh K.H. M. Ma'sum di setiap kegiatan. Kemudian objek yang diamati itu dianalisis menjadi sebuah kesimpulan sementara yang kemudian ditafsirkan menjadi sebuah persepsi yang diyakini dan selalu dianut.

Persepsi yang dihasilkan kemudian diimplementasikan oleh setiap individu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Setiap masalah yang ditemui pada setiap aspek dapat diselesaikan dengan alternatif-alternatif solusinya sendiri karena sudah mendapat kepercayaan

⁹³ Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 3 Desember 2018.

dari pimpinan lembaga. Dengan demikian mereka akan mampu mengevaluasi pada setiap kinerja yang sudah dilaksanakan untuk perbaikan kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

5) Proses transformasi kepribadian santri di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Setiap individu di KMI Pondok Modern Arrisalah meningkatkan produktivitas kinerjanya melalui pemahaman tentang keberagaman individu, mengimplementasikan nilai-nilai yang dianut, menciptakan sikap kerja yang positif, berkarakter dan memiliki motivasi ibadah sehingga dapat melakukan sebuah transformasi kepribadian peserta didik.

Proses transformasi santri di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo menurut H. Sa'roni sebagai berikut.

Upaya yang dilakukan oleh lembaga ini untuk mencetak lulusan yang berkualitas. Maka, kurikulum yang diberikan tidak hanya *pyur* agama, tetapi juga pengetahuan umum. KMI adalah pondok modern yang orientasinya tidak hanya ke akhirat saja, namun juga dunia. jadwal kegiatan para santri sangat padat, pagi sampai sore mereka belajar di kelas dan sisianya belajar mengikuti kegiatan di asrama dan kegiatan ekstrakurikuler.⁹⁴

Berdasarkan keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses transformasi santri dapat dipetakan menjadi tiga aspek, yaitu sebagai berikut.

a) Proses transformasi santri melalui pendidikan formal

Proses kegiatan dalam pendidikan formal dalam upaya melakukan transformasi santri dilakukan selama 24 jam. Seluruh kegiatan santri diatur oleh waktu sejak pukul 04.00 sampai dengan pukul 22.00 WIB. Tujuan dari penjadwalan kegiatan ini adalah menanamkan pola hidup disiplin sehingga para santri dapat menghargai waktu dan memanfaatkan waktu tersebut dengan sebaik-baiknya. Kedisiplinan menjadi prinsip yang harus ditaati oleh seluruh

⁹⁴ Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 14 Januari 2018.

warga pondok, baik guru maupun para santri. Adapun jadwal kegiatan harian KMI sebagai berikut:

Tabel 13. Jadwal Kegiatan KMI⁹⁵

Waktu	Kegiatan	*Kondisional
04.00-05.00	Bangun tidur, salat subuh	
05.00-05.30	Belajar, dan mengaji Alquran	Latihan pidato bahasa Arab, dan Inggris: Senin siang, dan kamis siang, dan malam
05.30-06.00	Mandi	
06.00-07.00	Makan pagi, salat duha [*]	
07.00-12.30	Belajar di sekolah	
12.30-13.15	Salat Zuhur, Pemberian kosakata [*]	Latihan bela diri hari Ahad sore
13.15-14.00	Makan siang, berangkat ke sekolah	
14.00-14.45	Belajar pelajaran sore di sekolah	Hari Jumat libur, diisi kegiatan muhadatsah (belajar percakapan bahasa Arab, dan Inggris), olah raga, dan bersih-bersih
14.45-15.30	Salat Asar	
15.30-16.30	Istirahat, olah raga	
16.30-17.00	Mandi, persiapan ke Masjid	
17.00-18.30	Mengaji Alquran, Salat Magrib	
18.30-19.00	Makan malam [*]	
19.00-19.30	Salat Isya	
19.30-21.00	Belajar malam	
21.00-21.30	Istirahat	Awal masuk kelas hari sabtu
21.30-22.00	Salat hajat	
22.00-04.00	Tidur	

Jadwal kegiatan belajar pada pendidikan formal di KMI Pondok Modern Arrisalah dimulai pukul 07.07 sampai dengan 14.45. Jadi, proses pembelajarannya adalah *full day school*. Di tengah perdebatan sengit kebijakan pemerintah tentang adanya aturan *full day school*, pesantren ini sudah lebih awal memberlakukannya. Bahkan proses pembelajaran tidak hanya berhenti sampai sore, tetapi masih dilanjutkan dengan kegiatan lain di asrama sampai malam hari.

Berikut mata pelajaran di KMI di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

⁹⁵ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

No	Jenis Pelajaran	Mata Pelajaran	Kelas 1		Kelas 1 Intensive		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 3 Intensive		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6	
			Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
1	BAHASA	Bahasa Indonesia	2	2			2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
2		Balaghoh									0	2	1	1	1	1	1	1
3		<i>Composition</i>			0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4		<i>Durūs al-Lughah al-Arabiyyah</i>	5	5	8	2	2	2										
5		<i>English Reading</i>	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
6		<i>Grammar</i>			0	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
7		<i>Imla'</i>	3	3	2	1	1	1	1	1	1	0						
8		<i>Insyā'</i>			0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
9		<i>Muṭla'ah</i>			0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10		<i>Nahwu</i>			0	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
11		<i>Ṣarf</i>			0	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
12		Tarjamah			0	1	1	1										
13	PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DAN AKHLAK	<i>Al-Adyān</i>													1	1		
14		<i>Al-Faroid</i>															0	1
15		<i>Alqur'an-al-Karīm</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0						
16		<i>Dirasah Islāmiyyah</i>													1	1	1	1

17		<i>Tahfidz Alquran</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18		<i>Fiqh</i>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
19		<i>Hadits</i>	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20		<i>Mahfūdzat</i>	1	1	2	2	1	1											
21		<i>Mustalah al-Hadīis</i>													1	1	1	1	
22		<i>Tafsīr</i>	2	2	2				1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
23		<i>Tajwīd & Al-Qur'an</i>	2	2	2	1	1	1											
24		<i>Tarbiyah</i>							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25		<i>Tarīkh Islām</i>	1	1	2	2	2	2	1	1	1	0							
26		<i>Tauhid</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27		<i>Ulūm al-Qur'an</i>													1	1	1	1	
28		<i>Uşūl- Fiqh</i>							2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	
29	PENGETAHUAN UMUM	Akuntansi															1	1	
30		Berhitung	2	1	2	1													
31		Biologi									1	0	1	1					
32		Constitution													1	1	1	1	
33		Ekonomi									1	2	2	2	2	2	2	2	
34		Fisika									1	0	1	1					

35	Geografi									1	1	1	1	1	2	1	2
36	Khot	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0				
37	Kimia									1	0	1	1				
38	Mantiq															1	1
39	Matematika	2	3			2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2
40	Ilmu Pengetahuan Alam (IPA)	3	3			2	2	2	2							2	2
41	Sosiologi									1	2	1	1	1	1	1	1
Jumlah Volume Tiap Semester		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	36	36
Jumlah Pelajaran Tiap Semester		17	17	14	20	22	22	22	22	26	20	24	24	24	24	25	26

Tabel 14. Mata Pelajaran di KMI Pondok Modern Arrisalah⁹⁶

⁹⁶ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

Proses transformasi melalui mata pelajaran di KMI Pondok modern Arrisalah dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu sebagai berikut.

(1) Proses tranformasi santri melalui pemberian materi bahasa Arab, dan bahasa Inggris

KMI Pondok Modern Arrisalah mewajibkan para santrinya berdialog dalam keseharian menggunakan dua bahasa, yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris. Para santri tidak hanya dituntut cakap dalam membaca, dan menulis bahasa Arab maupun bahasa Inggris, namun pada sisi lain mereka juga diwajibkan cakap dalam mempraktekannya sehari-hari. Kewajiban kewajiban berbahasa asing ini agar supaya para santri tidak pasif dalam menggunakan kedua bahasa tersebut, namun secara praktis mampu menggunakannya.

Kegiatan bahasa di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai berikut:

Pertama, pemberian kosakata. Kegiatan ini dilaksanakan setiap sore pukul 17.00-17.30 WIB, santri kelas 1-4 diberi kosakata oleh pengurus rayon masing-masing. Pemberian kosakata meliputi perubahan kata kerja (*taṣrīf iṣtilahy wa al-lugawy*) dan pengenalan kata benda atau semacamnya beserta pembagiannya (*jama'*). Pemberian kosakata ini sesuai dengan minggu bahasanya. Setiap harinya anggota diberi 5 kosa kata yang sesuai dengan standar kelas dan kemampuan masing-masing. Kegiatan ini bertujuan untuk menambah wawasan bahasa, menanamkan keaktifan dalam berbahasa dan juga mengembangkan kemampuan berbicara.

Kedua, kursus bahasa. Kursus bahasa Arab, dan Inggris dibagi menjadi dua macam, yaitu kursus bahasa yang dikursuskan untuk mempelajari bahasa yang lebih terspesifikasi dan juga kursus yang diumumkan untuk mengembangkan sebuah potensi dalam berbahasa. Diadakannya kegiatan ini bertujuan untuk menambah ide, kreativitas, dan inovasi dalam berbahasa, baik berbicara maupun mendengarkan.

Tetapi tugas utama dalam kursus ini adalah membuat seluruh santri aktif dan juga pintar dalam berbicara, melafalkan, menulis, mendengarkan dan mempraktikkan bahasa dengan baik, dan benar. Selain itu, sebagai wadah untuk mengembangkan keahlian, potensi dan tekad santri untuk berbicara.

Ketiga, penyampaian hadits Rasulullah saw. kegiatan ini dilaksanakan setiap malam setelah selesainya *broadcasting* dari staf bahasa pusat. Dengan metode membacakan hadits Rasulullah saw. yang setiap harinya berjumlah tiga hadits. Hal ini bertujuan untuk melatih cara membaca yang baik dan benar sesuai dengan kaidah *nahwu*, dan *ṣaraf*, serta melatih para santri dalam *faṣahah al-kalām* (kefasihan/kejelasan) dalam berbahasa. Bahkan, hal ini juga menanamkan potensi dalam berbicara serta mengetahui hadits-hadits Rasulullah saw. sebagai bekal dan modal bagi para santri saat atau setelah lulus dari pondok.⁹⁷

Keterangan di atas adalah upaya sebuah transformasi santri melalui bahasa yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

Pertama, bahasa arab. Materi bahasa Arab di KMI Arrisalah seperti *nahwu*, *saraf*, *qawā'id al-lughah*, *balagh*, *imlā'* dan *mutala'ah* adalah ilmu alat yang digunakan untuk memahami materi pelajaran yang menggunakan bahasa Arab. Setiap siswa diwajibkan memahai teori ilmu bahasa tersebut karena menjadi kunci keberhasilan didalam memahami teks-teks yang berbahasa Arab. Hal ini disebabkan karena sebagian besar materi pelajaran di madrasah menggunakan teks yang berbahasa Arab.

Bahasa Arab adalah bahasa Alquran dan hadits, karena keduanya diturunkan dengan menggunakan bahasa Arab. Mustahil dapat membaca apalagi memahami isi dari kedua wahyu tersebut tanpa memahami bahasa Arab terlebih dahulu. Maka, mempelajari bahasa Arab adalah sebuah keniscayaan bagi seorang santri yang

⁹⁷ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media*, 72-73.

sedang belajar memahami kedua wahyu itu karena Alquran dan hadits tidak hanya mengandung makna yang tersurat (eksplisit), namun juga mengandung makna tersirat (implisit).

Urgensi lain mempelajari bahasa Arab adalah melatih kecerdasan berpikir. Memahami wahyu Allah Swt. yaitu Alquran dan hadits yang berbahasa Arab membutuhkan kecakapan dalam segala dimensi. Hal ini karena kandungan sastra dalam Alquran begitu sarat dengan makna. Kesalahan dalam memahami wahyu Tuhan, salah satunya disebabkan karena kurangnya pemahaman akan ilmu bahasa Arab. Maka, dengan mempelajari bahasa Arab untuk memahami wahyu, seorang santri di KMI Pondok Modern Arrisalah secara tidak langsung melatih berpikir kritis sehingga dapat meningkatkan kecerdasan intelektualnya.

Tujuan mempelajari bahasa Arab di KMI Pondok Modern Arrisalah juga dalam rangka mempersiapkan santri untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi di perguruan tinggi. Tidak hanya perguruan tinggi dalam negeri, namun perguruan tinggi Islam di luar negeri seperti Mesir, Yaman, Maroko, Saudi, Libya, Pakistan dan negara lain karena, syarat utama belajar di perguruan tinggi tersebut adalah bahasa Arab. Maka, untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan optimisme para santri, mereka dibekali kemahiran bahasa Arab sejak dini.

Alumni KMI Pondok Modern Arrisalah yang melanjutkan studi ke luar negeri sebagai berikut.

Tabel 15. Data alumni KMI Pondok Modern Arrisalah yang Melanjutkan Studi ke Luar Negeri⁹⁸

No.	Negara	Jumlah Alumni
1	Al-Azhar University Cairo Mesir	74 orang
2	Universitas Nasional Libia	5 orang
3	Hadramaut Yaman	7 orang
4	Universitas Antar Bangsa Malaysia	5 orang
5	Yordania	2 orang
6	Brunei Darussalam	3 orang

⁹⁸ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

7	Qatar	2 orang
---	-------	---------

Berdasarkan data tersebut, para alumni banyak yang melanjutkan studinya ke luar negeri. Hal ini menunjukkan minat para alumni untuk melanjutkan studinya ke luar negeri begitu banyak. Mereka diterima di perguruan tinggi Islam di belahan dunia, salah satunya karena mereka mempunyai modal penguasaan terhadap bahasa Arab yang dibekali ketika masih belajar di KMI Arrisalah. Jadi, ini menunjukkan keberhasilan proses transformasi santri melalui bahasa Arab dari tidak paham bahasa menjadi paham bahasa Arab, dari minder menjadi percaya diri, dari pesimis menjadi sikap optimis, dari malas menjadi rajin, dari tidak taat waktu menjadi pribadi yang disiplin dan lain sebagainya.

Para guru memberikan pemahaman bahasa Arab kepada para santri agar mudah dipahami di dalam kelas, dalam prosesnya para guru menggunakan beberapa metode pembelajaran. Diantaranya: (1) Metode diskusi dan ceramah. Dalam praktiknya guru membagi siswa ke dalam beberapa kelompok untuk mendiskusikan materi tertentu dalam beberapa menit. Kemudian, masing-masing kelompok mempresentasikan hasil diskusinya di depan kelas. Kelompok lain diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan kepada kelompok yang sedang mempresentasikan materinya. Setelah diskusi selesai, maka guru memberikan penjelasan ulang dengan menyempurnakan kekurangan-keurangan dari materi yang dipresentasikan.

Metode yang berikutnya yaitu: (2) Metode penugasan. Di akhir pertemuan, para guru memberikan tugas kepada para santrinya sesuai dengan materi yang diajarkan. Bentuk penugasan biasanya para santri disuruh untuk menghafalkan materi pelajaran yang sudah disampaikan, dan ada juga yang memberikan pekerjaan yang harus dikerjakan di asrama. Tujuan dari metode ini agar para santri mempunyai tanggung jawab terhadap pelajarannya karena mereka

harus mengerjakan tugas-tugas yang sudah diberikan. Selain itu untuk melatih para santri agar mandiri mengerjakan tugasnya sehingga tidak selalu bergantung hanya pada penjelasan guru di kelas.

Kedua, bahasa Inggris. Bahasa Inggris adalah bahasa kedua yang wajib digunakan di KMI Pondok Modern Arrisalah. Mata pelajaran *composition*, *English reading*, dan *grammar* di kelas bertujuan agar para santri dapat memahami kaidah-kaidah dalam bahasa Inggris. Sebelum mereka mempraktikannya, mereka dibekali teori yang berkaitan dengan ketata bahasaan agar tidak salah ketika mempraktikannya dalam sehari-hari.⁹⁹

Para santri wajib mempelajari bahasa Inggris karena bahasa Inggris adalah bahasa internasional. Dengan menguasai bahasa Inggris para santri akan dapat menambah wawasan pengetahuannya karena mereka dapat mengeksplorasi buku bacaan atau media yang menggunakan bahasa Inggris sehingga akan membuka cakrawala ilmu pengetahuan lebih luas. Selain itu, dengan bahasa Inggris para santri dapat berdakwah menyebarkan agama Islam tidak hanya di dalam negeri, namun mereka dapat menyebarkan Islam ke mancanegara.

Tujuan lain dari penguasaan bahasa Inggris di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah untuk mempersiapkan para santri agar dapat meneruskan ke perguruan tinggi, karena bahasa Inggris adalah salah satu bahasa yang wajib dikuasai oleh mahasiswa. Selain itu, dengan menguasai bahasa Inggris para santri terdorong untuk belajar di luar negeri yang bahasa pengantarnya menggunakan bahasa Inggris, seperti Amerika, Australia, Italia, Prancis, Jepang, Inggris dan lain sebagainya.

Penguasaan bahasa Inggris di KMI Pondok Modern Arrisalah ini juga dimaksudkan untuk mempersiapkan para santri menghadapi persaingan ekonomi global. Di era globalisasi yang ditandai

⁹⁹ *Observasi*, 14 Januari 2018.

kemajuan sains dan teknologi menuntut adanya penguasaan bahasa Inggris sebagai media komunikasi. Saat sekarang kompetisi dalam bidang bisnis sebagian besar sudah menggunakan teknologi berbasis *online*. Maka, sudah tidak asing lagi jika sistem perdagangan di dunia semakin terbuka, setiap orang dapat membuka bisnisnya dengan berbagai orang di belahan dunia karena prasyarat untuk mengembangkan perkonomian di era globalisasi ini adalah dengan penguasaan bahasa Inggris. Dengan demikian, melalui penguasaan bahasa Inggris para santri semakin percaya diri untuk merubah gaya hidup konsumtif menjadi produktif.

(2) Proses transformasi santri melalui pemberian materi Pendidikan Agama Islam dan Akhlak¹⁰⁰

Pendidikan Agama Islam pada hakikatnya bertujuan untuk mempersiapkan generasi bangsa yang berkarakter memiliki pengetahuan, dan wawasan yang komprehensif sehingga mereka dapat menjawab problematika kehidupan dan memberikan solusi alternatif secara nyata. Namun pada realitanya *out put* pendidikan di negara Indonesia masih dihadapkan dengan permasalahan yang kompleks, seperti budaya hedonism seperti seks bebas (*freesex*), pergaulan bebasa (*promiscuity*), narkoba (*drugs*), tawuran, pemerkosaan dan kenaklan remaja yang lainnya.

Permasalahan pendidikan ini sudah pada level darurat yang harus segera mendapatkan solusi terbaik sehingga pendidikan di sekolah tidak hanya berorientasi kepada kecerdasan intelektual saja, namun para siswa juga memiliki kecerdasan spiritual sehingga menjadi siswa yang berkarakter. Dalam konteks ini peran Pendidikan Agama Islam sangat penting dalam upaya membentuk muslim yang berkarakter sesuai dengan petunjuk agama Islam.

Pendidikan Agama Islam di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak hanya melatih keterampilan para santri agar mengerti dan

¹⁰⁰ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media*, 72-73.

melaksanakan ajaran Islam. Namun, tentunya lebih dari itu, upaya pembelajaran materi Pendidikan Agama Islam dapat membentuk santri yang berkarakter kuat-positif sesuai dengan petunjuk ajaran Islam. Upaya yang dilakukan di lingkungan pendidikan formal yaitu dengan mengkaji ilmu-ilmu keagamaan dan akhlak seperti *Al-Adyān*, *Al-Faroid*, *Al-Qur'an-al-Karīm*, *Dirasah Islāmiyyah*, *Tahfidz Alquran*, *Fiqh*, *Hadits*, *Mahfūdzat*, *Mustalah al-Hadīts*, *Tafsīr*, *Tajwīd & Al-Qur'an*, *Tarbiyah*, *Tarīkh Islām*, *Tauhid*, *Ulūm al-Qur'an*, *Uṣūl-Fiqh*.

Upaya melakukan tranformasi santri melalui pendidikan formal dengan mempelajari materi Pendidikan Agama Islam dan Akhlak dilakukan dengan pemberian materi secara menyeluruh yang meliputi akidah, syariah dan akhlak. Pemberian materi ini menyesuaikan dengan tingkat kelasnya agar supaya materi yang dikaji dapat dipahami para santri pada setiap jenjang kelasnya.

Dengan demikian metode transfrosmasi siswa pada pendidikan formal dapat diklasifikasi sebagai berikut:

Pertama, dengan memberikan materi Pendidikan Agama Islam dan Akhlak dengan cara memberikan kesempatan kepada santri untuk menyampaikan argumentasinya di depan kelas. Metode pembelajaran yang digunakan guru tidak hanya ceramah, namun bervariasi sesuai dengan materi yang sedang diajarkan. Biasanya guru menunjuk seorang santri secara bergiliran untuk mempresentasikan materi pelajaran di depan kelas. Setelah itu santri yang lain diberi kesempatan untuk menanyakan materi yang dipresentasikan.

Metode tersebut bertujuan untuk melatih setiap santri agar mempunyai pemikiran yang kritis karena mereka harus menyertakan dalil naqlinya dan aqlinya pada setiap hal yang disampaikan. Di samping itu metode ini juga bertujuan agar setiap santri memiliki kepercayaan diri karena terbiasa berbicara di depan orang banyak (*audiens*). Setelah menyelesaikan tanya jawab, guru memberikan

kesimpulan materi yang sedang dikaji dan menyempurnakan penjelasan yang masing kurang.

Pemberian materi Pendidikan Agama Islam ini dimaksudkan agar para santri benar-benar dapat memahami materi agama Islam dengan baik dan benar. Mata pelajaran yang ada pada kurikulum KMI Pondok Modern Arrisalah secara spesifik bertujuan agar para santri: (1) dapat memahami dan mengamalkan ilmu tentang keimanan. Dengan iman seorang percaya bahwa Tuhan yang patut disembah hanya Allah Swt., maka internalisasi keimanan melalui mata pelajaran agama seperti tauhid menjadi hal yang sangat penting.

Tujuan yang selanjutnya, (2) dapat memahami dan mengamalkan ilmu syariat. Untuk melaksanakan syari'at Islam para santri mendapatkan materi yang berkaitan dengan ilmu tersebut seperti fiqh, *Uṣūl- Fiqh*, *al-Faraid*, dan lain sebagainya. Tanpa memahami ilmu syariat terlebih dahulu, maka segala bentuk ibadah seperti salat, puasa, zakat, mu'amalat dan ibadah yang lain tentu tidak akan dapat dilaksanakan dengan benar; (3) dapat memahami isi kandungan Alquran dan hadits. Untuk memahami kandungannya para santri diberikan mata pelajaran *Ulūm al-Qur'an*, *Tafsīr*, *Mustalah al-Hadīts*, *Hadits* dan ilmu lain yang berkaitan.

Upaya berikutnya dalam rangka membentuk santri yang *memiliki akhlāq al-karīmah* adalah dengan memberikan mata pelajaran *Mahfūdzat* dan *Tarbiyah*. Di tengah perkembangan zaman yang begitu dinamis, yang ditandai perkembangan zaman, dan teknologi ternyata tidak hanya berdampak pada kemajuan peradaban. Namun, di sisi lain terjadi demoralisasi di segala bidang kehidupan, terutama di kalangan para remaja yang notabene pelajar. Kemerosotan akhlak di lingkungan para remaja seperti pergaulan bebas, seks bebas, narkoba, tawuran, prostitusi dan perilaku negatif lainnya harus mendapatkan solusi secepat mungkin karena sudah berada pada level darurat.

KMI Pondok Modern Arrisalah berusaha semaksimal mungkin agar para santri terhindar dari perilaku negatif yang terjadi saat ini, salah satu upayanya dengan memberikan mata pelajaran akhlak di lingkungan madrasah. *Stressing* mata pelajaran akhlak ini tidak hanya menekankan pada aspek kognitif di mana para santri hanya sekedar mengerti dan paham teori tentang akhlak, namun mereka dilatih untuk selalu mempraktekannya dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren seperti menghormati kiai, guru, teman, mencintai lingkungan dan lain sebagainya.

Hasil akhir dari tujuan pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah yaitu hendak mencetak santri yang memiliki ilmu pengetahuan, dan berkhlak mulia. Hal ini karena manifestasi dari misi kerasulan Nabi Muhammad saw. Dimensi pendidikan akhlak mempunyai dua arah, yaitu secara vertikal kepada Allah Swt. dan secara horizontal yaitu kepada sesama makhluk baik manusia, hewan maupun alam. Jadi, pendidikan akhlak adalah prioritas utama yang harus dimiliki oleh setiap warga di KMI Pondok Modern Arrisalah.

Kedua, KMI Pondok Modern Arrisalah menyediakan perpustakaan yang memadai. Kitab-kitab yang mendukung mata pelajaran agama di madrasah disediakan di perpustakaan. Tidak jarang para santri yang mengerjakan tugas di perpustakaan untuk mencari literatur pendukung tugasnya. Dengan seringnya berkunjung ke perpustakaan mengerjakan tugas dari gurunya, para santri dapat meningkatkan minat bacanya dan dapat memperluas pengetahuannya karena dapat mengkesplor berbagai kitab dan buku-buku pendukung mata pelajaran di madrasah.¹⁰¹

Setiap santri yang duduk di kelas akhir diwajibkan membuat karya tulis sebagai salah satu syarat kelulusan. Sudah barang tentu perpustakaan menjadi hal penting bagi para santri untuk melatih dirinya agar tidak hanya pandai secara verbal, namun juga pandai

¹⁰¹ *Observasi*, 15 Oktober 2018.

dalam tulis-menulis. Setiap hal yang dimuat dalam karya tulis diwajibkan menyertakan referensi bukunya agar dapat dipertanggung jawabkan secara akademik, maka para santri berlomba-lomba untuk menyelesaikan karya tulisnya dengan banyak membaca literatur di perpustakaan.

(3) Proses transformasi siswa melalui pemberian materi pelajaran umum¹⁰²

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah lembaga pendidikan Islam yang selalu membuka dengan perubahan zaman. Pendidikan yang diimplementasikan dengan mengintegrasikan antara pengetahuan agama Islam dan pengetahuan umum. Hal ini untuk membuktikan bahwa pendidikan pondok pesantren tidak hanya ahli dalam pengetahuan agama *ansich*, namun para santri juga menguasai ilmu umum.

Menurut KH. M. Ma'sum bahwa pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai berikut:

Hakikatnya tidak perbedaan antara ilmu agama, dan ilmu umum. Semua bersumber dari wahyu Allah Swt. kita sebagai manusia wajib mempelajari semua ilmu pengetahuan yang ada di dunia. Modern berarti mendidik para santri sesuai dengan zamannya dengan tetap mempertahankan tradisi pesantren (nilai-nilai yang ada di pesantren), tetapi membuka diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan.¹⁰³

Pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah merupakan salah satu solusi dari problematika pendidikan di Indonesia. Masih banyak pondok pesantren yang menutup diri dengan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan sains dan teknologi sehingga lulusannya kurang mampu menjawab tantangan zaman. Sementara pada pendidikan formal lebih menekankan pada penguasaan sains dan teknologi, sehingga minim dengan pengetahuan agama, walhasil

¹⁰² Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media*, 72-73.

¹⁰³ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 15 Januari 2019.

lulusannya hanya cerdas secara intelektual, namun lemah dalam kecerdasan spiritualnya.



Gambar 32. Mata Pelajaran Teknologi Informasi

Upaya yang dilakukan KMI Pondok Modern Arrisalah dalam rangka mencetak muslim yang memiliki kecerdasan ganda yang salah satu upayanya yaitu dengan memberikan mata pelajaran umum. Menurut K.H. M. Ma'sum bahwa pendidikan harus sesuai dengan zamannya. Maksudnya bahwa para santri tidak hanya menguasai ilmu agama saja, namun mereka juga harus menguasai sains dan teknologi.

Hakikatnya tidak ada dikotomi antara ilmu agama, dan ilmu umum karena semuanya bersumber pada wahyu Allah Swt. Jadi, kewajiban menuntut ilmu itu tidak dibatasi hanya pada *ilm al-dinnyah*, namun juga *ilm insāniyyah* dan *ilm al-kaunyyah*. Para santri pada setiap jenjang kelasnya diwajibkan mempelajari ilmu umum seperti Akuntansi, Berhitung, Biologi, *Constitution*, Ekonomi, Fisika, Geografi, *Khat*, Kimia, Mantiq, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Sosiologi.

Proses transformasi melalui pendidikan umum di KMI Pondok Modern Arrisalah bertujuan agar para santri memiliki keseimbangan antara ilmu pengetahuan agama dan umum. Dengan mengintegrasikan kedua pengetahuan tersebut diharapkan para santri menjadi generasi penerus yang mampu menjawab problematika umat di era globalisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut.

Pertama, mata pelajaran umum di KMI Pondok Modern Arrisalah dimaksudkan bahwa melalui pembelajaran mata pelajaran umum dapat mengantarkan para santri mendekati diri kepada Allah Swt. karena pada hakikatnya sains dan teknologi yang dikembangkan oleh manusia bersumber dari wahyu Allah Swt. melalui ayat-ayat *kauniyyah-Nya*.

Kedua, dengan memperelajari mata pelajaran sains, dan teknologi diharapkan para santri dapat menjawab problematika umat dengan memanfaatkan teknologi untuk kesejahteraan manusia.

Ketiga, dengan memperelajari mata pelajaran umum, akan meraih kembali kemajuan peradaban Islam seperti pada masa keemasan Islam melalui pendidikan pondok pesantren.

(4) Proses transformasi santri melalui *dirāsah salafiyyah*, dan *etiquette* (pembekalan perihal etika) santri.¹⁰⁴

Dirāsah salafiyyah merupakan salah satu kegiatan di Pondok Modern Arrisalah yang langsung diisi oleh bapak pimpinan ketika jam pelajaran sore. Kegiatan ini diikuti oleh seluruh santri-santriwati yang bertempat di Aula Duta. Semua santri wajib mengikuti kegiatan ini, tempat yang jauh bukan menjadi alasan bagi para santri. Berjalan lebih cepat, bahkan berlari harus mereka tempuh agar mereka tidak terlambat mengikuti kuliah dari bapak pimpinan.

Sedangkan *etiquette* (pembekalan perihal etika) santri merupakan kegiatan tengah tahunan yang menjadi staf pembantu pengasuhan santri. Pembantu pengasuhan santri dalam kegiatan ini

¹⁰⁴ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media*, 24.

ialah sebagai koordinator pelaksana yang bertugas mengonsultasikan format acara kepada pimpinan dan pengasuhan *schedule*. Adapun dalam praktiknya, pembekalan etika langsung disampaikan oleh bapak pimpinan dibantu para wakil direktur kesiswaan. Waktu pelaksanaan *etiquette* ini diadakan rutin sebelum perpulangan santri untuk berlibur.¹⁰⁵

Pemberian pembekalan etika kepada santri dimaksudkan agar para santri benar-benar dapat menjaga *akhlaq al-karīmah*-nya dimanapun dan kapanpun mereka berada, karena inti dari ajaran Rasulullah saw. adalah menyempurnakan moralitas manusia. Tidak hanya cerdas secara intelektual menguasai materi pelajaran, namun melalui kegiatan ini para santri mendapatkan *values* (nilai) dari inti proses pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah, yaitu memiliki moralitas tinggi.

(5) Proses transformasi santri melalui pelajaran sore, dan *muhāḍarah*

Staf pengajaran sore merupakan staf yang berada staf Kulliyat al-Muallimin al-Islamiyyah Pondok Modern Arrisalah putra yang bertugas mengatur proses belajar mengajar jam ke tujuh KMI, yaitu.

Tabel 16. Jadwal Pelajaran Sore¹⁰⁶

Kelas	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu
1	<i>Tamrīn Lughah</i>	Reading	<i>Al-Khat</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
1 Int	<i>Tamrīn Lughah</i>	<i>Al-Tamrīnāt</i>	<i>Al-Khat</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
2	<i>T. Nahwu</i>	<i>Al-Tamrīnāt</i>	<i>Qirā'at al-rasyidah 1</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
3	<i>T. Nahwu</i>	<i>Al-Ṣarf</i>	<i>Qirā'at al-rasyidah 2</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
3 Int	<i>T. Nahwu</i>	<i>Al-Ṣarf</i>	<i>Qirā'at al-rasyidah 3</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
4	<i>T. Nahwu</i>	<i>Al-Ṣarf</i>	<i>Qirā'at al-rasyidah 4</i>	Grammar	<i>Dictation</i>
5	<i>T. Nahwu</i>	<i>Al-Ṣarf</i>	<i>Qirā'at al-rasyidah 5</i>	Amtsilāt al-Jumal	<i>Kaṣf al-Mu'jam</i>

¹⁰⁵ *Ibid.*, 24.

¹⁰⁶ *Ibid.*, 60.

Kegiatan pelajaran sore ini pada proses pengajarannya dilakukan oleh santri kelas akhir yang dipilih dengan berbagai pertimbangan, yaitu berdasarkan prestasi akademik dan moralitasnya. Tujuan memberdayakan santri kelas akhir sebagai pengajar dimaksudkan sebagai pelatihan dan pendidikan dalam upaya mempersiapkan tenaga pengajar yang profesional. Para santri yang terpilih menjadi pengajar pada kegiatan sore ini mendapatkan bimbingan dari para guru tentang metode mengajar yang baik, dan benar. Dengan demikian mereka dapat meningkatkan kepercayaan dirinya (*confidence*) karena dipersiapkan sejak dini menjadi guru yang profesional.

b) Proses transformasi santri melalui pendidikan informal di asrama

Santri KMI Pondok Modern Arrisalah tidak hanya mendapatkan ilmu pengetahuan di pendidikan formal saja, tetapi mereka juga mendapatkan pengetahuan informal melalui kegiatan-kegiatan di asrama. Pendidikan informal di asrama dimulai pukul 04.00 pagi. Para santri diwajibkan bangun pagi untuk mengikuti kegiatan pagi. Pembiasaan bangun pagi ini agar para santri dapat menghilangkan sifat malas karena mereka selalu membiasakan diri melalui bangun pagi.

Proses transformasi melalui pendidikan informal di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagaimana dijelaskan M. Andrie Bagia sebagai berikut.

Para santri wajib bangun pagi untuk mengikuti salat berjamaah, dan beberapa kegiatan setelahnya. Pembiasaan ini agar mereka terbiasa hidup disiplin dengan bangun pagi dan dapat memanfaatkan waktunya untuk kegiatan yang bermanfaat seperti belajar dan kegiatan pembacaan Alquran.¹⁰⁷

Transformasi santri melalui kegiatan di lingkungan asrama dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

¹⁰⁷ M. Andrie Bagia, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 15 Januari 2019.

(1) Penanaman kedisiplinan melalui bangun pagi, salat berjamaah subuh dan mengaji Alquran

Para santri diwajibkan bangun pagi untuk bersiap-siap memulai melaksanakan jadwal kegiatan harian. Para guru dibantu oleh kelas akhir membangunkan para santri yang lain pada pukul 04.00 Wib. Tujuan dari bangun pagi ini agar para santri dapat melaksanakan salat subuh tepat waktu dengan berjamaah sehingga dapat meningkatkan kedisiplinannya karena terbiasa bangun pagi, dan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang setelah salat subuh. Para santri juga dapat mengawali aktivitasnya dengan terbiasa membersihkan dirinya dari hadas dengan cara berwudu dan membersihkan badannya setelah bangun tidur.¹⁰⁸

Setelah salat subuh mereka mengikuti kegiatan pembacaan Alquran. Pada kegiatan ini para guru membimbing para santri dalam pembacaan Alquran yang dibantu oleh santri senior. Proses pengajian Alquran tidak hanya sebatas membaca, namun para santri dituntut untuk mengetahui bacaan tajwidnya, membaca dengan khusu dan menghayati maknanya. Tujuan diadakannya pengajian Alquran ini sebagai pelatihan para santri dalam *tahsīn al-Qurān* dan harapan agar seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan selama sehari mendapatkan keberkahan dari Alquran.

Tujuan lain dari kegiatan pembacaan Alquran pada kegiatan pagi agar dapat meningkatkan prestasi belajar santri. Dengan membaca Alquran sebelum belajar di madrasah dapat meningkatkan kerja otak, dan mendatangkan ketenangan dalam jiwa. Pengaruh internal yang datang dari dalam santri sangat berpengaruh terhadap peningkatan prestasinya. Ketika kerja otak meningkat dan psikologisnya merasa tenang maka para santri dapat berkonsentrasi (fokus belajar) ketika mengikuti proses pembelajaran di dalam kelas.

¹⁰⁸ *Observasi*, 15 Januari 2019.

(2) Proses transformasi santri melalui salat lima waktu dengan berjamaah

Pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak hanya sebatas memberikan teori semata, namun para santri juga dituntut untuk melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari. Upaya yang dilakukan KMI Pondok Modern Arrisalah dalam rangka mendidik santri agar menjadi pribadi yang unggul dan berkarakter. Salah satunya dengan mewajibkan para santri untuk melaksanakan salat lima waktu dengan berjamaah. Meskipun pada praktiknya dirasa berat, namun pelaksanaan kegiatan salat berjamaah ini adalah prinsip yang harus dilaksanakan karena dapat bermanfaat bagi para santri.

Berkaitan dengan salat berjamaah, sebagaimana yang dijelaskan M. Rizal sebagai berikut.

Para santri diwajibkan salat berjamaah lima waktu sebagai bentuk pembiasaan agar mereka hidup disiplin, membersihkan jiwanya dari sikap buruk, dan melatih untuk mempunyai tanggung jawab rela berkorban sehingga ketika mereka sudah pulang ke rumahnya masing-masing dapat melaksanakannya meskipun tanpa suruhan orang lain.¹⁰⁹

Salat lima waktu berjamaah yang wajib diikuti oleh para santri adalah sebuah upaya proses transformasi yang bertujuan sebagai berikut.

Pertama, menanamkan kedisiplinan. Para santri memiliki latar belakang yang berbeda-beda, ada santri yang terbiasa disiplin sebelum mondok, ada juga yang malas. Menjadikan para santri untuk memiliki sikap disiplin tidaklah mudah, membutuhkan sebuah proses dengan berbagai cara. Salah satu upayanya dengan salat lima waktu berjamaah, dengan salat berjamaah kesadaran para santri mulai tumbuh, dengan tumbuhnya kesadaran akan pentingnya salat berjamaah secara tidak langsung kedisiplinan merekapun juga

¹⁰⁹ M. Rizal, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 15 Januari 2019.

tumbuh. Implikasinya tidak hanya pada disiplin salat berjamaah, namun juga pada kegiatan-kegiatan yang lain.

Kedua, meningkatkan kecerdasan spiritual, terhindar dari perbuatan keji, dan mungkar. Pendidikan saat ini masih diwarnai dengan berbagai macam problematika, salah satunya kenakalan remaja seperti prostitusi, tawuran, minum-minuman, narkoba, dan lain sebagainya. Upaya untuk menanamkan keimanan para santri agar menjadi muslim yang berkarakter salah satunya dengan melaksanakan salat berjamaah, karena dengan salat maka keimanan para santri akan semakin meningkat sehingga dapat menjadi perisai dari perilaku-perilaku negatif.

Ketiga, menumbuhkan rasa tanggung jawab, dan rela berkorban. Dengan melaksanakan salat lima waktu berjamaah, para santri terbiasa melaksanakan kewajiban dengan penuh keihlasan tanpa adanya paksaan dari orang lain. Selain itu dapat menumbuhkan rasa tanggung jawabnya karena mereka harus melaksanakan ibadah kepada Allah Swt. setiap waktu sebagai bentuk kewajiban melaksanakan perintah Allah Swt., dan menjauhi segala larangan-Nya.

(3) Proses transformasi siswa dengan belajar malam (*study club*)

Belajar malam (*study club*) dilaksanakan mulai pukul 19.30-21.00. Belajar malam dilakukan di asrama masing-masing, seluruh santri serentak belajar bersama untuk mengulang kembali materi pelajaran pagi di kelas. Dengan pemberian alokasi waktu untuk belajar bersama ini diharapkan para santri dapat mengulang kembali seluruh materi yang sudah disampaikan gurunya, mengerjakan tugas, dan mempersiapkan materi yang akan dipelajarinya pada hari berikutnya.¹¹⁰

Belajar bersama disamping dapat menambah pemahaman materi pelajaran, juga mereka dapat berdiskusi dengan teman sejawatnya tentang problem yang ditemuinya. Mereka dapat bertukar

¹¹⁰ *Observasi*, 15 Januari 2019.

pemikiran dan saling memberikan masukan satu sama lain. Ketika ada permasalahan tentang pelajaran yang tidak dapat diselesaikan mereka dapat langsung menanyakannya kepada para guru.

(4) Proses transformasi santri melalui kegiatan istigasah

Kegiatan istigasah bertujuan untuk meningkatkan jiwa kerohanian para guru, santri melalui berzikir dan berdoa bersama dalam rangka meminta pertolongan kepada Allah Swt. Pada prakteknya istigasah dilaksanakan dua kali dalam satu bulan. Istigasah yang pertama dikhususkan untuk para guru dan istigasah yang kedua dikhususkan untuk para santri. Istigasah adalah bentuk keseimbangan antara usaha dan doa, yaitu doa memohon kepada Allah Swt. agar kegiatan yang dilaksanakan di KMI Pondok Modern Arrisalah mendapatkan pertolongan, dan rida-Nya.

c) Proses transformasi santri melalui pendidikan noformal pada kegiatan ekstra-kurikuler

KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan pengetahuan umum, namun juga diberikan kegiatan ekstrakurikuler. Pendidikan nonformal berupa kegiatan ekstrakurikuler ini adalah sebagai upaya mengembangkan keterampilan, pengembangan potensi, dan melatih kepemimpinannya. Selain itu bertujuan untuk mengenalkan pengalaman sosial, belajar menerapkannya dan menginternalisasikan nilai-nilai sosial dan moral.

Kegiatan ekstrakurikuler juga media untuk meningkatkan prestasi belajar para santri. Hal ini karena mereka dapat meningkatkan kecerdasan intelektual dan emosional-sosialnya melalui belajar mengelola sebuah organisasi dan mencari solusi dari permasalahan organisasi yang diikutinya. Adapun macam kegiatan ekstrakurikuler di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagaimana yang disampaikan Abdul Aziz sebagai berikut.

Kegiatan ekstrakurikuler di KMI Pondok Modern Arrisalah banyak sekali, yaitu PERSITA, lari pagi, AMC, APG, latihan bola kaki, latihan bola basket, *khaṭ*, hadrah, menjahit, JMQ, seni tari, memasak, *drumband*, paskibraka dan pramuka.¹¹¹

Kegiatan ekstrakurikuler di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah sebagai berikut.

- (1) Lari pagi. Kegiatan ini dilaksanakan pada hari Jumat pagi setelah kegiatan *muhādatsah*. Hari Jumat adalah hari libur KMI Pondok Modern Arrisalah, maka agar hari libur dapat dimanfaatkan untuk kegiatan yang positif diadakan lari pagi bersama. Kegiatan ini di samping untuk meningkatkan kecerdasan kinestetik, juga sebagai media melepaskan penat para santri setelah melaksanakan berbagai aktivitas selama satu minggu. Hal ini karena mereka berlari bersama menghirup udara pagi sambil melihat hijaunya pemandangan sekitar.
- (2) Pesatuan Silat Arrisalah (PERSITA). Pencak silat tidak hanya sebatas olah raga, seni dan bela diri. Namun, pencak silat di KMI Pondok Modern Arrisalah dimaksudkan untuk pembinaan moral, karakter, sikap percaya diri, jiwa kesatria dan rela berkorban. Dan juga dengan pencak silat, ikut melestarikan budaya Indonesia karena pencak silat adalah seni bela diri tradisional bangsa Indonesia. Pada praktiknya kegiatan ini diwajibkan bagi seluruh santri putra maupun putri pada minggu sore pukul 15.30-16.30.
- (3) AMC. AMC adalah sebuah wadah bagi para santri yang memiliki bakat dalam seni musik. Mereka diberi fasilitas alat band seperti gitar, piano, dan drum untuk berlatih mengembangkan minatnya. Jadi, mereka tidak dilarang bermain musik elektrik, justru mereka didukung prestasinya agar dapat berkembang. Hal ini karena pada prinsipnya bermain musik sebagai media

¹¹¹ Abdul Aziz Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 16 Januari 2019.

mendekatkan diri kepada Tuhan jika digunakan secara baik dan benar.

- (4) Arrisalah Painters Group (APG). Kegiatan ini sudah ada semenjak Pondok Modrn Arrsialah berdiri, eksistensinya telah melahirkan karya-karya seni di bidang seni lukis, *background*, *letter*, anekdot dan ornament. Selain itu, kegiatan tersebut sebagai wadah untuk mengembangkan bakat para santri dalam seni teater yang meliputi baca puisi, *dance*, pantonim dan drama. Kegiatan ini tidak hanya sekadar mengembangkan bakat, dan minat, namun juga untuk melatih mentalitas, dan rasa percaya diri.
- (5) Latihan bola kaki dan bola basket. Kegiatan ini dilaksanakan setelah jamaah salat ashar. KMI Pondok Modern Arrisalah menyediakan halaman yang luas untuk bermain sepak bola, dan bola basket. Selain itu, suasana alam yang sejuk karena letaknya masih banyak dikelilingi area persawahan. Dengan sepak bola, dan bola basket di samping melatih bakatnya, juga dapat membantu motorik para untuk perkembangan fisiknya, daya tahan tubuhnya menjadi lebih kuat sehingga tidak mudah sakit, tidak mudah lelah, dan semangat melaksanakan berbagai aktivitas di pondok.
- (6) Kaligrafi (*khat*). Di tengah era globalisasi yang ditandai kemajuan teknologi, minat melestarikan warisan budaya tradisional Islam berupa kaligrafi semakin menurun. Kebanyakan orang lebih menggunakan media *digital printing* untuk menulis ayat Alquran. Upaya yang dipertahankan KMI Pondok Modern Arrisalah dalam rangka mengembangkan seni tulis Alquran yaitu dengan pelatihan kaligrafi. Kaligrafi (*khat*) adalah salah satu warisan budaya Islam, terutama pada masa daulah Abasiyyah. Seni kaligrafi lebih menfokuskan kepada keindahan menulis ayat Alquran dan hadits.

- (7) Hadrah. Seni hadrah identik dengan seni tari dalam Islam. Manfaat seni hadrah bagi santri KMI Pondok Modern Arrisalah sangat banyak, diantaranya: (1) dapat meningkatkan akidah keimanan karena syair dan lagu yang dibawakan berisi pemujaan keagungan Allah Swt. dan selawat kepada Rasul; (2) nilai sosial, dengan hadrah para santri dapat berkomunikasi dan tolong menolong dalam proses latihan hadrah; (3) untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa seni tari dapat dilakukan dengan sopan, tidak harus berpaikan ketat dan berjoged erotik yang mendatangkan nafsu.
- (8) Menjahit. Kegiatan menjahit di KMI Pondok Modern Arrisalah lebih diminati oleh santri putri. Pada prosesnya para santri putri dilatih cara mendesain pola pakaian dan membentuknya menjadi pakaian jadi. Di samping itu, para santri juga dilatih cara memperbaiki pakaian yang rusak. Adapun tutor pelatihan menjahit ini diambilkan dari guru putri yang sudah mahir dalam urusan ilmu jahit-menjahit. Pelatihan ini dimaksudkan agar para santri memiliki keterampilan (*lifeskill*) yang bisa digunakan ketika mereka sudah lulus, sehingga dimungkinkan mengembangkan wirausaha dalam bidang konveksi.
- (9) *Jam'iyāt al-Qurra'* (JMQ). Kegiatan ini tidak diwajibkan kepada seluruh santri, namun bagi mereka yang berminat dalam seni tarik suara melantunkan ayat-ayat Alquran. Para santri dilatih dibawah bimbingan *qāri'* cara melantunkan ayat-ayat Qur'an dengan keindahan suaranya dan juga memperbaiki bacaannya. Kegiatan ini untuk mempersiapkan para santri terjun di masyarakatnya, karena biasanya pada acara-acara kemasyarakatan para santri diminta untuk menjadi *qāri'* pada acara tersebut.
- (10) Memasak. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai palatihan kepada para santri agar memiliki pengetahuan tentang ilmu memasak

karena mereka kelak akan berkeluarga. Selain itu, sebagai upaya agar para santri memiliki keterampilan seni memasak yang memungkinkan dapat dikembangkan menjadi beraneka ragam kuliner ketika para santri pulang ke rumahnya masing-masing. Jadi, di samping berdakwah, para santri juga mendapatkan pemasukan secara finansial dengan mengembangkan kewirausahaan dalam bidang kuliner.

- (11) *Drumband*. Para santri yang berminat kegiatan *drumband* terlebih dahulu mengikuti seleksi, karena tidak semua santri memiliki bakat menggunakan alat musik. *Drumband* biasanya digunakan pada acara-acara di Pondok Modern Arrisalah agar lebih semarak. Pelatihan *drumband* dilaksanakan sore hari Kamis dan Jumat pagi. Palatihan *drumband* para santri dapat meningkatkan moralitasnya, melatih kesabrannya, meningkatkan jiwa spiritualitasnya dan meningkatkan kesehatannya.



Gambar 33. *Drumband* KMI Arrisalah¹¹²

- (12) Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra). Pelatihan paskibra adalah sebagai internalisasi nasionalisme kepada negara Indonesia, yaitu menifestasi kecintaan kepada tanah air karena dalam ajaran Islam

¹¹² Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

bahwa mencintai tanah air adalah sebagian dari iman. Jadi, dengan pelatihan paskibraka dapat meningkatkan keimanan para santri dengan mencintai negaranya. Pelatihan paskibra dilaksanakan hanya pada hari Selasa sore. Upacara ini baru diadakan pada tahun 2016.

(13) Pramuka. Gugus depan (GUDEP) 13107 Pondok Modern Arrisalah Ponorogo adalah wadah bagi kegiatan kepramukaan dalam rangka melatih kreativitas santri dalam bidang kepramukaan, dan pelatihan kepemimpinan (*leadership*). Pelatihan ini dilaksanakan rutin setiap minggu. Selain itu, mengikuti kegiatan kepramukaan di berbagai tingkatan.

b. Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

1) Proses pembentukan perilaku kelompok di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Sebuah kelompok adalah sekelompok individu yang hidup bersama yang memiliki tujuan sama pula meskipun memiliki latar belakang, watak, sifat, dan kemampuannya berbeda-beda. Namun, perbedaan individu tersebut akan melebur menjadi satu kesatuan karena memiliki visi, dan misi yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di samping itu individu yang membentuk sebuah kelompok akan mempunyai kekuatan yang lebih besar karena akan saling mengisi kekurangan dari masing-masing individu.

Pembentukan perilaku kelompok di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagaimana yang dijelaskan KH. M. Ma'sum Yusuf:

Proses pembentukan perilaku kelompok diawali dengan pemilihan, dan perekrutan tenaga pendidik di KMI Pondok Modern Arrisalah. Proses perekrutan guru baru ditentukan oleh pengurus yayasan dengan meyeleksi lulusan baru yang dianggap berkompeten. Guru baru seluruhnya alumni KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sesuai dengan kebutuhan. Guru baru ini kemudian diposisikan sama seperti guru senior dalam hak dan kewajibannya. Dari sinilah mereka mengenal tugas, pokok dan fungsinya. Dari

sinilah antara individu dan yang lain akan saling mengenal serta membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuatan yang besar.¹¹³

Proses pembentukan perilaku kelompok di KMI Pondok Modern Arrisalah diawali dengan perekrutan beberapa alumni baru yang dianggap memiliki kompetensi sebagai pendidik. Proses pemilihan tenaga pendidik ini melalui proses yang sangat ketat, melalui dewan guru senior dengan mempertimbangkan berbagai hal. Di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo tidak mengambil tenaga pendidik dari selain alumninya.

Beberapa siswa yang direkrut menjadi tenaga pendidik kemudian diberi tugas, pokok dan fungsinya sebagaimana guru yang lain. Dari pemberian amanat ini kemudian tenaga pendidik baru akan berinteraksi dengan guru yang lain. Jadi, pembentukan perilaku kelompok ini dibentuk secara struktural oleh kebijakan lembaga. Di sisi lain, pembentukan perilaku kelompok ini dibentuk oleh budaya yang sudah menjadi karakter yang terbentuk sejak dini melalui pendidikan yang diperoleh di madrasah dan di luar madrasah.

Proses perekrutan tenaga pendidik baru ini kemudian membentuk pola interaksi karena antara individu satu dengan yang lainnya akan saling berkomunikasi dan berinteraksi yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Pola interaksi ini dapat berupa komunikasi secara lisan, yaitu berdialog secara langsung antara guru satu dengan yang lainnya, antara guru baru dengan guru yang lebih tua. Di samping itu dapat berupa komunikasi secara tulisan, atau simbol-simbol tertentu. Dari proses komunikasi inilah perilaku kelompok di KMI Pondok Modern Arrisalah terbentuk.

¹¹³ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 4 Desember 2018.

2) Pembentukan kerja tim

Manusia adalah makhluk yang membutuhkan orang lain atau disebut dengan makhluk sosial. Hal ini disebabkan karena perkembangan psikis dan kepribadian manusia dipengaruhi oleh interaksinya dengan lingkungan sosial. Untuk itu, dalam rangka memenuhi kebutuhannya, manusia membutuhkan sebuah organisasi karena dengan organisasi manusia dapat bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Kerja tim di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Kami punya yang namanya majelis guru tua, yang terdiri dari 11 orang, orang yang pertama kali bersama ikut membangun lembaga ini yang berjuang dengan KH. M. Ma'sum. Majelis tua inilah sebuah tim yang selalu memonitoring lembaga dan ikut mempertimbangkan kebijakan yang ada di sini.¹¹⁴

Awal mula pembentukan tim kerja di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo terdiri dari 11 orang. Tim ini terdiri dari guru senior yang pertama kali ikut berjuang membangun lembaga. Tim ini mempunyai peran penting dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kebijakan-kebijakan lembaga, mulai dari kurikulum, pembangunan sarana prasarana dan pengembangan unit lembaga.

Tim yang terdiri dari 11 orang ini sebagian besar tidak mengajar di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, namun mereka adalah para alumni yang memiliki pengaruh besar dalam menentukan kebijakan lembaga untuk kepentingan jangka pendek dan juga jangka panjang. Jadi, mereka adalah orang yang secara struktural dan kultural dituakan. Segala keputusannya sangat

¹¹⁴ Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 3 Desember 2018.

dihormati karena dianggap ikut menentukan kemajuan lembaga meskipun tidak mengajar secara langsung.

Sementara itu, guru yang lain melaksanakan seluruh kebijakan yang sudah ditetapkan. Selain itu diadakan sidang kamisan yang diikuti oleh seluruh guru di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo. Dalam kegiatan kamisan ini para guru membentuk sebuah tim kerja dalam rangka melaksanakan kebijakan agar lebih efektif dan mengadakan evaluasi kerja mingguan. Evaluasi mingguan ini diadakan untuk mengetahui problematika yang ditemui para guru dalam proses pembelajaran dan seluruh kegiatan di lembaga.

Pertemuan kamisan adalah pertemuan yang diadakan setiap hari kamis, dua minggu sekali pada jam pelajaran ke-5, dan ke-6. Pertemuan ini dipimpin langsung oleh pimpinan pondok, yaitu dengan tausiyah tentang nilai-nilai Islam dan sebagainya, serta evaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di Pondok Modern Arrisalah seperti laporan absensi guru di kelas. Rapat kamisan ini sangat efektif dan bermanfaat bagi para guru Pondok Modern Arrisalah untuk meningkatkan kualitas para guru dan sekaligus menjadi motivasi bagi mereka dalam mendidik para santri dan memahami makna akan pentingnya berjuang *lillahi ta'ala*.¹¹⁵

Pimpinan pesantren memimpin rapat kemisan secara langsung dengan memberikan arahan secara jelas, memberikan spirit dan motivasi kerja, terbuka dan memberikan alternatif solusi dari problematika yang ditemui dalam proses pembelajaran mingguan. Di samping itu tujuan diadakan kamisan adalah untuk melatih guru muda yang baru tergabung dalam tim guru karena masih membutuhkan arahan, bimbingan dan pelatihan dari pimpinan agar mempunyai kompetensi profesionalisme karena transformasi lembaga pendidikan tidak lepas dari sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi.

¹¹⁵ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media: Medan Pendidikan Arrisalah* (Ponorogo: Media, 2017), 6.

Pembentukan tim ini berawal dari perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan memilih beberapa alumni yang dianggap cakap dan memiliki kompetensi diharapkan dapat menyesuaikan diri dalam beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Hal ini karena anggota tim yang memiliki kompetensi tentu akan cepat menangkap simbol-simbol yang tersurat maupun yang tersirat sehingga mampu menginterpretasi simbol tersebut ke dalam wujud yang nyata.

3) Komunikasi dalam kelompok kerja di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Pola komunikasi di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagaimana yang disampaikan Supria sebagai berikut.

Komunikasi di lembaga ini dilakukan dalam tiga macam, *pertama* secara lisan yaitu dengan musyawarah pada rapat kamisan dan rapat-rapat lain, *kedua* melalui dokumen yang tercantum dalam buku MEDIA dan yang *ketiga* komunikasi lisan yang sifatnya insidental yaitu meminta arahan dari direktur secara langsung.¹¹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa pola komunikasi dilakukan dengan tiga cara, yaitu.

- a) Komunikasi secara lisan melalui rapat lembaga. Rapat di KMI Pondok Modern Arrisalah sangat banyak, diantara rapat yang dilaksanakan secara rutin yaitu rapat Kamisan. Pada rapat ini seluruh guru wajib hadir karena akan mengevaluasi proses pembelajaran selama dua minggu. Melalui rapat ini seluruh guru dapat berkomunikasi secara langsung dengan seluruh guru baik putra maupun putri untuk menyampaikan seluruh aspirasinya. Dengan demikian problematika yang ditemui oleh setiap unit dapat diselesaikan melalui musyawarah mufakat.
- b) Komunikasi melalui tulisan. Hasil keputusan lembaga agar mudah dipahami oleh seluruh pengurus dituangkan ke dalam dokumen

¹¹⁶ Supria, Sekretasir KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 16 September 2018.

MEDIA (Medan Pendidikan Arrisalah). Dalam buku ini memuat berbagai jenis tugas pokok fungsi guru dan berbagai jenis kegiatan yang ada di Pondok Arrisalah. Dengan demikian, buku ini dijadikan rujukan sebagai acuan dalam melaksanakan proses pendidikan di Pondok Modern Arrisalah.

- c) Komunikasi lisan secara insidental. Komunikasi ini dilakukan ketika ada masalah yang bersifat insidental yang harus dimusyawarahkan dengan direktur. Dalam prosesnya wakil direktur, atau guru *sowan* kepada direktur untuk mendapatkan arahan dan persetujuannya.
- 4) Kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dan pola komunikasi antarkelompok

Kepemimpinan merupakan persoalan yang sangat penting, karena kepemimpinan disosisikan sangat strategis dalam organisasi. Maju dan tidaknya organisasi lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpin harus mampu mempengaruhi, dan menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya. Jadi, seorang pemimpin akan selalu diharapkan ide dan pemikirannya dalam rangka memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagaimana yang disampaikan M. Andrie Bagia sebagai berikut.

Top Leader di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah K.H. M. Ma'sum Yusuf, beliau adalah pendiri lembaga ini. Dengan sikap kedisiplinannya, kegigihannya, kesederhanaan, dan inovasinya beliau selalu menghadirkan hal-hal baru untuk memajukan lembaga. Beliau selalu memberikan teladan kepada kami, sehingga menstimulus seluruh pengurus untuk bekerja melaksanakan tugas dengan etos kerja tinggi dan penuh keikhlasan.¹¹⁷

Kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo diawali dengan pemberian keteladanan oleh

¹¹⁷ M. Andrie Bagia, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 4 Desember 2018.

K.H. M. Ma'sum. Keteladanan ini sebagaimana yang diajarkan oleh Nabi Muhammad saw., yaitu selalu berada di depan sebagai teladan bagi kaumnya. Di samping itu, dia selalu mengimplementasikan kedisiplinan dalam setiap hal, seperti menggunakan waktu sebaik-baiknya untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Selanjutnya K.H. M. Ma'sum juga selalu memberikan teladan dengan pola hidup sederhana meskipun sebenarnya punya segalanya. Dengan pola hidup sederhana ini menjadikan para guru dan karyawan menjadikan ikhlas dalam bekerja. Tidak mengharap imbalan apapun, karena melihat sosok seorang pemimpin yang sangat sederhana dalam kehidupan sehari-harinya. Meskipun hidup sederhana, bukan berarti tertinggal, namun tetap beradaptasi dengan kemajuan perkembangan zaman.

Kesederhanaan yang dimilikinya, beliau tetap memiliki pemikiran ke depan untuk selalu berusaha mengembangkan dan memajukan lembaga yang dipimpin. Hal ini dibuktikan dengan berkembang pesatnya unit lembaga yang ada di KMI dan sarana prasarana yang dimiliki. Di samping itu selalu berpikir kedepan dengan mempersiapkan para santri menjadi ulama yang intelektual, Salah satunya dengan mewajibkan penggunaan bahasa asing Arab dan Inggris dalam kesehariannya.

Berkaitan dengan kepemimpinan, juga disampiakan oleh K.H. M. Ma'sum sebagai *top leader* sebagai berikut.

Kepemimpinan harus meniru Nabi Muhammad Saw., dalam kondisi apapun tidak ada kata tidak siap. Rasul tidak hanya seorang nabi, namun perannya multidimesi. Beliau juga seorang komandan, guru, dokter, pedagang, penggembala kambing, kiai, ilmuwan, politikus, sastrawan, seniman dan lain sebagainya. Maka kita pun sebagai umatnya harus berusaha

menjadi seperti, siap dalam segala hal dan saling menasihati dalam kebaikan dan kesabaran.¹¹⁸

Pernyataan di atas mengadung maksud bahwa kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagai berikut.

- a) Pola kepemimpinan nabi Muhammad saw. (*leadership of the prophet Muhammad Saw.*)

Pola kepemimpinan yang diimplementasikan adalah meneladani kepemimpinan rasul, yaitu hal yang disampaikan dan dilakukan oleh nabi dalam sehari-hari. Seorang pemimpin di lembaga pendidikan tidak hanya sekedar memberikan perintah, namun juga harus meneladani dan mengaplikasikan hal yang dikatakannya. Hal ini karena jika seorang pimpinan hanya sebatas pandai dalam beretorika, namun tidak mau melaksanakannya niscaya bawahannya enggan untuk mengikutinya.

Seorang pemimpin di lembaga pendidikan harus sadar bahwa dia adalah seorang *leader*, karena banyak seorang pimpinan yang tidak sadar bahwa dia adalah seorang pimpinan sehingga dia tidak tahu akan hak dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin. Dalam konteks Islam setiap pemimpin di hari kiamat akan ditanya tentang kepemimpinannya. Jadi, kesadaran setiap pemimpin menjadi modal utama dalam rangka terwujudnya kesuksesan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini karena masalah kepemimpinan memiliki dua konsekuensi, yaitu konsekuensi di dunia dan konsekuensi akhirat.

Menurut K.H. M. Ma'sum bahwa Nabi Muhammad Saw. adalah orang yang sempurna. Nabi tidak hanya sebagai seorang pemimpin, namun disisi lain juga menjadi seorang guru yang mendidik umatnya dengan penuh kesabaran, menjadi seorang

¹¹⁸ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 4 Desember 2018.

pedagang yang tidak hanya berorientasi kepada akhirat saja, namun juga masalah duniawi. Nabi juga menjadi seorang ilmuwan yang selalu memberikan ilmu pengetahuan kepada para sahabatnya. Nabi juga menjadi seorang politikus yang mempunyai kecerdasan mengatur sebuah negara dan lain sebagainya. Hal ini dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan multidimensional. Hal ini karena maju dan tidaknya organisasi yang dipimpinnya tidak terlepas dari peran kepemimpinannya.

b) Mementingkan umat daripada kepentingan diri sendiri

Hakikatnya bahwa manusia di samping menjadi makhluk individu juga menjadi makhluk sosial yang dalam kehidupannya akan membutuhkan interaksi dengan yang lain dalam memenuhi segala kebutuhannya. Rasulullah adalah teladan manusia yang selalu mendahulukan kepentingan sosial daripada kepentingan pribadinya. Dalam konteks Islam istilah ini disebut dengan *itsar*. Konsep ini mengajarkan kepada manusia untuk mencintai orang lain seperti mencintai dirinya sendiri.

Konsep *itsar* ini adalah salah satu konsep yang dijadikan dasar K.H. M. Ma'sum dalam memimpin Pondok Pesantren Arrisalah. Dalam kepemimpinannya beliau selalu mengorbankan apa saja untuk kepentingan pondok pesantren yang dipimpinnya. Hal ini dibuktikan dengan perilaku kesehariannya dalam menyerahkan jiwa dan raganya untuk berkhidmah. Di usianya yang cukup tua beliau tidak mempunyai rumah karena berjanji tidak akan memiliki rumah sebelum membangun masjid pondok. Akan tetapi beliau percaya bahwa Allah Swt., akan mencukupi segala kebutuhannya jika ikhlas berjuang di jalan-Nya dan berusaha mencari rizki yang halal. Menurutnya kekayaan seseorang bukan diukur dari harta yang dimilikinya, namun diukur dari sejauh mana seseorang dapat bermanfaat bagi orang lain dan kadar ketakwaanya.

Teladan yang dilakukan K.H. M. Ma'sum ini membuktikan bahwa beliau adalah sosok manusia yang selalu mendahulukan kepentingan sosial daripada kepentingan pribadinya dengan berpegang hadits rasul "*khair al-nās anfa'uhum li al-nas*". Prinsip jiwa sosial yang dilakukan bertujuan agar seluruh warga yang ada di Pondok Pesantren Arrisalah juga dapat memiliki jiwa sosial seperti rasul, sehingga dalam menjalankan pengabdianya tidak salah niat, namun hanya memiliki satu niat yaitu berjuang di jalannya dengan penuh keikhlasan agar menjadi pribadi yang dapat bermanfaat bagi orang lain.

c) Kepemimpinan *low profile*

KH. M. Ma'sum sebagai *top leader* di KMI Pondok Modern Arrisalah dikenal sosok yang sangat sederhana. Sebagaimana penulis sampaikan sebelumnya bahwa beliau tidak mempunyai rumah, hanya tinggal di samping kamar tamu yang begitu sangat sederhana. Realitas ini sangat bertolak belakang dengan bangunan megah pondok pesantren yang dipimpinnya. Kerendahan hati dan kesederhaan yang dimilikinya tidak membuatnya rendah di hadapan manusia, justru yang ada orang-orang segan dengan kehidupan pribadinya.

Berkaitan dengan hal ini disampaikan oleh K.H. Ma'sum berikut ini.

Hiduplah seperti Nabi Muhammad Saw., yang penuh kesederhaan. Bergaul dengan masyarakat tidak memandang status. Kita harus mampu memposisikan diri, kapan kita menjadi seorang pemimpin, guru, kepala keluarga, dan masyarakat biasa. Hal ini bertujuan agar kita tidak membedakan satu sama lain. Hal ini karena yang membedakan kita adalah takwanya.¹¹⁹

Konsep kepemimpinan berikutnya yaitu dengan meneladani rasul dari aspek cara bergaulnya. Nabi sering mengunjungi orang-

¹¹⁹ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 19 Desember 2018.

orang miskin, dan lapisan masyarakat bawah untuk mempererat tali persaudaraan. Menurut K.H. M. Ma'sum bahwa setiap manusia harus mampu memosisikan dirinya ketika bergaul dengan masyarakat sebagaimana teladan yang diberikan rasul. Hal ini karena pada hakikatnya setiap manusia adalah bersaudara. Sudah seyogianya saling bantu membantu, tolong menolong dan saling memberikan nasihat dalam kebaikan.

K.H. M. Ma'sum selalu memosisikan tempat beliau berada. Ketika dalam melaksanakan tugasnya sebagai Direktur KMI beliau selalu berpenampilan formal. Namun, ketika beliau sedang bekerja dengan tukang bangunan yang sedang membangun gedung pondok, maka pakaian yang digunakannya pun menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Hal ini dilakukan untuk mempererat tali persaudaraan antarsesama meskipun sebenarnya beda status, tetapi beliau tidak pernah menganggapnya berbeda. Menurutnya yang membedakan antara manusia satu dengan yang lainnya adalah bukan karena harta dan kedudukan yang dimilikinya, namun yang membedakan adalah takwanya.

5) Politik, dan implikasinya terhadap pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Proses pelaksanaan pendidikan di negara Indonesia diatur oleh UUD 1945 pasal 29 bahwa pelaksanaan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab dan juga kewajiban negara. Namun, pada tataran realitas bahwa pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya mencapai yang dicita-citakan, meskipun pemerintah sudah mengalokasikan anggaran pendidikan sebanyak 20% dari APBN. Program-program yang dicanangkan dari dana pendidikan masih banyak yang kurang tepat sasaran sehingga hasilnya kurang maksimal dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Politik dan pendidikan adalah dua hal yang hubungannya sangat berkaitan satu sama lain karena iklim politik pada suatu negara

secara praktis akan menentukan arah kebijakan pendidikannya. Kebijakan adanya otonomi daerah yang berimplikasi pada otonomi pendidikan, mendorong setiap satuan pendidikan untuk dapat berkembang lebih luas sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Pada era otonomi daerah ini kebijakan tidak lagi berpusat pada pemerintah pusat, namun menjadi kewenangan pemerintah daerah.

Berkaitan dengan politik, sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Secara umum iklim politik di Indonesia tidak begitu berpengaruh di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo. Hal ini karena lembaga ini adalah lembaga independen, yang semua kebijakannya berasal dari dalam, baik berkaitan dengan pendanaan, kurikulum, pengembangan sarana prasarana, kebijakan perekrutan guru, kebijakan santri dan lain-lain.¹²⁰

Paparan di atas menjelaskan bahwa perubahan dinamika politik di Indonesia secara umum tidak begitu berimplikasi secara signifikan terhadap pendidikan yang ada di KMI Pondok Modern Arrisalah. Hal ini disebabkan karena pengelolaan sistem manajemennya bersifat independen. Kemandirian ini ada di dalam segala aspek, baik mandiri dalam kurikulum, pengembangan sarana prasarana, perekrutan guru, kemandirian dalam wirausaha pesantren, majamenen tenaga kependidikan dan manajemen kesiswaanya.

Pelatihan kemandirian dilakukan semenjak para guru, dan pengasuh masih menjadi seorang santri. Mereka hidup dalam dunia pesantren yang secara praktis menuntut untuk hidup mandiri, seperti mencuci pakaian sendiri, membersihkan lingkungan sendiri, mengurus diri sendiri, dan lain-lain. Pelatihan melalui pembiasaan ini yang kemudian membentuk kemandirian yang tidak selalu bergantung kepada orang lain. Pembentukan kepribadian yang berjiwa mandiri ini kemudian menjadi karakter yang melekat pada setiap individu dalam

¹²⁰ Sya'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 20 Desember 2018.

melaksanakan tugas, dan amannya sebagai seorang guru dan pengasuh.¹²¹

Di antara panca jiwa pondok adalah Jiwa berdikari, artinya berlatih mandiri, tidak menyandarkan hidupnya atas bantuan dan belas kasihan orang lain. Inti dari pada berdikari, yakni berani mandiri, bersandar kepada diri sendiri dengan berharap hanya pertolongan Allah SWT.¹²² jiwa berdikari ini dimaksudkan bahwa pengelolaan manajemen di KMI Pondok Modern Arrisalah mandiri tidak menyandarkan bantuan pihak lain. Dalam pengembangan sarana prasarannya seperti pembangunan gedung adalah murni dibangun secara mandiri tidak mendapatkan bantuan dari pemerintah. Bukan berarti menyombongkan diri menolak pertolongan pihak pemerintah, namun kemandirian lebih diutamakan daripada mengharap bantuan dari pihak lain.

K.H. M. Ma'sum selalu berpesan kepada para pengasuh untuk selalu optimis dalam mengembangkan misi pendidikan di Pondok Pesantren Arrisalah melalui jiwa mandiri. Selain itu, harus yakin bahwa jika berjuang di jalan Allah Swt., maka akan mendapatkan pertolongan dari-Nya. Dikandung maksud bahwa kemandirian menjadi modal utama dalam mengembangkan lembaga menjadi lebih baik. Beliau mempunyai prinsip jangan menjadi pengemis yang selalu mengharap pemberian orang lain, tetapi jadilah pribadi yang menjadi penolong yang bisa bermanfaat bagi yang lain.

6) Manajemen konflik di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Konflik di lembaga pendidikan sebenarnya terjadi karena kelemahan dalam menerima perbedaan, baik perbedaan latar belakang, nilai, lingkungan, atau yang lainnya. Di samping itu konflik ini juga disebabkan karena buruknya sistem manajemen yang

¹²¹ *Observasi*, 11 Desember 2018.

¹²² Dokumen KMI Pondok Modern Arrisalah Ponorogo.

diimplementasikan, *miss communication* antar anggota dan dapat disebabkan karena kesalahan manajer dalam mengelola konflik yang ada. Hakikatnya konflik tidak berdampak negatif, namun konflik akan berdampak positif apabila dapat dikelola dengan baik.

Berkaitan dengan musyawarah sebagaimana disampaikan oleh M. Rizal sebagai berikut.

Kami selalu mengadakan musyawarah setiap minggu, musyawarah ini bertujuan agar setiap problematika yang kami temui mendapatkan solusi karena semua guru dapat menyampaikan usulannya sehingga keputusan yang dimufakati adalah hasil yang terbaik. Selain itu, musyawarah ini adalah upaya untuk menyatukan persepsi agar tidak terjadi konflik internal dan mempererat tali persaudaraan antarguru karena dapat bertemu dalam satu majelis.¹²³

Paparan di atas menjelaskan bahwa prinsip dari manajemen konflik yang diimplemetasikan yaitu dengan dasar musyawarah mufakat. Konsep musyawarah adalah konsep yang diajarkan oleh Islam dalam menyelesaikan segala permasalahan. Karena dengan musyawarah seluruh problem yang ditemukan akan dapat diselesaikan bersama. Tujuan musyawarah secara spesifik di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo mempunyai tujuan sebagai berikut:

a) Setiap individu berhak menyampaikan pendapatnya

Setiap lembaga pendidikan pasti memiliki problematika yang berbeda-beda. Cara untuk menyelesaikannya pun juga berbeda-beda. Di KMI Pondok Modern Arrisalah dalam upaya mencari solusi dari problematika yang ditemui agar terhindar dari konflik internal yaitu dengan asar musyawarah mufakat. Menurut K.H. M. Ma'sum bahwa asas ini mengandung pengertian bahwa seluruh guru memiliki hak yang sama dalam menyampaikan usulan, pendapat, kritik dan saran selama masih dalam koridor aturan yang berlaku.

¹²³ M. Rizal, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 20 Desember 2018.

Pimpinan tidak membedakan antara guru satu dengan yang lainya dalam konteks musyawarah, siapapun berhak untuk menyampaikan pendapatnya. Beliau tidak pernah mengkotak-kotakkan siapapun, yang diprioritaskan adalah kemaslahatan yang hendak dicapai melalui asas musyawarah-mufakat. Hal ini dibuktikan dengan musyawarah melalui kamisan dan evaluasi mingguan para guru yang mana setiap guru berhak untuk menyampaikan pendapatnya. Sebagai seorang pimpinan, KH. M. Ma'sum memutuskan hasil musyawarah dengan memilih suara terbanyak yang dimufakati bersama.

- b) Menyatukan perbedaan, menghindarkan konflik dan mempererat tali persaudaraan

Setiap guru pasti memiliki perbedaan pandangan dalam mengemukakan pendapatnya. Hakikinya perbedaan pendapat akan menambah kekayaan gagasan, dan ide dalam bermusyawarah, bukan mengantarkan kepada konflik dan sentimen antar pribadi. KH. M. Ma'sum sebagai seorang *leader* ketika memimpin jalannya musyawarah selalu menampung semua usulan dari seluruh guru dan menghormati setiap pendapat. Dari beberapa pendapat yang diusulkan, maka pendapat terkuatlah yang kemudian dimufakati bersama.

Konsep musyawarah ini akan menghindarkan dari konflik karena segala keputusan adalah hasil mufakat bersama. Dengan demikian pihak yang pendapatnya tidak disetujui tetap merasa dihormati karena mereka juga ikut menyetujui hasil keputusan musyawarah. selain itu, melalui musyawarah para guru saling bertemu dan menyapa sehingga dapat mempererat tali persaudaraan diantara mereka. Jadi, dengan konsep musyawarah akan mendapatkan keputusan yang benar karena mendapatkan persetujuan dari seluruh anggota musyawarah.

7) Proses transformasi pimpinan KMI Pondok Modern Arrisalah

Kelompok dalam organisasi KMI Pondok Modern Arrisalah merealisasikan tujuan organisasi karena didukung oleh faktor SDM yang berkualitas, time kerja, membangun pola komunikasi yang efektif dan mampu mengelola konflik sehingga dapat melakukan transformasi kepada kepemimpinan lembaga pendidikan Islam.

Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi kemajuan lembaga pendidikan Islam, karena seorang pemimpin adalah orang yang sangat menentukan keberhasilan visi, dan misi lembaga yang dipimpinnya. Seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan perilaku bawahannya. Seorang pimpinan juga harus dapat berkomunikasi, dan bekerjasama dengan bawahannya dengan membangun tim kerja yang solid. Selain itu, seorang pimpinan juga mau membuka diri menerima kritik, saran dan masukan dari orang lain sebagai bahan evaluasi.

Upaya transformasi kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah menurut H. Sa'roni, Lc. sebagai berikut.

KH. M. Ma'sum Yusuf adalah sosok pemimpin yang luar biasa di mata kami, dalam segala hal selalu meneladani kami, sosok yang demokratis, pemberani, beliau tidak pernah membedakan satu sama lain meskipun berbeda latar belakang, selalu menyatukan semua golongan, mengarahkan permasalahan yang kami temui. Beliau juga selalu mengadakan evaluasi untuk bermusyawah.¹²⁴

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa upaya transformasi yang dilakukan pimpinan KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai berikut:

- a) Mentransformasi kebiasaan menyalahkan dan memarahi para guru dengan memberikan teladan.

K.H. M. Ma'sum Yusuf dikenal sebagai pribadi yang santun. Kehidupan pribadinya sangat sederhana jauh dari

¹²⁴ Sya'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 16 September 2018.

kemegahan pondok pesantren yang dipimpinya, sampai rumah sebagai tempat tinggal pun beliau tidak mempunyai, hanya kamar sederhana tempat tinggal beliau. Setiap pagi setelah subuh beliau berkeliling dengan sepeda ontelnya berkeliling mengontrol para guru dan santri ketika melaksanakan kegiatan.

Ketika ada kesalahan yang dilakukan oleh para guru, beliau hanya memberikan arahan, tidak langsung memarahinya. Para guru merasa sungkan dan malu ketika melakukan kesalahan karena setiap saat sudah mendapatkan keteladanan dari perilaku pimpinan secara langsung. Kewibaannya dihadapan para guru menjadi motivasi penggerak dalam melaksanakan tugas kesehariannya. dengan demikian, keteladanan yang dicontohkan pimpinan menjadi nilai yang secara tidak langsung memberikan arahan dan bimbingan bagi para guru.

- b) Proses transformasi kebiasaan otoriter menjadi kebiasaan demokratis

Pimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah disamping memiliki keteladanan yang patut ditiru, beliau juga selalu memosisikan sama kepada para guru. Hal ini dibuktikan dengan evaluasi kamisan yang dilaksanakan dua kali dalam satu bulan. Pada acara avaluasi kamisan seluruh guru hadir untuk mengikuti acara tersebut. Pimpinan sidang dipimpin langsung oleh KH. M. Ma'sum. Meskipun beliau seorang pimpinan teratas, dalam setiap keputusan dilakukan dengan musyawarah mufakat.

Evaluasi kamisan adalah sebuah forum musyawarah untuk mengevaluasi proses belajar mengajar di KMI Pondok Modern Arrisalah. Setiap guru diberi kesempatan untuk menyampaikan problem yang dihadapinya dalam proses pembelajaran. Selain itu, para guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pemikirannya melauai kritik, saran, dan masukan. Hasil dari beberapa usulan dalam musyawarah kemudian disepakati bersama dengan

mendapatkan persetujuan dari pimpinan. Ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam memutuskan suatu perkara berdasarkan mufakat bersama, tidak otoriter.

- c) Mentransformasi sikap membeda-bedakan individual dengan mengalihkan kepada kerja kolektif

Nilai yang diajarkan di KMI Pondok Modern Arrisalah salah satunya yaitu tidak membeda-bedakan antara individu satu dengan yang lainnya. Baik perbedaan latar belakang ras, suku, golongan dan materi. Karena pada hakikatnya perbedaan adalah rahmat Tuhan, yang membedakan antar manusia yang satu dengan yang lainnya adalah prestasi dan kualitas takwanya. Hal ini adalah nilai dari ajaran Islam yang tertera dalam Alquran.

Pimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah kaitannya dengan kinerja para guru tidak pernah membeda-bedakan latar belakangnya. Apalagi para guru berasal dari berbagai daerah di Indonesia yang sarat akan perbedaan. Justru dengan perbedaan yang dimilikinya akan menambah kekayaan dalam melaksanakan pekerjaan karena mereka dapat bertukar pengalaman. Dengan demikian, mereka dapat bekerja sama dan berkolaborasi untuk mewujudkan visi dan misi lembaga.

- d) Mentransformasi pola kerja birokratis menjadi pola kerja kolegial

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah sebuah lembaga dibawah naungan pondok pesantren. Kultur yang ada di pondok pesantren tentu berbeda dengan kultur yang dikembangkan di lembaga formal pada umumnya. Meskipun secara struktural para guru memiliki jabatan-jabatan tertentu, namun pada implementasinya pola kerjanya lebih didominasi oleh pola kerja kultural, karena etika menjadi prinsip utama yang dianut.

Kiai di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah sosok yang sangat dihormati, kewibawaanya menjadi teladan setiap perilaku warganya. Meskipun KH. M. Ma'sum Yusuf menjadi pimpinan

utama, namun beliau selalu membuka diri untuk bekerja-sama dengan para bawahannya. Terbukti, dalam urusan-urusan tertentu, beliau mendelegasikan wewenang kepada wakilnya dan kepada para guru. Mereka diberi hak untuk mengatur segala kepentingan yang berkaitan dengan kelembagaan.

- e) Mentransformasi takut menghadapi risiko menjadi keberanian mengelola risiko

Pimpinan KMI Pondok Modern Arrisalah dikenal sosok yang pemberani dalam hal kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Secara umum usia Pondok Modern Arrisalah masih sangat muda, dalam kepemimpinannya masih dipegang satu generasi. Namun, kemajuan lembaganya mengalami perkembangan yang signifikan, terbukti sudah ada lembaga pendidikan dari tingkat paling bawah mulai dari Kelompok Bermain Arrisalah, Taman Pendidikan Arrisalah, Sekolah Dasar Islam Arrisalah, dan KMI Arrisalah.

Kemajuan lain yaitu dalam bidang wirausaha, seperti perkebunan, pertanian, perdagangan, saham, dan masih banyak wirausaha lain. Hal ini adalah bukti dari keberanian yang dimiliki pimpinan Pondok Modern Arrisalah. Meskipun mendapatkan berbagai rintangan dalam mengembangkan lembaganya, namun semangatnya tidak pernah surut dalam setiap kondisi. Bahkan, setelah kejadian terbakarnya salah satu toko yang dimiliki pondok, beliau membangun kembali toko menjadi lebih besar.

- f) Mentransformasi sikap membatasi interaksi menjadi sikap mengembangkan interaksi

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah pondok pesantren modern "*asriyyah*". Maksud dari modern disini menurut KH. Ma'sum secara sederhana dimaksudkan sesuai dengan zamannya. Para santri di KMI Pondok Modern Arrisalah dididik untuk dipersiapkan menjadi muslim dan muslimah yang siap secara lahir batin menghadapi perkembangan zaman di era milenial. Untuk

menghadapi era yang penuh tantangan ini, mereka tidak hanya didik memiliki pengetahuan agama saja, namun juga dibekali pengetahuan umum dan keterampilan hidup.

KMI Pondok Modern Arrisalah menurut KH. M. Ma'sum juga pondok yang terbuka menerima semua lapisan masyarakat dan semua golongan. Siapa pun boleh mengadakan kegiatan di KMI Pondok Modern Arrisalah, yang terpenting mereka patuh terhadap agama, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Interaksi ini menjadikan sikap terbuka dan fleksibel dalam rangka mengembangkan interaksi dengan berbagai lapisan masyarakat dan sikap tidak jumud dengan perkembangan perubahan zaman.

- c. Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo
- 1) Karakteristik budaya yang dikembangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah

Budaya adalah sebuah sistem nilai yang diyakini oleh anggota organisasi menjadi sebuah norma dalam perilaku organisasi. KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah pondok pesantren modern yang tidak hanya berorientasi kepada akhirat saja, namun juga berorientasi kepada urusan duniawi. Modern mengandung arti mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, yaitu seseorang yang memiliki keseimbangan ilmu pengetahuan agama dan *science technology*. Untuk mewujudkan lulusan yang memiliki keilmuan komprehensif tidak terlepas dari nilai-nilai yang dibudayakan, diyakini dan dilakukan sebagai sebuah norma.

Budaya yang dikembangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo berlandaskan manajemen berbasis salat. Untuk mewujudkan budaya ini maka upaya yang dilakukan sebagai berikut.

a) Budaya religius sebagai pilar utama pembentukan karakter

Setiap manusia harus mempunyai kesadaran pada dirinya bahwa dia adalah makhluk Tuhan yang harus taat kepada-Nya. Salah satu peran manusia di muka bumi sebagai *khalīfah fi al-ard* yang harus menciptakan ide-ide kreatif untuk mendapatkan kemaslahatan bagi dirinya, bagi orang lain dan juga alam. Disamping itu, manusia diciptakan oleh Allah Swt. adalah agar menjadi rahmat bagi alam semesta, yaitu manusia harus menciptakan kesejahteraan hidup bagi orang lain.

Budaya religius sebagai disampaikan Abdul Aziz sebagai berikut.

Sebagaimana tertera dalam dokumen pondok bahwa budaya religius yaitu mengikuti sepenuhnya petunjuk Allah Swt. dan tuntunan Rasulullah saw. supaya di akherat kelak mendapat pahala dan pertolongan Allah SWT, serta mendapat syafaat Rasulullah saw. Jadi, pendidikan di lembaga ini tidak hanya menekankan kemampuan akademik saja, namun juga pendidikan moral.¹²⁵

Budaya Islami yang dikembangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah karena dasar ibadah. Mengajar, mendidik dan membimbing para santri dilakukan dengan berprinsip bahwa segala yang dilakukan semata-mata mengharap rida Allah Swt. Hal ini karena ingin mencetak generasi milenial yang taat kepada-Nya. Bukan karena ingin mendapatkan kehormatan di hadapan manusia, atau mengharapkan sebuah materi yang bersifat duniawi.

Salah satu kelemahan budaya organisasi pendidikan saat ini disebabkan karena lemahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap individu. Masih banyak para guru yang memiliki orientasi bahwa lembaga pendidikan adalah ladang untuk mengais rezeki sehingga terjadi kapitalisme dalam dunia pendidikan. Lembaga pendidikan tidak ubahnya seperti sebuah perusahaan yang apabila

¹²⁵ Abdul Aziz, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 20 Desember 2018.

proses produksinya tinggi, maka imbalan yang didapat tinggi pula. di KMI Pondok Modern Arrisalah bahwa pengabdian harus dilandasi dasar ibadah karena akan menjadi modal utama dalam meningkatkan produktivitas kerja, karena hal ini akan melahirkan eots kerja yang tinggi karena didorong rasa keikhlasan.

Budaya religius juga dapat membersihkan diri secara lahir, dan batin. Hal ini sebagaimana disampaikan M. Rizal berikut ini.

Pembentukan budaya religius banyak sekali manfaatnya. Karena dengan mempelajari agama dan mempraktikannya dalam kehidupan sehari-hari maka akan dapat membersihkan manusia secara lahir dan juga batin. Hal ini karena ketika lahir dan batinnya bersih maka akan melahirkan karakter yang kuat sebagai perwujudan *aklāq al-karīmah*.¹²⁶

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah pesantren yang sangat memperhatikan kebersihan lahir dan batin. Hal ini di dasarkan ajaran Islam yang dipelajari oleh para guru dan santri dalam kesehariannya. Salah satunya perintah nabi agar selalu memerintahkan umatnya untuk menjaga kebersihan. Bersih secara lahir dibuktikan dengan lingkungan pondok yang bersih, bebas dari sampah kotor.



Gambar 34. Piket Kebersihan¹²⁷

¹²⁶ M. Rizal, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 20 Desember 2018.

¹²⁷ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

Pemberian piket kebersihan ini dimaksudkan untuk memberikan tarbiyah kepada seluruh warga pondok akan pentingnya kebersihan lahir sebagai bentuk realisasi dari teori fiqih yang dipelajarinya yaitu *ṭaharah*. Pada bab *ṭaharah* menjelaskan tentang perintah membersihkan lahir sebelum melaksanakan amalan ibadah seperti kebersihan badan, pakaian, lingkungan dan lain sebagainya. Karena kebersihan lahir adalah salah satu sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt. dan sebagai bentuk pembiasaan agar setiap muslim selalu menjaga kebersihan lingkungannya.¹²⁸

Setelah pembudayaan kebersihan lahir, selanjutnya adalah pembudayaan kebersihan batin. Proses pembersihan batin ini dilakukan dengan mengikuti kegiatan-kegiatan spiritual-keagamaan seperti salat berjamaah lima waktu, istigasah, salat hajat berjamaah dan nasihat-nasihat dari para guru dan kiai. Tujuan dari kegiatan ini agar supaya seluruh warga pondok dapat menghilangkan penyakit hati seperti rasa takabur, riya', ujub, iri, hasut dan dengki.

Inti dari kebersihan batin adalah *aklāq al-karīmah*, yaitu setiap muslim yang memiliki keluhuran budi seperti ikhlas, jujur, disiplin, istikamah, rendah hati dan memiliki rasa malu. Jadi, pembudayaan kinerja melalui pembersihan lahir, dan batin ini bertujuan agar para guru mempunyai keluhuran budi sehingga dapat merubah perilakunya dalam meningkatkan tugas, pokok dan fungsinya dengan baik karena dengan demikian mereka memiliki tanggung jawab akan tugas yang diembannya.

b) Disiplin waktu sebagai kunci sukses

Disiplin adalah sikap taat atau mematuhi segala aturan yang berlaku secara sadar tanpa adanya paksaan. Disiplin adalah salah satu ajaran dalam Islam. Hal ini dibuktikan perintah salat lima

¹²⁸ *Observasi*, 19 Desember 2018.

waktu yang harus dikerjakan sesuai dengan waktunya. Konsekuensi dari perintah salat ini, setiap manusia harus mampu *me-manage* waktunya dengan baik sehingga dapat membagi aktivitas kesehariannya antara urusan duniawi dan ibadahnya. Untuk dapat merealisasikannya sikap disiplin menjadi solusi terbaik dalam mewujudkan hal tersebut.

KMI Pondok Modern Arrisalah adalah lembaga pendidikan dibawah naungan yayasan pondok pesantren yang dalam proses kegiatan hariannya diatur oleh waktu, yaitu jadwal kegiatan harian. Jadwal ini dilakukan secara serentak oleh seluruh warganya baik guru maupun santri. Jadi, proses pendidikannya berjalan selama 24 jam, dari pagi sampai dengan pagi lagi. Hal ini dilakukan agar seluruh guru dan santri menjadi pribadi yang disiplin dalam menghargai waktu.

Upaya yang dilakukan dalam memberikan pengertian tentang pentingnya budaya disiplin di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dilakukan dengan dua hal: *Pertama*, cinta kepada Allah Swt. dan rasul-Nya. Melaksanakan kedisiplinan dalam bekerja yang didasari disiplin akan dapat meningkatkan kinerja para guru. Hal ini karena disiplin kerja yang dilakukan didasari rasa cinta kepada Allah Swt. dan rasul-Nya, bukan karena takut dihadapan manusia. *Kedua*, cinta kepada diri sendiri. Sikap disiplin adalah bentuk penghormatan kepada diri sendiri dalam melakukan ketaatan kepada aturan yang berlaku.

c) Budaya keilmuan melalui penerapan bahasa Arab, dan Inggris

KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo mewajibkan seluruh guru dan santrinya berdialog keseharian dengan menggunakan bahasa Arab dan bahasa

Inggris.¹²⁹ Implementasi kedua bahasa ini dilakukan satu minggu sekali secara bergantian. Alasan pemilihan dua bahasa ini menurut KH. M. Ma'sum dikarenakan dua bahasa tersebut adalah bahasa mayoritas yang digunakan oleh orang diseluruh dunia. Jadi, keberadaanya sangat penting bagi para guru dan santri.

Bahasa Arab diwajibkan agar para santri memiliki kemampuan berbicara bahasa Arab dikarenakan Alquran dan Hadits diturunkan dengan berbahasa Arab, maka untuk memahami isi kandungannya dibutuhkan penguasaan bahasa Arab secara mahir. Mustahil para guru dan santri mudah mempelajari makna yang ada dalam Alquran dan hadits tanpa menguasai bahasa Arab terlebih dahulu. Maka, bahasa Arab tidak hanya sebatas dipelajari secara teoritis (*theory*), namun juga harus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari (*practice*).



Gambar 35. Lomba Pidato Bahasa Arab dan Bahasa Inggris¹³⁰

Bahasa kedua adalah bahasa Inggris. Alasan pemilihan bahasa Inggris sebagai bahasa wajib keseharian dikarenakan bahasa Inggris adalah bahasa internasional. Dengan menguasai bahasa Inggris diharapkan para santri ketika sudah lulus dari

¹²⁹ *Observasi*, 20 Desember 2018.

¹³⁰ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

pondok pesantren dapat melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, tidak hanya di Indonesia namun juga di luar negeri. Di samping itu untuk mempersiapkan santri dalam menghadapi era globalisasi yang menuntut penguasaan bahasa Inggris di segala aspek kehidupan, seperti ekonomi, politik, budaya, pendidikan dan lain-lain.

- d) Istiqamah dalam berjuang di jalan Allah Swt. dalam setiap kondisi
- Pimpinan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo selalu memberikan nasihat kepada para guru dan santrinya bahwa di era globalisasi yang ditandai kemajuan dalam segala aspek kehidupan berdampak positif bagi kemajuan peradaban dunia. Namun, di sisi lain juga berimplikasi negatif dalam tatanan kehidupan. Dewasa ini manusia dihadapkan dengan fatamorgana semu yang absurd antara yang baik dan benar. Sebagai seorang muslim, dalam kondisi apapun kita harus tetap istiqamah menjalankan perintah Allah Swt. dan menjauhi segala larangan-Nya.

Istiqamah sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Istiqamah mengandung pengertian bahwa harapan dari pimpinan di KMI kepada para guru, dan santrinya agar selalu berpegang teguh pada niat awal dan tidak mudah berubah haluan meskipun cobaan dan tantangan yang dihadapi begitu berat. Kegiatan para guru dan santri betiga padat, namun semua dilakukan dengan niat ikhlas mengemban misi mulia.¹³¹

Istiqamah tidak hanya secara lisan saja, namun istiqamah juga harus dilakukan dalam hati dan perbuatan nyata. Perilaku istiqamah akan melahirkan rasa percaya diri dan memiliki integritas. Hal ini karena dapat mengelola stres yang dihadapi dan dapat meningkatkan gairah kerja. Setiap guru yang istiqamah

¹³¹ M. Rizal, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 20 Desember 2018.

menganggap kesulitan dan beban kerja sebagai sebuah tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan secara ulet, teliti, sabar serta profesional dalam kondisi apa pun.

Istikamah juga akan melahirkan konsentrasi dalam bekerja. Hal ini dirasa sangat pentingnya karena dapat meningkatkan produktivitas kerja. Konsentrasi merupakan pemusatan pikiran terhadap objek yang dilakukan. Dalam konteks pendidikan bahwa konsentrasi dapat diartikan sebagai pemusatan atau fokus dalam melaksanakan aktivitas yang berkaitan dengan permasalahan pendidikan seperti pengajaran dan pengelolaan lembaga pendidikan. Dengan konsentrasi, pekerjaan yang dilakukan akan tepat sasaran dan dapat memilih memilah pekerjaan yang harus didahulukan sehingga pekerjaan akan cepat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Berkaitan dengan konsentrasi sebagaimana yang disampaikan Supria sebagai berikut.

Kegiatan para guru yang begitu padat membutuhkan energi yang kuat. Energi ini agar berfungsi dengan baik maka dibutuhkan konsentrasi dalam melaksanakan tugas. Hal ini karena dengan konsentrasi maka setiap pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan cepat, terhindar dari kesalahan dan mendapatkan kesuksesan.¹³²

Konsentrasi adalah penentu keberhasilan terhadap sebuah pekerjaan, karena dengan berkonstrasi pekerjaan dapat dilakukan secara ulet dan teliti sehingga terhindar dari kesalahan. Kesalahan dalam sebuah pekerjaan terjadi karena kecerobohan dan tidak fokus terhadap objek garapan yang sedang dilakukan. Maka, konsentrasi menjadi sangat *urgent* karena akan meminimalkan terjadinya kesalahan-kesalahan terhadap pekerjaan yang sudah direncanakan.

¹³² Supria, Sekretaris KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 19 Desember 2018.

e) Budaya *entrepreneurship*

Pendidikan pondok pesantren pada era sekarang masih banyak dihadapkan dengan permasalahan kompleks, salah satunya dalam bidang ekonomi. Pendidikan pesantren lebih banyak berorientasi kepada pemahaman agama Islam *an sich* sehingga lulusannya masih banyak yang kurang memiliki *hard skill* dan *soft skill*. Sebagai konsekuensinya, alumni pondok pesantren sulit mencari lapangan pekerjaan dan apalagi menciptakan lapangan pekerjaan. Sebagian besar bekerja tidak secara profesional sebagai pedagang di pasar tradisional, petani meneruskan orang tuanya, menjadi buruh di pabrik, dan bahkan masih banyak yang menganggur.

Upaya pendidikan *entrepreneurship* yang dilakukan oleh KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagaimana disampaikan K.H. M. Ma'sum sebagai berikut.

Pendidikan kewirausahaan diawali dengan pengalaman berjualan minyak tanah, sayur-sayuran, buah yang kemudian berkembang menjadi pertokoan, perkebunan, perikanan, pertanian, dan pendirian bank syari'ah, hotel. Hal ini dilakukan agar pondok bisa mandiri tidak bergantung kepada instansi lain dan melatih santri memiliki jiwa wirausaha.¹³³

Menurut KH. Ma'sum budaya *entrepreneurship* di KMI Pondok Modern Arrisalah ini berlandaskan perilaku Nabi Muhammad saw. yang pada mulanya menjadi seorang pedagang dan penggembala kambing. Diawali dengan berwirausaha kecil, berjualan minyak tanah di samping jalan, berjualan sayur-sayuran dan pisang hasil perkebunan. Dimulai dari usaha kecil ini kemudian usaha yang sudah ada dikembangkan menjadi usaha yang skalanya lebih besar seperti pertanian, perkebunan, perikanan,

¹³³ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 19 Desember 2018.

pertokoan, dan penanaman saham, hotel dan penanaman saham di Bank Syariah Mandiri.

Upaya pendidikan *entrepreneurship* ini bertujuan agar para santri tidak hanya *tafaqquh fi al-dīn* saja, namun mereka juga mandiri dalam bidang ekonomi, karena para santri hidup di era globalisasi yang dituntut mampu berkompetisi dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean. Di samping itu, *feedback* dari manfaat pendidikan *entrepreneurship* bagi pondok pesantren adalah hasil yang didapatkan dari berwirausaha dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sarana prasarana seperti pembangunan masjid dan pembangunan gedung yang lain. Jadi, dengan berwirausaha menjadikan Pondok Modern Arrisalah menjadi lembaga pendidikan yang mandiri.

Beberapa sarana dan prasarana pondok yang mendapatkan manfaat dari hasil pengembangan *entrepreneurship* untuk pengembangan sarana prasarana diantaranya:

- (1) Pembangunan Masjid Jami' "Allahu Akbar" Pondok Modern Arrisalah Program Internasional untuk santri putra.
- (2) Pembangunan Masjid Jami' "Lillahi Wahdah" Pondok Modern Arrisalah Program Internasional untuk santri putri, dengan capaian 10% (kepemilikan tanah).
- (3) Pembangunan 3 lokal Asrama untuk santri-santriwati luar negeri (putra, putri, dan santri kecil), dengan capaian 30% (telah ada gedung).
- (4) Pembangunan laboratorium IPA dan IPS untuk Madrasah Aliyah Arrisalah, dengan capaian 30% (telah ada gedung).
- (5) Pembangunan laboratorium IPA dan IPS untuk Madrasah Tsanawiyah Arrisalah, dengan capaian 30% (telah ada gedung).
- (6) Pembangunan laboratorium IPA dan IPS untuk Sekolah Dasar Islam Arrisalah, dengan capaian 30% (telah ada gedung).

- (7) Pembangunan Taman Visualisasi Kebesaran Ilahi, dengan capaian 30% (telah ada gedung).
- (8) Pengembangan laboratorium komputer untuk Santri-santriwati, dengan capaian 70% (telah ada gedung dan beberapa unit komputer).

Pemberdayaan ekonomi mandiri yang sedang diprioritaskan.

- (a) Perkebunan kelengkeng 10 Ha di atas tanah/lahan milik pondok sendiri dan telah tertanam 1000 batang kelengkeng, dengan capaian 70% (telah ada lahan, tertanam 1000 batang kelengkeng dan sebagian telah berbuah).
 - (b) Pertokoan dan pasar syariah di Kecamatan Balong Ponorogo 20% (telah ada pondasi).
 - (c) Pendirian Bank Syari'ah di kota Madiun dan penanaman modal di bank syari'ah Ponorogo 30% (telah berdiri dan berjalan 1 Bank pusat di Ponorogo dan 1 Bank Cabang di Kota Madiun).
 - (d) Penyempurnaan perikanan darat di pondok serta penyempurnaan taman wisata airnya.
 - (e) Pendirian Hotel Syari'ah untuk umum dan Taman Wisata Ilmu Pengetahuan untuk remaja kecil di kota Ponorogo.¹³⁴
- 2) Perubahan organisasi di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah salah satu dari lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang selalu beradaptasi dengan perubahan zaman. Perubahan yang dimaksud bukan berarti tidak konsisten terhadap prinsip yang dianut, namun perubahan yang dilakukan dimaksudkan untuk membuat sesuatu yang berbeda dari kondisi sebelumnya menjadi lebih baik. Perubahan dilakukan karena adanya tuntutan perkembangan zaman yang menuntut dalam segala bidang kehidupan, sebagai

¹³⁴ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

konsekuensinya sistem organisasi yang ada juga harus mengalami perubahan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Perubahan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo bukan berarti mengikis habis sistem yang sudah ada, namun tetap mempertahankan ciri khas tradisi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakter tersendiri, namun perubahan yang dilakukan dengan mengambil, dan mengadopsi sebuah sistem yang dapat mendatangkan kemajuan organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan zaman di era milenial yang menuntut kemajuan di segala dimensi kehidupan.

Menurut Ary Ibnu Kurniawan berkaitan dengan pelopor perubahan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebagai berikut.

K.H. Ma'sum sebagai direktur di KMI adalah *top leader* yang selalu mengadakan perubahan, baik fisik ataupun non fisik. Sedangkan tiga wadir yaitu Bapak Shoiman Lukman Hakim, Winardi Yusuf, S.Ag, H. Sa'roni, Lc. adalah yang merencanakan, mengorganisir dan mengimplementasikan perubahan. Sedangkan guru yang lain sebagai fasilitator yang mendukung terwujudnya perubahan.¹³⁵

Berdasarkan keterangan di atas dapat ditarik pemahaman bahwa subjek perubahan di KMI Pondok Modern Arrisalah dapat dipetakan menjadi tiga kelompok, yaitu sebagai berikut.

a) Agen perubahan (*agents of change*)

Upaya melakukan perubahan lembaga di KMI memerlukan sosok yang dapat melakukan perubahan organisasi secara fundamental. K.H. M. Ma'sum sebagai *top leader* Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah pelopor dan motivator yang selalu menggalakkan terjadinya perubahan, baik perubahan dalam *softwere* maupun *hardwere*. Semangat melakukan perubahan yang dilakukan oleh K.H. M. Ma'sum

¹³⁵ Ary Ibnu Kurniawan, Guru KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 19 Desember 2018.

dengan berlandaskan misi profetik yang diemban oleh Nabi Muhammad saw.

Perubahan yang dilakukan oleh K.H. M. Ma'sum dilakukan karena tuntutan zaman agar para lulusan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo siap menghadapi persaingan global dalam segala bidang, target perubahan yang dilakukan di antaranya sebagai berikut.

(1) Sumber daya manusia

Upaya melakukan perubahan membutuhkan *person* yang memiliki kompetensi keahlian pada bidang tertentu, yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini karena dengan SDM yang bermutu maka seluruh program yang telah direncanakan akan dapat diimplementasikan secara profesional. Maka, penyiapan tenaga profesional di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dilakukan dengan penyeleksian secara ketat untuk menghasilkan SDM yang berkualitas.

Pemilihan SDM pada setiap tahunnya dipilih sesuai dengan kebutuhan karena input santri pada setiap tahunnya berbeda-beda. Dari puluhan bahkan ratusan santri yang lulus, hanya beberapa santri yang dipilih untuk dijadikan anggota korps dewan guru. Proses penyeleksian pemilihan dilakukan secara ketat dengan memertimbangkan berbagai aspek, seperti akhlak, sosial dan intelektualitasnya. persyaratan ini dimaksudkan agar mendapatkan SDM yang berkualitas yang berkarakter.

(2) Mentransformasi niat menjadi kenyataan

Perencanaan program di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dapat diartikan fungsi *planning* dalam manajemen. Untuk merealisasikan rencana tersebut, yaitu dengan membagi *job description* kepada seluruh SDM yang dimiliki sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Dengan

pemilihan SDM yang berkualitas direktur KMI sangat optimis mewujudkan *planning* yang sudah disusun bersama.

K.H. M. Ma'sum sebagai *top leader* dalam merealisasikan niat menjadi nyata dengan selalu memberikan motivasi optimisme kepada para guru bahwa dengan kebersamaan yang solid seluruh program yang direncanakan akan mudah dapat direalisasikan. Di samping itu pimpinan juga selalu berdiskusi secara aktif kepada para guru cara program yang telah direncanakan dapat terlaksana secara efisien dan efektif.

b) Manajer perubahan (*managers of change*)

Pemikiran terhadap perubahan yang digagas oleh direktur KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sangat sulit direalisasikan tanpa adanya kerjasama dengan pengasuh lainnya. Untuk mewujudkan pemikiran terhadap perubahan, direktur dibantu oleh tiga orang wakil direktur, yaitu Ustaz. Shoiman Lukman Hakim, Ustaz Winardi Yusuf, S.Ag, Ustaz. H. Sa'roni, Lc. Ketiga wakil tersebut memiliki konsentrasi bidang yang berbeda-beda.

Tugas pokok dan fungsi ketiga wakil direktur berbeda-beda, di Pondok Arrisalah dikenal dengan pembantu pengasuhan. Ustadz. Shoiman Lukman Hakim bertanggung jawab sebagai wakil direktur keasiswaan. Staf pembantu pengasuhan santri merupakan bagian secara struktural langsung berada dibawah binaan dan bimbingan Pimpinan Pondok serta beberapa wakil direktur bidang kesiswaan yang dikukuhkan berdasar hasil musyawarah pengurus Yayasan Pondok Modern Arrisalah.

Berikut penjabaran konkrit perihal tugas pokok wakil direktur urusan kesiswaan.

- (1) Pembimbing Organisasi Santri PM Arrisalah yang bernama PTTI (Pesantren Tepat Teknologi). Keberadaan dan keberlangsungan kegiatan organisasi PTTI merupakan

tanggung jawab pembantu pengasuh santri. Dalam hal ini, para guru pengasuh berperan sebagai konsultan bagi tiap gerak langkah dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang dirumuskan dalam program kerja tiap bagian PTTI pada saat MUKER.

- (2) Pembina dan penegak disiplin secara menyeluruh. Dalam rangka dinamisasi dan stabilitasi kegiatan serta pembentukan pola pikir (*mindset*) santri terhadap urgensi sistem, perlu adanya perumusan peraturan berikut sanksi disiplin bagi tiap pelanggaran sistem dan peraturan karena disiplin tanpa sanksi.
- (3) Pelaksanaan dan atau koordinator bimbingan santri (bertanggung jawab terhadap kegiatan salafiyah sebagai wujud penguatan ruhaniyah santri yang *rabbany*). Dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan ruhaniyah santri dan terbimbing serta terkoreksinya *'ubūdiyyah* santri, pembantu pengasuhan santri mengupayakan berbagai bina iman takwa yang dikemas dalam kegiatan salafiyah.¹³⁶

Ustadz. Winardi Yusuf, S.Ag, sebagai wakil direktur urusan keputrian bertugas dalam hal yang berkaitan dengan santri putri. Di KMI Pondok Modern Arrisalah dalam proses kegiatannya memisahkan antara santri putra dan santri putri. Pemisahan kegiatan ini bersifat menyeluruh, baik dalam pendidikan formal di madrasah, pada kegiatan informal di asrama, dan kegiatan nonformal pada kegiatan ekstra kurikuler. Meskipun ada pengecualian beberapa kegiatan yang terkadang bersamaan, namun proses pengawasannya sangat ketat di bawah bimbingan guru.

Ustaz. H. Sa'roni, Lc. Sebagai wakil direktur urusan pengajaran atau akademik. Tugas wakil direktur urusan akademik sebagai berikut.

¹³⁶ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Medan Pendidikan Arrisalah*, 20-21.

- (1) Kegiatan harian. Takbir, yakni kontrol terhadap kedisiplinan para santri untuk masuk kelas, dimulai pada pukul 06.45 WIB, para staf KMI mengawasi para santri yang masuk kelas, yang dibantu oleh bagian taklim. Kontrol kelas, dilakukan oleh guru piket selama kegiatan belajar mengajar berlangsung. Tugasnya adalah mengecek semua kelas dan mengontrol absensi guru pengajar di setiap jam mata pelajaran yang kemudian dilaporkan kepada direktur KMI.
 - (2) Kegiatan mingguan. Pertemuan makisan, pertemuan ini diadakan setiap hari kamis, dua minggu sekali pada jam pelajaran yang ke-5, dan ke-6. Pertemuan ini dipimpin langsung oleh pimpinan pondok, yaitu diisi dengan tausiah tentang nilai-nilai Islam serta evaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di Pondok Modern Arrisalah seperti laporan absensi guru.
 - (3) Program semesteran. Pembagian kelas, tugas KMI ketika pergantian semester adalah menentukan kelas yang akan diduduki santri setiap semester yang baru. Di akhir semester di adakan ujian. Dengan sendirinya, para santri pada saat itu meningkatkan belajarnya. Pagi, siang maupun malam tidak jadi masalah. Tidak semua dari mereka dinyatakan lulus karena memang nilai yang ada tidak pernah ditambah, ataupun dikurangi.
 - (4) Kegiatan tahunan. Kegiatan ini adalah pelatihan dan pendidikan bagi guru baru agar menjadi guru yang professional.¹³⁷
- c) Fasilitator perubahan (*facilitator of change*)

Fasilitator perubahan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah semua guru yang masih aktif mengajar. Tugas para guru yaitu mendukung direktur dan

¹³⁷ *Ibid.*, 6-8.

wakil direktur dalam mengimplementasikan semua program yang telah direncanakan. Keberadaan para guru sebagai fasilitator sangat penting karena mereka adalah fasilitator yang secara langsung melaksanakan program setiap harinya, baik program yang dilaksanakan pada pendidikan formal maupun pada pengasuhan.

Para guru menjadi ujung tombak keberhasilan program yang sudah direncanakan, terlebih para guru yang bermukim di pondok yang selalu membimbing para santri 24 jam. Pemberian tugas kepada para guru berbeda-beda dengan melihat keahlian yang dimilikinya, karena tidak semua guru memiliki kompetensi yang sama. Hal ini bertujuan untuk keefektifan organisasi agar program yang direalisasikan dapat tercapai secara maksimal sehingga dapat meminimalisasi kesalahan.

3) Manajemen stres di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Stres merupakan sebuah reaksi yang timbul dalam diri seseorang yang diakibatkan adanya tekanan yang membuat seseorang merasa tidak nyaman. Penyebab terjadinya stres dalam bekerja disebabkan karena beberapa faktor, baik faktor kondisi pekerjaan seperti beban kerja yang berlebihan, faktor peran seperti ketidakjelasan peran yang di berikan kepada seseorang sehingga menimbulkan kecemasan, faktor interpersonal seperti buruknya dukungan dari pimpinan, faktor struktur organisasi seperti lingkungan kerja yang kurang sehat dan lain sebagainya.

Upaya yang dilakukan agar para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak mengalami stres kerja sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni berikut ini.

Setiap guru di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah seorang santri selama bertahun-tahun mereka hidup di lingkungan pondok yang penuh dengan kegiatan keagamaan. Upaya yang dilakukan agar setiap individu tidak mengalami stres kerja dilakukan dengan cara memberikan nasihat tentang tugas mereka bahwa mengajar adalah ibadah. Maka mendekatkan diri

kepada Allah saw. adalah solusi terbaik ketika mengalami permasalahan dalam pekerjaan. Kedua, yaitu menempatkan setiap guru sesuai dengan kompetensi keahliannya.¹³⁸

Berdasarkan keterangan tersebut, bahwa manajemen stres di KMI Pondok Modern Arrisalah dapat diklasifikasi menjadi dua hal, yaitu sebagai berikut.

a) Pendekatan personal berbasis spiritual

Para pengasuh dan para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah seorang santri dalam kesehariannya mereka hidup pada lingkungan agamais di pondok pesantren. Kegiatan harian para guru yang begitu akan mempengaruhi padat secara fisik dan psikisnya. Upaya yang dilakukan agar para guru tidak mengalami stres kerja di antaranya melalui pendekatan individual yang berbasis spiritual. Adapun kegiatan tersebut dijabarkan sebagai berikut.

- (1) Keikhlasan dalam bekerja. Niat utama para guru mengajar, membimbing dan mendidik para santri adalah semata-mata hanya mengharap rida Allah Swt. dengan ikhlas dalam bekerja. Hal ini diyakini akan mendatangkan ketenangan dalam jiwa karena selalu menyandarkan segala urusan kepada Allah Swt.
- (2) Salat berjamaah, salat sunah dan berzikir. Salat adalah sebuah media seseorang berkomunikasi dengan Allah Swt. dengan salat, dan berzikir seseorang akan mampu mendekatkan dirinya dengan Tuhannya sehingga segala permasalahan hidup akan mendapatkan solusinya. Selain itu, melalui media salat dan zikir, setiap individu akan sadar bahwa mereka tidak sendirian, ada Allah Swt. Dzat yang Maha Penolong dari segala macam problematika kehidupan.
- (3) Doa kepada Allah Swt. Mengabdikan sebagai pengasuh dan guru di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah sebuah usaha

¹³⁸ Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 20 Desember 2019..

berjuang di jalan Allah Swt. Perjuangan sebagai manifestasi dari sebuah ikhtiyar tidak akan sempurna tanpa diiringi dengan doa. Maka, usaha dan doa adalah sebuah kesatuan yang terintegrasi karena melalui doa kita meminta kepada Allah Swt. agar setiap usaha dan permasalahan yang ditemui mendapatkan kemudahan dari Allah Swt. sehingga dapat menumbuhkan sikap optimisme.

(4) Tawakal kepada Allah Swt. Setiap upaya yang sudah dilakukan oleh seluruh guru dalam melaksanakan pengabdian tidak semua berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Namun para guru selalu berbaik sangka untuk selalu bersyukur kepada Allah Swt. terhadap segala yang sudah diberikan. Meskipun terkadang menemukan kegagalan, akan tetapi doa dan usaha tetap selalu dilaksanakan dengan berserah diri kepada-Nya dan sabar dalam menghadapinya.

b) Pendekatan organisasional

Penyebab stres kerja disebabkan banyak faktor. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan kompetensi seseorang harus diubah agar tidak menimbulkan gejala stres kerja. Kegiatan yang sangat padat di KMI Pondok Modern Arrisalah apabila tidak dikelola dengan baik, maka para guru tentu akan mengalami stres kerja. Stres kerja akan berimplikasi negatif seperti timbulnya bekerja asal-asalan, tidak profesional, pemogokan kerja dan bahkan dapat terjadi demo.

Menurut K.H. M. Ma'sum Yusuf, bahwa untuk menghindari stres kerja dilakukan upaya sebagai berikut.

Penempatan kerja masing-masing guru dengan melihat kompetensi yang dimilikinya. Seperti contoh guru yang ahli dalam bidang bahasa Arab, maka mengajar bahasa Arab, Guru yang ahli dalam bidang IT, maka mengajar IT. Guru yang ahli dalam ekstrakurikuler pramuka, maka menjadi pembina pramuka. Selain itu, mereka dilibatkan dalam

musyawarah kerja. Jadi, dalam melaksanakan tugasnya mereka merasakan kenyamanan dan dihargai.¹³⁹

Berdasarkan paparan di atas bahwa manajemen stres melalui pendekatan organisasional dapat diklasifikasi sebagai berikut.

- (1) Seleksi dan penempatan. Para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah para alumninya, kebutuhan penempatan guru pada jabatan tertentu dengan melihat dan menganalisis kompetensi yang dimilikinya. Hal ini bertujuan agar setiap guru dapat melaksanakan tugasnya secara profesional karena didukung dengan keahlian yang dimilikinya sehingga seminim mungkin dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan.
 - (2) Melibatkan para guru dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana yang penulis sampaikan sebelumnya bahwa di KMI Pondok Modern Arrisalah selalu diadakan musyawarah dan evaluasi setiap minggunya. Seluruh guru hadir dalam kegiatan tersebut, diantara tujuannya agar ketika ada permasalahan dapat dicarikan solusinya bersama sehingga hasil keputusan berdasarkan mufakat bersama. Dengan demikian, para guru merasa dihargai dan dihormati karena setiap mereka dapat menyampaikan aspirasinya dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Proses transformasi tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo
- KMI Pondok Modern Arrisalah Ponorogo sangat memperhatikan paraguru, karena tugas menjadi seorang guru adalah tugas yang sangat mulia. Maka, guru memiliki peran yang sangat penting dalam proses pendidikan. Untuk mempersiapkan guru yang berkualitas, maka upaya yang dilakukan dengan membekali para santri

¹³⁹ M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 14 Januari 2018.

saat masih belajar di kelas ahir. Meskipun tidak semua santri akan mengajar di KMI Pondok Modern Arrisalah, namun tujuan diadakannya kegiatan ini untuk mempersiapkan para santri menjadi guru yang profesional ketika kembali ke masyarakatnya.

Berkaitan dengan keguruan, sebagaimana disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Para santri ketika masih duduk di kelas lima diberi kewajiban mengajar adik-adik kelasnya pada pelajaran sore, seperti mengajar Alquran dan lain-lain. Dan untuk kelas enam diberi kewajiban mengikuti *micro teaching* selama enam hari, dengan tujuan mereka mendapatkan pengalaman langsung bagaimana menjadi seorang guru.¹⁴⁰

Berdasarkan keterangan di atas, proses transformasi awal kepribadian guru sebagai berikut.

- a) Proses transformasi guru dengan pelatihan mengajar sejak dini ketika masih menjadi santri kelas lima dan *micro teaching* santri kelas akhir.

Para santri di KMI Pondok Modern Arrisalah dipersiapkan menjadi seorang guru, meskipun profesi setelah lulus berbeda-beda. Ada yang menjadi guru, meneruskan ke perguruan tinggi dan ada juga yang berwirausaha. Namun, meskipun bermacam-macam profesi sebagian besar mereka mengajar di masyarakatnya, seperti mengajar di TPA, madrasah diniyyah, mengajar di masjid dan musala. Maka, untuk mempersiapkan mereka menjadi seorang pendidik di manapun berada, mereka dibekali ilmu keguruan.

Proses transformasi kepribadian pendidik di KMI Pondok Modern Arrisalah dilakukan sejak para guru masih menjadi santri. Ada dua kelas yang diberi kesempatan untuk melatih mereka menjadi seorang guru, yaitu kelas lima dan kelas enam. Kelas lima diberi kesempatan untuk mengajar adik kelasnya pada pelajaran sore. Sistem pembelajarannya nonformal, siswa kelas lima

¹⁴⁰ Sya'roni., Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 16 Januari 2019.

mengajar beberapa orang santri adik kelasnya dengan membuat lingkaran.

Sedangkan kelas enam diberikan alokasi waktu khusus, yaitu diadakan *micro teaching*. Sebelum melakukan *micro teaching*, mereka mendapatkan bimbingan tentang keguruan. Setiap santri mendapatkan kesempatan secara bergiliran mempraktikkan cara mengajar di bawah bimbingan seorang guru selama sembilan hari. Setelah mereka selesai mengajar secara bergiliran kemudian guru pembimbing memberikan evaluasi dengan memberikan arahan, kritik, dan masukan tentang proses *micro teaching* yang telah dilakukan. Evaluasi ini bertujuan agar para santri mengerti kekurangan-kekurangannya sehingga ada perbaikan ke depannya.



Gambar 36. Praktik Mengajar (*micro teaching*)¹⁴¹

Kegiatan mengajar kelas lima dan *micro teaching* ini dirasa sangat penting untuk mencetak guru yang profesional. Dengan pelatihan ini para santri mendapatkan pengalaman secara langsung cara menjadi seorang guru. Dengan demikian mereka dapat meningkatkan pengetahuannya, rasa percaya dirinya dan meningkatkan mentalisnya karena mereka dituntut untuk

¹⁴¹ Dokumen Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo.

menguasai materi yang diajarkan di depan adik kelas, dan teman-temannya. Jadi, pelatihan keguruan kepada para santri ini sebenarnya lebih memfokuskan untuk pengalaman pribadinya.

b) Proses transformasi guru melalui pelatihan dan pendidikan

Tugas seorang guru tidak hanya sekedar mengajar dengan menyampaikan materi pelajaran, namun seorang guru mempunyai tugas lain, yaitu mendidik, membimbing dan melatih. Profesionalisme seorang guru adalah sebuah keniscayaan bagi sebuah lembaga pendidikan. Hal ini karena guru menjadi ujung tombak keberhasilan proses pendidikan. Ketika lembaga pendidikan memiliki guru yang berkualitas, maka secara otomatis *output* yang dihasilkannya akan berkualitas pula. Dengan demikian, peran dan posisi guru sangatlah penting bagi keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan perekrutan guru sebagaimana yang disampaikan K.H. M. Ma'sum Yusuf sebagai berikut.

Para guru diambilkan dari para alumni, mereka diberi tawaran terlebih dahulu, karena harus *an tarādin*, yaitu ada keikhlasan yang timbul dari santri untuk ikut mengabdikan disini. Setelah itu diadakan seleksi kelayakan. Adapun tugas mereka pada bidang apa, nanti dengan melihat keahliannya terlebih dahulu.¹⁴²

Para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah direkrut dari para alumninya, yaitu beberapa santri kelas ahir. Proses perekrutan guru dilaksanakan beberapa tahap. Tahap yang pertama, yaitu dengan memberikan edaran kepada seluruh siswa kelas ahir yang berisi tentang tawaran untuk menjadi staf guru di KMI Pondok Modern Arrisalah. Setelah mereka mengisi formulir, kemudian diadakan penyeleksian dengan mempertimbangkan berbagai hal,

¹⁴² M. Ma'sum Yusuf, Direktur KMI Pondok Modern Arrisalah, *Wawancara*, 16 Januari 2019.

yaitu dengan mempertimbangkan prestasi akademiknya, *akhlaq al-karīmah*-nya dan jiwa sosialnya.

Para santri yang menyatakan siap untuk mengabdikan diri di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak pasti direkrut menjadi guru karena proses penyeleksiannya begitu ketat. Pertimbangan tentang akademik, akhlak dan jiwa sosial harus terintegrasi dan terpenuhi terlebih dahulu karena mereka tidak hanya sekedar mengajar menyampaikan materi di kelas, namun mereka juga akan mendidik moral para santri, maka akhlak menjadi prasyarat yang harus dimiliki. Selain itu, mereka akan membimbing para santri di asrama dan juga pada kegiatan ekstra, maka mereka juga harus memiliki jiwa sosial.

Setelah proses penyeleksian, kemudian pondok mengumumkan para santri yang secara sah mendapatkan mandat sebagai guru di KMI Pondok Modern Arrisalah. Untuk mempersiapkan guru baru agar menjadi guru yang profesional, maka dilakukan pelatihan dan pendidikan bagi guru baru. Pelatihan ini diadakan karena secara usia mereka masih sangat muda, jadi masih belum mendapatkan banyak pengalaman tentang ilmu keguruan. Adapun jadwal pelatihan dan pendidikan guru di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai berikut.

Tabel 17. Jadwal Pelatihan dan Pendidikan Guru Baru¹⁴³

Hari	Pemateri	Judul Materi
Sabtu	Drs. K.H. M. Ma'sum Yusuf	Profesi guru, dan keguruan di Pondok Modern Arrisalah
	Ust. Shoiman Lukamnul Hakim	Tarbiyah 'Amaliyah
Ahad	Ust. Zainal Arifin Sholihun	Etika Guru
	Ust. Imam Fathurrozi	I'dad dan penulisannya
Senin	Ust. H. Sa'roni, Lc.	Problematika pengabdian, dan solusinya

¹⁴³ Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, *Media*, 8.

		Pengawasan kelas, dan tiket mengajar
--	--	--------------------------------------

Pelatihan dan pendidikan bagi guru baru ini adalah sebuah upaya tranformasi kepribadiannya yang dijabarkan sebagai berikut.

(1) Proses tranformasi menjadi guru yang profesional

Hari pertama pada pelatihan dan pendidikan para guru baru mendapatkan materi tentang cara menjadi guru yang profesional. Pemateri pada pada pelatihan ini diisi langsung oleh Pimpinan Pondok yaitu K.H. M. Ma'sum Yusuf. Pada pelatihan ini guru diberi pengetahuan tentang pentingnya menguasai materi pelajaran, konsep dan strukturnya. Oleh karena itu, sebelum mengajar di kelas guru harus mempelajari terlebih dahulu materi yang diajarkan sehingga materi yang akan disampaikan benar-benar dikuasainya.

Para guru juga diharuskan mengembangkan materi pelajaran agar tidak tekstual dan monoton. Untuk menambah hazanah materi pelajaran, para guru tidak hanya mempelajari materi dari satu kitab/buku saja, namun mereka dianjurkan untuk mencari referensi pendukung lain agar materi yang diajarkan semakin komprehensif. Para guru dianjurkan untuk lebih banyak membaca literatur yang terkait dengan materi yang disampaikan.

Semua guru, baik baru ataupun yang lama juga dianjurkan untuk mampu mengkontekstualisasikan antara materi pelajaran dengan isu-isu global. Dikandung maksud agar para santri dapat memahami dan menerapkan antara teori dengan realitas kehidupan sehingga dimungkinkan mereka dapat mencari solusi-solusi alternatif dari setiap problematika kehidupan yang ditemui di masyarakatnya nanti.

Para guru juga dianjurkan untuk memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Dengan pemanfaatan teknologi ini diharapkan para guru dapat menyajikan materi yang lebih menarik sehingga dapat menimbulkan minat belajar terhadap para santri.

Untuk mendukung hal ini, disediakan lab komputer yang representatif. Dengan memanfaatkan teknologi, diharapkan para santri tidak gagap teknologi untuk mempersiapkan mereka hidup di era milenial.

(2) Proses transformasi menjadi guru yang berkarakter

Pada pelatihan ini guru diberikan pendidikan tentang kewajiban-kewajiban guru bahwa seorang guru adalah sosok dijadikan teladan bagi murid-muridnya (*digugu dan ditiru*). Maka, para guru tidak hanya dituntut menguasai materi pelajaran, namun setiap perilakunya harus mencerminkan budi pekerti yang luhur. Dengan menjadi seorang guru, para guru tidak hanya mendidik para santri, tetapi sebenarnya mereka juga mendidik diri mereka sendiri untuk menjadi pribadi yang baik.

Beberapa hal yang harus ditingkatkan seorang guru, yaitu imannya, ilmunya, akhlakunya, mental-keikhlasannya dan ibadahnya.¹⁴⁴ Karakter yang diwajibkan bagi seorang guru di KMI Pondok Modern Arrisalah tersebut menunjukkan bahwa seorang guru tidak hanya sekedar mencerdaskan santrinya, namun mereka juga dituntut untuk meningkatkan keimanannya yang dimanifestasikan dalam peningkatan ibadah. Maksudnya dengan menjadi seorang guru yang memiliki kedudukan mulia dapat meningkatkan keimanannya.

Seorang guru juga dituntut untuk memiliki keikhlasan dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya. Menjadi seorang guru bukan tugas yang mudah, tetapi memerlukan sebuah pengorbanan, baik waktu, tenaga dan bahkan biaya. Maka, dalam hal ini, jiwa keikhlasan harus dimiliki oleh setiap guru bahwa mengabdikan diri menjadi seorang guru merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah Swt. mereka harus yakin bahwa Allah Swt. akan memberikan pertolongan dalam menjalani kehidupan.

¹⁴⁴ Dokumen Pondok Modern Arrisalah.

(3) Proses transformasi pendidik melalui kecerdasan sosial

Para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak hanya diuntut menguasai materi pelajaran dan memiliki moralitas, namun mereka juga dituntut memiliki jiwa sosial. Tugas para guru di lembaga ini tidak hanya sebatas mengajar di kelas, namun mereka memiliki tugas lain yaitu mengajar kegiatan-kegiatan di asrama, menjadi pembimbing ekstrakurikuler, dan juga menjadi pengganti seorang bapak/ibu bagi para santri.¹⁴⁵

Pada praktiknya, para guru diharuskan mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan guru yang lain, siswa, wali santri dan juga masyarakat sekitar. Oleh karena itu, mereka harus dapat memahami perbedaan karakteristik setiap individu sehingga dapat mengelola konflik. Selain itu, mereka dapat melaksanakan kerjasama yang baik kepada seluruh warga di madrasah dalam rangka membangun tim kerja yang solid. Dan yang terakhir para guru dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya sehingga dapat mendudukan sistem nilai yang berlaku di lingkungannya.

(4) Proses transformasi pendidik melalui studi lanjut

Upaya meningkatkan kompetensi guru di KMI Pondok Modern Arrisalah, para guru melanjutkan studinya ke jenjang perguruan tinggi. Para guru di tengah kesibukan mengajar dan membimbing para santri, para guru juga kuliah di perguruan tinggi terdekat di Ponorogo. Saat ini para guru ada yang melanjutkan kuliah di UNIDA Gontor dan ada juga yang di INSURI Ponorogo.

Para guru juga banyak yang sudah menyelesaikan pendidikan di luar negeri, seperti Mesir, Libya dan Sudan. Dengan demikian, secara akademik mereka sudah mumpuni pada bidang mata pelajaran yang diajarkannya. Dengan memiliki guru yang berkualitas, dimungkinkan dapat menghasilkan *output* yang berkualitas pula. Pimpinan pesantren juga selalu menghimbau

¹⁴⁵ *Observasi*, 14 Januari 2019.

kepada para guru untuk selalu meningkatkan kompetensinya dengan studi lanjut gelar yang lebih tinggi.

Proses transformasi tenaga kependidikan/karyawan

Posisi karyawan di lembaga pendidikan sangat penting karena membantu terselenggaranya proses pendidikan seperti hal yang terkait dengan administrasi pendidikan. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus memiliki sumber daya manusia karyawan yang cakap dan mumpuni. Di KMI Pondok Modern Arrisalah berdasarkan hasil *interview* dan observasi peneliti tidak ada karyawan khusus yang diangkat untuk difungsikan sebagai tata usaha. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga adminsitrasinya diambilkan dari para guru.

Berkaitan dengan karyawan tenaga adminsitrasinya di KMI Pondok Modern Arrisalah sebagaimana yang disampaikan H. Sa'roni sebagai berikut.

Di KMI Pondok Modern Arrisalah tidak ada karyawan khusus yang mengurus administrasi. Untuk tugas administrasi diambilkan dari beberapa guru yang memiliki kecakapan dalam bidang administrasi. Jadi, tugas para guru multifungsi. Untuk meningkatkan kompetensinya sebenarnya mereka sudah belajar banyak di organisasi ketika masih menajadi santri dan juga mereka dilatih oleh guru senior.¹⁴⁶

Berdasarkan keterangan di atas bahwa tidak karyawan khusus yang ditunjuk sebagai tenaga administrasi. Untuk melaksanakan tugas administrasi diambilkan dari beberapa guru yang dianggap memiliki kompetensi dalam bidang keadministrasian seperti tulis-menulis, surat-menyurat, kearsipan dan komputerisasi. Agar tugas keadminsitrasian yang dilaksanakan guru ini dapat berjalan dengan baik, maka para guru yang juga menjabat sebagai tata usaha diberi keringanan beban tugas kerja yang lain.

Proses transformasi tenaga adminstrasi di KMI Pondok Modern Arrisalah dilakukan dengan dua hal, yaitu: *pertama*, dengan

¹⁴⁶ Sa'roni, Wakil Direktur urusan bidang pengajaran, *Wawancara*, 16 Desember 2018.

memberikan pengalaman keadminstrasian dalam kegiatan ekstrakurikuler. Ketika para guru masih menjadi santri, mereka diwajibkan mengikuti kegiatan organisasi, seperti PPTI (Pesantren Tepat Teknologi Islam), pramuka dan lain-lain. Dengan pengalaman organsasi ini mereka mendapatkan pengetahuan tentang keorganisasian terutama dalam bidang keadministrasian.

Kedua, bimbingan keadminsitrasian dengan guru senior. Para guru yang ditunjuk sebagai tenaga adminsitrase dibekali pengetahuan secara spesifik tentang hal yang harus dilakukan. Senior memberikan arahan tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi seperti surat-menyurat, arsip dan komputerisasi. Ketika ada permasalahan yang terkait dengan ha ini, mereka dapat menanyakan langsung kepada para seniornya, atau meminta arahan dari para pimpinan.¹⁴⁷

e. Temuan penelitian kasus II di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

1) Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr*di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

a) Keberagaman individu

Internalisasi pemahaman tentang keberagaman dilakukan ketika awal santri masuk sebagai santri. Mereka hidup bersama dengan teman-temannya di asrama yang penghuninya berasal dari berbagai macam daerah. Mereka saling memahami dan mengenal satu sama lain tentang perbedaan-perbedaan yang dimilikinya. Semenjak dini mereka diberikan pemahaman keberagaman dengan memberikan empat larangan kepada para santri, yaitu sebagai berikut.

Pertama, larangan tidak diperbolehkan menghina nama seseorang. Nama seseorang adalah sebuah pemberian terbaik dari orang tua. Keindahan nama seseorang tidak bisa dinilai dari satu perpektif, karenanya perbedaan penilaian terhadap keindahan nama seseorang tentu berbeda-beda. Apalagi para santri dan guru berasal

¹⁴⁷ *Observasi*, 14 Januari 2019.

dari berbagai daerah di Indonesia yang sudah tentu berbeda dalam ragamnya. Maka dari itu, menghargai dan menghormati nama seseorang adalah sebuah kewajiban bagi setiap individu. Hal ini karena hal ini akan menumbuhkan sikap saling menghormati.

Kedua, larangan tidak diperbolehkan menghina warna kulit dan bentuk seseorang. Fisik seseorang adalah fitrah Tuhan, anugerah terbaik yang diberikan. Sudah selayaknya setiap individu mensyukuri apa yang sudah diberikan-Nya. Bentuk fisik manusia di dunia tidak ada satupun yang sama, karena Tuhan menciptakan fisik manusia dalam bentuk yang berbeda-beda. Maka dari itu, setiap individu harus mampu memahami arti pentingnya perbedaan fisik pada setiap orang, karena hal ini dapat menciptakan kerukunan.

Ketiga, larangan tidak mempermasalahkan asal daerah. Para santri dan guru berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia dan dari luar negeri. Perbedaan asal daerah membawa konsekuensi perbedaan dalam aspek sosial, budaya, pendidikan dan politik. Maka, mereka dididik untuk saling menghargai keberagaman latar belakang. Hal ini karena dengan saling menghargai keberagaman, dapat mempererat *ukhuwah al-Islāmiyah*.

Keempat, larangan tidak diperbolehkan menghina profesi orang tua. Setiap profesi (*job*) orang tua para satri dan guru tentu berbeda-beda, maka pemahaman keberagaman hal ini sangat penting. Hal ini karena akan dapat menghilangkan stratifikasi sosial. Dalam pandangan Islam, yang membedakan individu satu dengan yang lain adalah kualitas ketakwaanya, bukan karena hal yang dimilikinya. Selain itu, pemahaman keberagaman juga dilakukan dengan memeberikan jiwa bebas, yaitu bebas dalam berpikir, berbuat dan menentukan jalan hidup dan perjuangan sesuai dengan petunjuk Allah Swt. dan tuntunan rasulullah saw.

b) Sikap dan kepuasan kerja individu

Sikap dan kepuasan kerja individu dibentuk melalui beberapa cara, yaitu *'Alā manhāj rabbany* dengan *mujāhadah* yang tinggi. Maksudnya adalah sistem pendidikan Islam dengan kesungguhan yang maksimal dan keikhlasan yang tinggi dan murni. Dalam prosesnya dengan cara melakukan berikut ini.

Pertama, pendidikan dengan keteladanan (*al-Tarbiyyah bi al-Qudwah*). Dengan keteladanan ini, para guru dapat meningkatkan etos kerjanya karena mendapatkan contoh konkret dari pimpinan; *kedua*, pendidikan dengan kebiasaan atau fitrah (*al-Tarbiyyah bi al-'Adah*). Dengan pembiasaan, maka sesuatu yang sulit itu akan mudah dilakukan karena sering dilakukan secara berulang-ulang dan menjadi sebuah kebiasaan; *ketiga*, pendidikan dengan nasehat (*al-Tarbiyyah bi al-Mau'idah*). Dengan pendidikan melalui nasihat ini (*mauidah*) bertujuan agar para guru terstimulus untuk melakukan tugasnya setelah mendengarkan nasihat, arahan dan bimbingan dari pimpinan; *keempat*, pendidikan dengan memberikan perhatian atau kasih sayang (*al-Tarbiyyah bi al-Mulāhadah*); dengan memberikan kasih sayang baik yang diberikan Kiai atau para guru maka setiap individu akan merasa diperhatikan sehingga muncul dalam dirinya perasaan lemah lembut dan keakraban satu sama lain; *kelima*, pendidikan dengan memberikan hadiah, ganjaran dan hukuman (*al-Tarbiyyah bi al-'Uqūbah*). Pendidikan ini adalah untuk memotivasi kinerja individu karena dengan mendapatkan *reward* mereka merasa dihargai seluruh jerih payah hasil pekerjaannya sehingga semakin akan selalu meningkatkan kinerjanya. Sedangkan hukuman sebagai *warning* kepada individu untuk lebih teliti dan hati-hati sehingga terhindar dari pelanggaran; *keenam*, pendidikan dengan berbagai latihan atau keterampilan (*al-Tarbiyyah bi al-Mumārisah*). Pendidikan ini akan mampu meningkatkan kecakapan dan ketepatan individu dalam menyelesaikan setiap tugasnya.

Lingkungan yang agamis dan ilmiah bebas dari segala pengaruh buruk dengan disiplin yang ketat. Para santri dan guru dalam melaksanakan seluruh kegiatannya diatur oleh jadwal kegiatan dan juga berada dalam lingkungan pondok pesantren yang kental dengan kegiatan keagamaan. Dengan lingkungan agamis ini, maka para guru menjadi pribadi berkarakter yang memiliki sifat jujur, ikhlas, disiplin, empati, loyal dan santun sehingga mampu meningkatkan kinerjanya karena didorong upaya lingkungan yang baik.

c) Kepribadian dan nilai hubungannya dengan emosi dan suasana hati

Pembentukan kepribadian individu agar menjadi insan paripurna dilakukan dengan upaya-upaya sebagai berikut: *pertama*, pembentukan kepribadian dilakukan dengan meneladani perilaku rasulullah saw yang selalu mengajarkan kasih sayang kepada sesama, hidup disiplin, ikhlas bekerja, memberikan nasihat, memberikan penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan memberikan hukuman (*punishment*) kepada yang melanggar. Dengan pola hidup yang dicontohkan nabi tersebut, membentuk kepribadian individu yang memiliki karakter kuat-positif sehingga terbentuklah sumber daya manusia unggul. Hal ini karena SDM yang unggul akan mampu menciptakan pola kerja yang profesional.

Kedua, setiap manusia dikaruniai emosi. Emosi setiap individu agar dapat bernilai positif, cara yang dilakukan dengan memberikan pemahaman akan pentingnya jiwa keikhlasan. Hal ini dikarenakan dengan keikhlasan, setiap aktivitas yang dikerjakan akan dilakukan dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan. Jiwa keikhlasan ini dibentuk sejak dini dalam lingkungan pendidikan melalui pemberian praktik secara langsung dalam kehidupan sehari-hari.

d) Nilai-nilai

Nilai-nilai yang diyakini, dan menjadi prinsip didalam melaksanakan amanat pengabdian oleh setiap individu didasarkan pada panca jiwa pesantren, yaitu: *pertama*, nilai keikhlasan. Mengabdikan kepada pondok adalah sebuah pengabdian yang tidak mengharapkan suatu apapun kecuali mengharapkan rida Allah Swt. Hal ini karena dengan mendapatkan rida-Nya, maka akan mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Setiap individu meyakini bahwa mengabdikan kepada pondok adalah sebuah ibadah yang murni hanya untuk Allah Swt. semata. Hal ini yang menjadi prinsip dalam melaksanakan amanat lembaga sehingga melahirkan keikhlasan.

Kedua, nilai kesederhanaan. Sederhana bukan berarti hidup miskin, namun tidak berlebih-lebihan dan selalu berusaha untuk bertahan dalam segala kesulitan hidup dan mampu menyelesaikannya. Hal ini yang diajarkan oleh pimpinan kepada setiap individu bahwa apapun yang dimiliki adalah milik Allah Swt. hakikatnya manusia tidak mempunyai apa-apa. Ajaran ini bertujuan agar setiap individu menjadi manusia yang mempunyai kerendahan hati meskipun mempunyai segalanya. Dengan demikian, akan menjadi individu yang mempunyai keuletan dan jiwa pemberani.

Ketiga, nilai kemandirian. Nilai ini dimaksudkan agar setiap individu menjadi pribadi yang tidak selalu bergantung kepada orang lain dan mengharapkan belas kasihan. Nilai ini diinternalisasikan melalui kegiatan-kegiatan harian. Setiap individu dilatih untuk menjadi pribadi yang mandiri untuk memenuhi segala kebutuhan-kebutuhannya. Jadi, dengan nilai ini setiap individu dapat memberikan manfaat kepada orang lain, bukan malah menjadikan beban bagi orang lain.

Keempat, nilai *ukhuwah al-Islāmiyyah*. Mempererat tali persaudaraan antarsesama untuk menciptakan persatuan dan kesatuan. Ajaran ini bertujuan untuk menumbuhkan jiwa sosial kepada orang

lain karena setiap manusia disamping menjadi makhluk individu juga menjadi makhluk sosial. Dengan demikian, diharapkan akan tumbuh rasa empati terhadap orang lain dan mau tolong menolong.

e) Motivasi

Motivasi kerja setiap individu didasarkan pada jiwa pengabdian. Setiap individu menganggap bahwa mengajar, membimbing dan mendidik para santri adalah sebuah amanat mulia. Jafi, bukan untuk mencari finansial yang orientasinya pada keuntungan materi (*profit oriented*) atau ingin mendapatkan jabatan tertentu. Dalam pelaksanaannya membutuhkan keihlasan, kesabaran, keuletan dan pengorbanan. Untuk memenuhi kebutuhan finansial individu dengan cara berwiraswasta melalui berdangan, bertani, bisnis dan berkebun.

Orientasi pengabdian ini merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah Swt. Setiap individu meyakini bahwa mengabdikan dengan ikhlas akan mendatangkan keberkahan dalam hidup karena Allah Swt. akan mencukupi seluruh kebutuhan hidup dari jalan lain yang tidak disangka. Sikap ini akan menumbuhkan rasa keikhlasan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban pada setiap individu tanpa mengabaikan sikap profesionalismenya.

f) Proses transformasi kepribadian santri

Proses transformasi kepribadian santri dilakukan dengan tiga cara, yaitu pada pendidikan formal di madrasah, pada pendidikan informal di lingkungan asrama dan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler.

Pertama, proses transformasi santri melalui pendidikan formal dilaksanakan pada proses pembelajaran di kelas. Di lembaga pendidikan formal ini para santri dipersiapkan menjadi seorang ahli agama plus, yaitu ulama yang intelektual. Sistem pendidikan formal dilaksanakan klasikal, sedangkan kurikulum muatan mata pelajaran terintegrasi dengan keseimbangan antara mata pelajaran agama dengan

umum sehingga para santri memiliki pemahaman yang komprehensif. Dalam proses pembelajaran di kelas para santri dilatih untuk memiliki daya pikir kritis melalui metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang disampaikan sehingga dapat menghadirkan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan.

Disisi lain bahasa pengantar keseharian adalah bahasa Arab, dan bahasa Inggris. Dengan menguasai kedua bahasa Asing tersebut para santri menjadi pribadi yang percaya diri, dan optimisme sehingga menjadi seorang muslim yang memiliki wawasan yang komprehensif untuk menatap masa depan yang lebih cerah. Terbukti para alumninya banyak yang diterima di perguruan tinggi Indonesia dan luar negeri, seperti Mesir, Yaman, Libya, Malaysia, Yordania, Brunai Darusaalam dan Qatar. Para santri di kelas diajarkan berbagai ilmu pengetahuan dengan metode pembelajaran yang menyenangkan. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas, berpikir kritis dan inisiatifnya.

Kedua, proses transformasi pendidikan informal dilaksanakan di asrama. Para santri diwajibkan mengikuti kegiatan-kegiatan tambahan di luar proses pembelajaran di kelas. Kegiatan ini dimulai jam 04.00 pagi. Para santri diwajibkan bangun pagi untuk memulai kegiatan harian (*yaumiyyah*). Kegiatan pagi diawali dengan salat subuh berjamaah di masjid. Salat subuh berjamaah ini di samping untuk meningkatkan spiritualitas dan menanamkan kedisiplinan, rasa tanggung jawab dan rela berkorban. Setelah itu dilanjutkan dengan kegiatan pengajian Alquran. Pengajian Alquran tidak hanya sekedar membaca, tetapi mereka dituntut untuk menguasai ilmu tajwidnya. Tujuannya agar kegiatan yang akan dilaksanakan dalam sehari penuh mendapatkan keberkahan dari Alquran dan dapat menghadirkan ketenangan jiwa sehingga dapat meningkatkan kerja otak ketika mengeksplor ilmu pengetahuan.

Pada pendidikan di asrama, para santri juga melaksanakan *study club*. Pada pukul 19.30-21.00 para santri diwajibkan mengikuti kegiatan belajar bersama yang dilaksanakan di teras asramanya masing-masing. Tujuan dari kegiatan ini untuk mengulang pelajaran yang sudah dipelajari di madrasah dan juga untuk mempersiapkan materi pelajaran yang akan dipelajarinya dihari berikutnya. Pada kegiatan ini, para santri dapat belajar secara mandiri dan dapat berdiskusi dengan teman sejawatnya tentang permasalahan yang berkaitan dengan materi pelajaran sehingga dapat menambah pemahaman dan menumbuhkan pemikiran kritisnya.

Upaya untuk menyeimbangkan kegiatan pendidikan dengan spiritual di asrama, para santri diwajibkan mengikuti kegiatan istigasah. Dalam praktiknya kegiatan ini dilaksanakan dua kali dalam sebulan. Minggu pertama istigasah untuk para guru, dan minggu berikutnya untuk para santri. Kegiatan istigasah dimaksudkan untuk mengharap ampunan dan pertolongan dari Allah Swt. agar mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat. Di samping itu, sebagai upaya untuk menghilangkan takabur karena hakikatnya segala upaya manusia tidak terlepas dari kehendak Tuhan. Dengan demikian, sikap ini dapat menumbuhkan rasa optimisme.

Ketiga, proses transformasi santri pada pendidikan nonformal melalui kegiatan ekstrakurikuler. Adapun kegiatan ekstrakurikuler tersebut adalah pesatuan silat arrisalah (PERSITA), lari pagi, AMC adalah sebuah wadah bagi para santri yang memiliki bakat dalam seni music, *Arrisalah Painters Group* (APG), latihan bola kaki, bola basket, kaligrafi (*khat*), hadrah, menjahit, *Jam 'iyyāt al-Qurra'* (JMQ), memasak, *drumband*, pasukan pengibar bendera (Paskibra), pramuka. Pendidikan ini sebagai upaya mengembangkan keterampilan, pengembangan potensi dan melatih kepemimpinan para santri. Selain itu, untuk mengenalkan pengalaman sosial, belajar menerapkannya dan menginternalisasikan nilai-nilai sosial-moral.

2) Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

a) Pembentukan kelompok

Proses pembentukan kelompok diawali dengan perekrutan guru baru. Hal ini karena pada setiap tahunnya ada beberapa guru yang izin pulang untuk mengabdikan di rumahnya. Maka, untuk memenuhi kekurangan tenaga pendidik dibutuhkan tenaga pendidik baru. Perekrutan guru baru ini dengan menyesuaikan jumlah santri yang masuk (*input*) pada tahun pelajaran baru karena tidak ada batasan secara kuantitas bagi pendaftaran santri baru.

Proses perekrutan guru baru yaitu dengan memberikan formulir kepada santri kelas akhir untuk mengetahui persetujuan mereka tentang kesediaan atau tidaknya untuk berkhidmah. Hal ini bertujuan agar ada persetujuan secara tertulis dari para santri tentang kesiapannya menjadi guru baru sehingga tidak ada kesan otoriter dalam keputusan dari lembaga (*anta rādin*). Santri yang menyatakan siap untuk berkhidmat belum tentu disetujui untuk diangkat sebagai guru baru karena mereka harus memenuhi kriteria yang sudah disyaratkan oleh lembaga, yaitu intelektual, sosial, spiritual dan *life skill*-nya.

Guru baru yang ditetapkan sebagai anggota dewan guru mendapatkan hak dan kewajiban yang sama seperti guru yang lain, seperti mengajar, membimbing dan mendidik. Dalam menjalankan tugas dan kewajiban, para guru berinteraksi dan berdialog dengan guru lama yang notabene dulunya merupakan gurunya. Dengan demikian, para guru baru mulai belajar memahami tugas-tugasnya dan mengenal satu sama lain.

b) Tim kerja

Tim kerja diawali dengan pembentukan struktur kepengurusan lembaga, yaitu direktur, wakil direktur, sekretaris, wali kelas dan

urusan sarpras. Pemilihan orang-orang yang akan diberikan jabatan tertentu dengan cara memilih dan menempatkan orang yang sesuai dengan kompetensi keahliannya sehingga diharapkan akan mampu bekerja secara profesional. Dengan pembentukan struktur ini, maka pada setiap struktur akan membentuk anggota tim untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Direktur sebagai *top leader* yang merupakan *agen of change* selalu melakukan perubahan-perubahan fundamental, baik pada ranah *soft were* ataupun *hardwere*. Sedangkan para wakil direktur sebagai tangan kanan (*managers of change*) yang menterjemahkan dan juga sebagai fasilitator dalam rangka merealisasikan kebijakan yang ditetapkan oleh direktur. Sedangkan para guru sebagai (*facilitator of change*) yang mendukung dan juga ikut merealisasikan seluruh kebijakan direktur. Pembentukan tim kerja ini mutlak diperlukan karena proses pendidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah Ponorogo berlangsung selama 24 jam yang sarat dengan berbagai jenis kegiatan. Maka, dengan pembentukan kerja tim, seluruh program yang sudah direncanakan dapat dilaksanakan dengan mudah karena ada pembagian kerja yang jelas.

c) Komunikasi

Komunikasi dilakukan dengan tiga hal: *pertama*, komunikasi secara lisan melalui rapat kerja. Rapat kerja diikuti oleh seluruh guru dan dipimpin langsung oleh direktur. Rapat ini beraskan musyawarah mufakat karena pada prosesnya seluruh guru dapat menyampaikan aspirasinya sehingga setiap problematika yang dihadapi oleh setiap guru, atau pun unit lembaga mendapatkan solusi bersama. Direktur memberikan keputusan setelah mendapatkan berbagai usulan dari peserta musyawarah. Dengan demikian, pola komunikasi ini akan menghindarkan dari *miss communication* dan penyimpangan-penyimpangan.

Kedua, komunikasi secara tertulis. Hal-hal yang berkaitan dengan kelembagaan tertuang dalam dokumen-dokumen sebagai acuan dalam melaksanakan proses pendidikan untuk memudahkan dalam melaksakan kinerja. Hasil rapat pengurus kemudian dituangkan kedalam dokumen yang dibukukan. Salah satunya pada buku MEDIA yang didalamnya mencangkup berbagai hal yang terkait dengan kepengurusan dan teknis pelaksanaannya sehingga dijadikan acuan, dan rujukan selama belum ada perubahan-perubahan.

Ketiga, komunikasi lisan yang bersifat insidental. Komunikasi ini dilakukan saat terdapat hal mendadak yang harus dimusyawarahkan dengan pimpinan untuk mendapatkan arahan. Komunikasi ini dilakukan karena ada hal-hal yang dibutuhkan dalam waktu yang cepat antara wakil direktur dengan direktur atau wakil dengan sekretaris, namun secara teknik belum ada dalam dokumen pondok. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan berdasarkan merupakan hasil musyawarah dan tidak bersifat otoriter.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diimplementasikan yaitu dengan pola kepemimpinan kenabian (*prophetic*). Konsep *leadership* ini dengan meneladani Nabi Muhammad yang di dalamnya memuat tiga hal, yaitu: (1) pemimpin yang membebaskan. Seorang pemimpin yang selalu mengadakan perubahan-perubahan untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya, baik perubahan yang bersifat fisik, maupun yang bersifat nonfisik; (2) Pemimpin yang humanis, yaitu pemimpin yang mengedapankan kepentingan umat daripada kepentingan pribadinya sehingga mengorbankan jiwa dan raganya demi kepentingan umat; (c) pemimpin yang memiliki kedalaman spiritual, yaitu pemimpin yang orientasi kerjanya tidak mengharapkan imbalan materi ataupun jabatan, tetapi kinerjanya hanya mengharapkan rida Allah Swt.

e) Manajemen konflik

Manajemen konflik yang dilakukan sebagai upaya preventif dengan cara melakukan rapat kerja yang berasaskan musyawarah mufakat. Pimpinan sebagai *top leader* memosisikan sama dengan para pengurus yang lain dalam konteks musyawarah. Para guru dan karyawan dapat menyampaikan usulan-usulan atas setiap problematika yang dihadapi. Dengan musyawarah mufakat ini akan menghindarkan dari *miss communication* antar kelompok dan sebagai media berkomunikasi secara sehat sehingga tercipta keharmonisan dalam organisasi.

Pada sisi lain dalam tradisi dunia pesantren menghormati (*ta'dīm*) kiai dan guru adalah nilai yang selalu diajarkan kiai kepada santrinya dalam kehidupan sehari-hari. Menghormati kiai dan guru adalah salah satu syarat yang harus dimiliki seorang santri untuk mendapatkan kemanfaatan dan keberkahan ilmu. Dengan demikian, menghormati kiai dan guru adalah sebagai upaya preventif untuk mencegah terjadinya konflik.

f) Proses transformasi kepemimpinan

Proses transformasi kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan cara: *pertama*, mentransformasi kebiasaan menyalahkan dan memarahi para guru dengan memberikan teladan. K.H. M. Ma'sum Yusuf adalah pribadi yang dikenal dengan ketegasannya, tetapi dibalik ketegasannya, beliau adalah sosok yang lemah lembut. Salah satu dari kepemimpinan kenabian, yaitu dengan memberikan keteladanan. Ketika ada kesalahan yang dilakukan oleh para guru, beliau tidak memarahi secara langsung. Namun, yang dilakukan dengan memberikan nasihat dan teladan nyata dalam perilaku kesehariannya.

Kedua, mentransformasi kebiasaan otoriter menjadi kebiasaan demokratis. Secara struktural K.H. M. Ma'sum Yusuf adalah pimpinan tertinggi, tetapi dalam menyelesaikan permasalahan dengan melakukan musyawarah mufakat. Proses musyawarah dilakukan

dalam berbagai rapat lembaga, salah satunya adalah rapat kamisan yang dilaksanakan dua minggu sekali pada hari Kamis. Rapat ini dipimpin langsung oleh direktur. Setiap guru dapat menyampaikan segala pemikirannya terkait dengan kelembagaan. Setelah beberapa usulan disampaikan, kemudian direktur memberikan keputusan dengan berdasarkan suara terbanyak dari peserta rapat. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang diimplementasikan bersifat demokratis berdasarkan asas musyawarah mufakat.

Ketiga, mentransformasi sikap membeda-bedakan individual dengan mengalihkan kepada kerja kolektif. Para guru berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia. Perbedaan latar belakang tidak dijadikan masalah dalam mewujudkan visi misi lembaga. Hal ini karena sejak dini para ustaz sudah dididik tentang keberagaman individu. Dengan perbedaan yang dimilikinya justru dapat menambah kekayaan budaya karena dapat bertukar pengalaman dengan cara bekerja secara kolektif .

Keempat, mentransformasi pola kerja birokratis menjadi pola kerja kolejal. Sistem organisasi lembaga dilaksanakan secara struktural, tetapi pada tataran implementasi tidak menafikan sisi kultural. Direktur disamping menjadi pimpinan tertinggi secara struktural, juga menjadi seorang kiai. Dalam tradisi pesantren, kiai adalah orang yang sangat dihormati. Dalam proses kepemimpinannya dibantu oleh para wakil direktur sebagai kepanjangan tangan dalam mendelagasikan wewenang.

Kelima, mentransformasi takut menghadapi risiko menjadi keberanian mengelola resiko. Peran pimpinan dalam melakukan transformasi lembaga sudah dibuktikan dengan berdirinya Pondok Modern Arrisalah Ponorogo yang dimulai dari nol hingga sekarang sudah berkembang menjadi beberapa unit lembaga seperti Kelompok Bermain Arrisalah, Taman Pendidikan Arrisalah, Sekolah Dasar Islam Arrisalah, dan KMI Arrisalah. Kemajuan lembaga ini tidak

terlepas dari keberanian seorang pimpinan dalam melakukan perubahan.

Keenam, mentransformasi sikap membatasi interaksi menjadi sikap mengembangkan interaksi. Pondok Modern Arrisalah adalah lembaga pendidikan modern, yaitu tidak jumud dengan selalu menyesuaikan diri terhadap perkembangan keamajuan zaman. Pimpinan berupaya untuk mencetak kader-kader muslim yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga mempersiapkan muslim yang unggul dalam segala bidang.

3) Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumā ilā al-nūr* di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

a) Budaya organisasi

Landasan dalam menciptakan budaya positif dengan berlandaskan budaya berbasis salat. Maksud dari manajemen salat ini yaitu dalam mengerjakan apapun harus sesuai dengan tuntuan ajaran Islam, menghargai waktu dengan sikap disiplin, membersihkan diri secara lahir batin, ikhlas dalam beramal, mengikuti arahan pimpinan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dimanapun berada, siap menggantikan pekerjaan orang lain jika yang bersangkutan sedang berhalangan. Selain itu, seorang pimpinan harus menjadi teladan bagi yang dipimpin dan yang dipimpin mampu bersinergi untuk mewujudkan visi misi bersama-sama.

Budaya yang dikembangkan adalah: *pertama*, budaya religius sebagai pilar utama pembentukan karakter. Budaya ini dimaksudkan sebagai modal utama dalam membentuk perilaku. Hal ini karena setiap aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan petunjuk Allah Swt. dan mengikuti tuntutan Rasulullah saw. Jadi, dalam menggerakkan setiap perilaku didorong oleh motivasi intrinsik bahwa perilaku manusia harus berlandaskan perintah agama dan tidak boleh

melanggar aturan-aturan yang sudah di gariskan karena setiap perilaku manusia akan di pertanggung jawabkan kelak di akhirat.

Upaya yang dilakukan untuk membentuk budaya religius ini dengan membersihkan lahir, dan batin. Pembersihan secara lahir di lakukan dengan cara membersihkan diri dari kotoran badan dan lingkungan sekitar. Sedangkan pembersihan batin di lakukan dengan cara melaksanakan kegiatan-kegiatan spiritual-keagamaan, seperti salat berjamaah lima waktu, istigasah, salat hajat berjamaah dan nasihat-nasihat dari kiai. Ketika lahir dan batin sudah bersih, maka akan memengaruhi perilaku setiap individu atau pun kelompok karena dapat berpikir dengan jernih sehingga dapat melahirkan perilaku yang baik (*aklāq al-karīmah*).

Kedua, disiplin waktu sebagai kunci sukses. Kedisiplinan dalam melaksanakan tugas kerja didasari rasa cinta kepada Allah dan Rasul-Nya (*ubūdiyyah*), bukan karena takut dihadapan manusia. Selain itu, untuk melatih diri sendiri sebagai bentuk ketaatan dalam melaksanakan aturan yang berlaku. Seluruh kegiatan diatur oleh jadwal kegiatan yang berlangsung selama 24 jam. Dengan pembiasaan hidup yang diatur oleh waktu akan membentuk pribadi yang sangat menghargai waktu sehingga akan menggunakan waktu untuk kegiatan yang positif dan bermanfaat. Ketika terbiasa membudayakan hidup disiplin, maka setiap aktivitas, kegiatan dan pekerjaan akan diselesaikan sesuai dengan tepat waktu.

Ketiga, budaya keilmuan melalui penerapan bahasa Arab dan Inggris. Penguasaan bahasa Arab dan Inggris adalah sebuah kewajiban yang harus dikuasai oleh seluruh guru dan santri. Kewajiban bahasa asing ini adalah salah satu manifestasi dari label “modern”, yaitu pendidikan yang sesuai dengan zamannya. Dengan menguasai kedua bahasa asing tersebut akan mempermudah dalam penguasaan materi pelajaran yang dikaji dan juga untuk mempersiapkan sumber daya manusia unggul-dinamis yang tidak

hanya mumpuni dalam bidang ilmu agama, tetapi seluruh aspek dimensi kehidupan seperti ekonomi, politik, budaya dan sosial.

Keempat, budaya istikamah. Istikamah secara sederhana adalah tegak lurus dan konsisten dalam melaksanakan tugas. Istikamah akan menumbuhkan kedisiplinan kerja, meningkatkan rasa percaya diri, dapat mengelola stres kerja dan meningkatkan gairah kerja. Jadi, dengan budaya istikamah, dapat mencetak pribadi yang ulet dan pantang menyerah karena menganggap setiap kesulitan sebagai sebuah tantangan yang harus diselesaikan dengan sabar, ikhlas, teliti dan profesional.

Kelima, budaya *entrepreneurship*. Kemandirian merupakan salah satu prinsip dalam mengembangkan kelembagaan yang salah satu upayanya dengan membudayakan budaya *entrepreneurship* dengan cara memiliki unit usaha seperti perkebunan, pertanian, perdangan, perhotelan dan saham. Budaya ini adalah upaya lembaga untuk mandiri pada sisi pengembangan lembaga dalam ranah fisik sehingga tidak bergantung kepada bantuan pemerintah atau swasta. Selain itu, sebagai bentuk pelatihan kepada para guru dan santri agar hidup mandiri sehingga dalam melaksanakan tugas, dan kewajibannya mendapatkan ketenangan batin karena tercukupi kebutuhan ekonominya. Dengan budaya *entrepreneurship* KMI Pondok Modern Arrisalah dapat mengembangkan sarana prasarana seperti pembangunan masjid, pembangunan laboratorium IPA-IPS, pembangunan asrama dan sarana prasarana yang lain.

b) Manajemen stres

Manajemen stres sebagai upaya pengelolaan terhadap stres kerja dilakukan dengan berbagai cara, yaitu sebagai berikut.

(a) Pendekatan personal berbasis spiritual

Pertama, dengan melaksanakan pengabdian didasari niat ibadah kepada Allah Swt. Niat ini melahirkan keikhlasan dalam bekerja dan ketenangan jiwa karena selalu menyandarkan diri

kepada-Nya. *Kedua*, dengan melaksanakan ibadah, seperti salat berjamaah, salat sunah, berdoa dan berzikir. Ritual keagamaan ini menumbuhkan optimisme karena merasa yakin bahwa Allah Swt. akan menuntun dalam setiap tugasnya. *Ketiga*, tawakal kepada Allah Swt. dengan berserah diri atas setiap usaha yang sudah dikerjakan, meskipun terkadang menemui kegagalan. Namun dengan tawakal, memberikan pemahaman bahwa setiap usaha pasti ada manfaatnya sehingga pantang menyerah untuk berusaha lebih baik.

(b) Pendekatan organisasional

Tahapan pendekatan ini dilakukan dengan dua cara. *Pertama*, seleksi dan penempatan. Setiap guru diberikan beban kerja dengan melihat kompetensinya. Dikandung maksud agar setiap pekerjaan yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik karena sesuai dengan kompetensi keahliannya. *Kedua*, melibatkan dalam pengambilan keputusan. Problematika yang dihadapi dalam pendidikan diselesaikan dengan asas musyawarah mufakat. Setiap guru diberikan hak untuk berpendapat. Dengan demikian, mereka merasa dihargai dan dihormati karena mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pemikiran-pemikirannya.

c) Proses transformasi tenaga pendidik

Proses transformasi tenaga pendidik dilakukan dengan melalui dua tahap: *pertama*, pelatihan mengajar bagi santri kelas lima untuk mengajar adik kelasnya pada pelajaran sore. Setiap santri diberikan tanggung jawab untuk mendidik beberapa santri adik kelasnya. Sedangkan kelas enam atau kelas akhir diwajibkan mengikuti *micro teaching* selama sembilan hari. Sebelum praktik *micro teaching*, para santri kelas akhir mendapatkan bimbingan tentang hal yang terkait dengan keguruan (*tarbiyyah*). Setiap santri mendapatkan giliran untuk mengajar di depan kelas layaknya seorang guru. Sedangkan guru pembimbing menilai setiap santri yang mendapat giliran. Setelah

selesai *micro teaching*, guru pembimbing memberikan evaluasi hasil praktik mengajar sehingga para santri dapat mengetahui kekurangan dan kesalahannya. Jadi, dengan pelatihan ini para santri dapat belajar memiliki mentalitas, kecakapan dan kepercayaan diri.

Kedua, pelatihan dan pendidikan. Para guru adalah orang-orang terpilih dari alumni kelas akhir yang secara formal sudah memenuhi syarat dan layak diangkat sebagai guru. Adapun syarat tersebut, yaitu memiliki moralitas (*akhlāq al-akrīmah*), memiliki kompetensi prestasi akademik, memiliki kompetensi sosial dan *life skill*. Jadi, upaya pertama yang dilakukan adalah dengan cara memilih sumber daya manusia yang berkualitas. Agar para guru memiliki profesionalisme, maka diadakan pelatihan dan pendidikan bagi guru baru. Materi yang diajarkan adalah profesi keguruan, *tarbiyyah ‘amāliyyah*, etika guru, *i’dād* serta penulisannya, problematika pengabdian serta solusinya, pengawasan kelas dan tiket mengajar. Dengan demikian, diharapkan para guru baru dapat memiliki kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

d) Proses transformasi tenaga kependidikan

Tidak ada tenaga administrasi khusus yang berperan sebagai tenaga tata usaha. Peran tenaga administrasi direkrut dari beberapa guru yang secara kualitas memenuhi persyaratan sebagai staf administrasi. Agar para tenaga kependidikan ini dapat bekerja secara profesional maka ada beberapa upaya yang dilakukan, yaitu: *pertama*, memilih tenaga administrasi yang memiliki kompetensi yang berkaitan dengan keadministrasian. Hal ini bertujuan agar segala urusan yang terkait dengan keadministrasian dapat dilakukan secara profesional karena dikerjakan oleh orang yang mumpuni dalam bidangnya sehingga dapat meminimalisasi terjadinya kesalahan-kesalahan.

Kedua, pendidikan keadministrasian melalui pendidikan keorganisasian pada kegiatan ekstrakurikuler. Pada waktu para guru masih menjadi santri, mereka belajar banyak tentang organisasi yang salah satunya diajarkan tentang keadministrasian, seperti surat-menyurat, kearsipan dan komputerisasi. Dengan demikian, sebelum mereka menjadi tenaga administrasi, mereka sudah banyak mendapatkan pengalaman tentang keadministrasian.

Ketiga, bimbingan keadministrasian dengan guru senior. Pada praktiknya, guru senior yang masih atau sudah tidak menjabat sebagai tenaga administrasi memberikan pendampingan kepada tenaga administrasi baru tentang surat-menyurat, kearsipan, komputerisasi dan prosedur organisasi lembaga. Upaya tersebut bertujuan untuk meningkatkan etos kerja dan profesionalisme tenaga administrasi di KMI Pondok Modern Arrisalah.

B. Temuan Penelitian

1. Analisis Data Lintas Kasus, dan Temuan Penelitian

- a. Perilaku individu dalam mengaktualisasikan konsep *min al-ẓulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Perilaku individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya didukung oleh beberapa faktor yang mempengaruhi, di antara faktor tersebut, yaitu: *pertama*. Keberagaman individu dalam organisasi lembaga pendidikan Islam. Internalisasi keberagaman di dalam asrama adalah buah dari pola pembiasaan hidup sederhana yang tidak membedakan individu satu dengan yang lainnya, tidak ada perbedaan antara siswa yang berasal dari keluarga kaya atau keluarga terpandang. Setiap individu mendapatkan hak yang sama, seperti fasilitas, sarana prasarana dan proses pembelajaran. Prinsip keberagaman adalah rahmat. Keberagaman menjadikan mereka semakin kaya karena saling mengisi kekurangan masing-masing.

Hidup disiplin yang diatur oleh waktu (*schedule*) karena proses pendidikan berlangsung selama 24 jam (*full time*). Proses pendidikan tidak hanya berlangsung di dalam kelas, namun setiap individu diwajibkan mengikuti proses pembelajaran di asrama dan juga kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian para siswa terbiasa melaksanakan aktivitas hariannya tepat waktu karena dituntut untuk menyelesaikan setiap kegiatan secara bertahap. Selain itu, para siswa hidup mandiri dengan cara memenuhi kebutuhan pribadi secara mandiri seperti mencuci pakaian, membersihkan lingkungan dan pemenuhan kebutuhan yang lain. Pola hidup mandiri ini memberikan pemahaman bahwa tidak ada perbedaan antara siswa yang mempunyai latar belakang dari keluarga kaya ataupun tidak. Persamaan akan hak masing-masing individu sangatlah penting karena akan menghindarkan dari munculnya kesenjangan sosial yang akan menimbulkan hal-hal negatif.

Pada sisi lain adanya pengajian kitab kuning yang mengkaji tentang urgensi keberagaman. Pada praktiknya setiap siswa mendapatkan kajian-kajian keilmuan dari Alquran dan hadits yang berkaitan dengan keberagaman individu. Kajian ini sangat penting karena sebagai landasan (*dalīl al-naqlī*) dalam memahami dan melaksanakan tentang keberagaman individual. Kajian keagamaan tentang urgensi keberagaman akan membentuk keyakinan setiap inidividu karena sumber kajian didasarkan pada wahyu Tuhan.

Selain itu adalah *ukhuwah al-Islāmiyah*. Saling tolong menolong dan menjalin erat persaudaraan antar sesama. Setiap individu dilatih secara praktis tentang pemahaman keberagaman dengan cara hidup bersama orang lain yang memiliki tujuan yang sama. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, membutuhkan peran orang lain dengan cara saling bekerja sama dan memperkuat tali persaudaran. Dengan demikian, tujuan yang hendak dicapai akan dapat direalisasikan dengan mudah karena terciptanya kerjasama yang solid.

Selanjutnya keberagaman individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo juga diawali saat para guru masih menjadi seorang santri. Mereka hidup bersama-sama dalam sebuah asrama yang membentuk sebuah keluarga sehingga dapat mengenal karakteristik satu dengan yang lainnya. Dan juga diperkuat dengan kewajiban mengikuti proses pendidikan yang berlangsung selama 24 jam. Ketika mengikuti berbagai macam kegiatan di pondok setiap individu dapat mengenal lebih luas teman-temannya sehingga mereka dapat memahami setiap objek yang ditemuinya.

Manajemen tentang keberagaman sebagai upaya preventif agar tidak timbul konflik individu dengan cara memberikan larangan: tidak diperbolehkan menghina nama seseorang, bentuk seseorang, latar belakang dan pekerjaan orang tua. Dengan larangan tersebut memberikan pengertian bahwa keberagaman adalah fitrah manusia yang sudah digariskan oleh Tuhan. Maka, setiap individu harus saling menghormati, dan menghargai perbedaan yang dimilikinya karena yang membedakannya adalah kualitas ketakwaannya.

Pemahaman tentang keberagaman individu yang terbentuk sejak dini akan mempengaruhi pola pikir pada setiap individu dalam melaksanakan kewajibannya. Proses pemahaman tentang keberagaman ini adalah manifestasi dari manajemen keberagaman individu. Jika keberagaman tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan konflik internal yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi lembaga pendidikan. Pemahaman keberagaman ini juga menumbuhkan keharmonisan antarindividu karena mereka dapat saling bekerja sama dengan saling menyempurnakan kekurangan masing-masing.

Kedua. Sikap dan kepuasan kerja individu di lembaga pendidikan Islam. Sikap kerja merupakan hubungan antara pimpinan dan bawahan, pemikiran dan keyakinan tentang perilaku seseorang dalam berorganisasi. Upaya untuk membentuk sikap kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah dengan melakukan tiga unsur, yaitu: komponen afektif (*affective*

component). Komponen ini merupakan upaya agar setiap individu memiliki rasa memiliki terhadap setiap pekerjaan. Adapun upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan bekal ilmu pengetahuan yang mapan sehingga mereka memiliki kompetensi keahlian pada bidang pekerjaannya. Selain itu, mereka mendapatkan motivasi dari kiai tentang nilai-nilai keagamaan yang berkaitan dengan kemuliaan mengemban misi Illahi bahwa bekerja adalah salah satu dari manifestasi ibadah. Komponen afektif mempengaruhi sikap individu sehingga mempunyai rasa memiliki terhadap lembaganya.

Komponen kognitif (*cognitive component*). Setiap individu berada di lingkungan pondok pesantren yang kental dengan kehidupan yang religius. Adanya keyakinan akan keberkahan dalam melaksanakan amanat lembaga yang diyakini akan mendatangkan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Maka setiap individu berupaya untuk selalu memberikan pengabdian yang terbaik dengan memberikan gagasan, ide dan pemikiran konstruktif agar lembaga pendidikannya menjadi lebih maju. Dan Komponen perilaku (*behavioral component*). Dengan berprinsip pengabdian adalah sebuah ibadah yang akan mendatangkan keberkahan hidup. Maka setiap individu akan berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga berimplikasi terhadap efektivitas organisasi madrasah.

Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja dengan sistem *'Alā manhāj rabbany* dengan *mujāhadah*, yaitu dengan memberikan pendidikan dengan keteladanan (*al-Tarbiyyah bi al-Qudwah*), pendidikan dengan kebiasaan atau fitrah (*al-Tarbiyyah bi al-'Adah*), pendidikan dengan nasehat (*al-Tarbiyyah bi al-Mauḍah*), pendidikan dengan memberikan perhatian atau kasih sayang (*al-Tarbiyyah bi al-Mulāḥaḍah*), pendidikan dengan memberikan hadiah, ganjaran dan hukuman (*al-Tarbiyyah bi al-'Uqūbah*) dan pendidikan dengan berbagai latihan atau keterampilan (*al-Tarbiyyah bi al-Mumārīshah*). Pembentukan sikap kerja mempengaruhi setiap individu dalam bersikap, berpikir dan

berperilaku untuk selalu memaksimalkan kinerjanya karena didorong oleh keikhlasan dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajibannya.

Pada sisi lain pembentukan sikap dan kepuasan kerja didukung oleh lingkungan yang agamis dan ilmiah, bebas dari segala pengaruh buruk dengan disiplin yang ketat. Setiap individu dalam melukan aktivitasnya diatur oleh waktu dan peraturan-peraturan. Lingkungan agamis mendukung individu menjadi pribadi yang memiliki perilaku positif (*aklāq al-karīmah*). Moralitas menjadi prinsip utama dalam melaksanakan aktivitas kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat menghindarkan dari perilaku negatif seperti penolakan dan pemogokan kerja. Selain itu, kedisiplinan waktu dalam melaksakan tugas dan kewajiban juga dapat memberikan pengaruh dalam menyelesaikan semua pekerjaan dengan tepat waktu.

Ketiga. Pembentukan kepribadian setiap individu yang berkarakter kuat-positif. Pembentukan kepribadian inidividu di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dilakukan dengan dua hal, yaitu secara struktural melalui pendidikan formal di kelas, pendidikan informal di lingkungan asrama dan pendidikan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler. Pola pendidikan yang berlangsung 24 jam (*full time*) membentuk sikap disiplin, rasa tanggung jawab, kesederhanaan, kesabaran, keikhlasan dan jiwa sosial. Hal tersebut membentuk kepribadian yang berkarakter kuta-positif karena mereka memiliki kecerdasan multi. Dengan demikian, akan meningkatkan kinerja organisasi karena didukung oleh sumber daya manusia yang unggul.

Pembentukan kepribadian berikutnya, yaitu secara kultural. MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga pendidikan yang berada dalam naungan pondok pesantren. Dalam tradisi dunia pesantren terdapat hubungan emosional antara kiai dan santri. Kiai merupakan Bapak Ruhani yang selalu membimbing dalam setiap dimensi kehidupan. Setiap sikap, perkataan dan perilakunya menjadi teladan bagi para guru dan santrinya. Pola hubungan emosional antara kiai dan santri menjadi motivasi dalam

melaksanakan tugas dan kewajiban karena mereka mendapatkan bimbingan dan dukungan moral dari kehadiran sosok seorang kiai.

Sedangkan pembentukan kepribadian individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dengan meneladai perilaku Rasulullah karena dalam diri Nabi Muhammad saw. terdapat teladan yang baik (*uswatun hasanah*) yang menjadi landasan dalam memerankan fungsi manusia di dunia. Manifestasi akhlak Nabi ini diwujudkan dalam bentuk aktivitas keseharian dalam melaksanakan segala kegiatan yang tercantum dalam *schedule*. Internalisasi dari keteladanan kenabian ini membentuk pribadi yang berkarakter kuat-positif sehingga dapat mencetak sumber daya manusia yang unggul.

Keteladanan kenabian ini juga membentuk jiwa keikhlasan dalam melaksanakan semua tugas dan kewajiban setiap individu. Orientasi kerja setiap individu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya didasarkan motivasi ibadah sehingga tidak ada tujuan selain mencari rida Allah Swt. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang kondusif karena didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki karakter kuat-positif.

Keempat. Nilai-nilai individu di lembaga pendidikan Islam. Nilai-nilai yang menjadi prinsip dalam melaksanakan visi misi organisasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah: (1) nilai keilmuan. Dengan nilai tersebut setiap individu dapat memiliki ilmu pengetahuan yang komprehensif sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional karena didukung oleh sumber daya manusia yang unggul; (2) nilai keagamaan. Setiap individu memiliki kecerdasan spiritual yang berpengaruh dalam membentuk sikap individu yang memiliki keluhuran budi, jujur, ikhlas, konsisten dan sabar dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (3) nilai sosial. Keberagaman individu membentuk sikap untuk saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas-tugasnya; (4) dan nilai solidaritas. Interaksi sosial pada setiap individu menuntut mereka untuk memiliki kesatuan pandangan dalam mewujudkan visi misi lembaga.

Sedangkan nilai-nilai di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah (1) nilai keikhlasan. Melaksanakan amanat lembaga adalah sebuah pengabdian yang membutuhkan pengorbanan. Pengorbanan membutuhkan keikhlasan yang mendalam. Orientasi pengabdian didasarkan mendapatkan rida Allah Swt., bukan berorientasi kepada keuntungan secara finansial (*profit oriented*); (2) nilai kesederhanaan. Dengan nilai ini membentuk individu yang memiliki karakter hidup secara efisien. Sederhana bukan berarti hidup miskin dalam kekurangan, namun selalu berusaha untuk memberikan hasil yang maksimal pada setiap pekerjaan secara efisien; (3) nilai kemandirian. Setiap individu dituntut untuk hidup mandiri dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Pola hidup mandiri ini sudah dibentuk sejak dini sehingga terinternalisasi pada setiap individu untuk tidak selalu bergantung kepada orang lain; (4) Nilai *ukhuwah al-Islāmiyyah*. Dengan nilai ini kemudian membentuk rasa persatuan antar individu dalam mewujudkan visi misi lembaga.

Kelima. Motivasi individu dan penerapannya di lembaga pendidikan Islam. Motivasi individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam melaksanakan tugas dan kewajiban didasarkan jiwa pengabdian. Pengabdian dalam menjalankan amanat lembaga adalah manifestasi dari bentuk ibadah kepada Allah Swt., bukan karena tujuan lain yang berorientasi pada keuntungan secara finansial. Dengan motivasi ibadah, melahirkan keikhlasan, keuletan, kesabaran dan optimisme dalam mewujudkan visi misi lembaganya.

Sedangkan motivasi individu di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sebenarnya secara umum sama dengan MTs Salafiyah Pondok Tremas. Meskipun pondok pesantren ini modern, namun bukan berarti berorientasi kepada profit, namun dalam melaksanakan segala tugas dan kewajiban, baik kiai atau pun para guru dengan niat ikhlas karena Allah Swt., bukan karena ingin mendapatkan

imbangan secara finansial. Dengan motivasi ibadah ini kemudian melahirkan etos kerja tinggi dalam mewujudkan visi misi lembaga.

Perilaku individu didalam meningkatkan produktivitas kinerjanya dilakukan melalui internalisasi keberagaman individu, implementasi nilai-nilai, menciptakan sikap positif, pembentukan karakter dan motivasi kerja. Hal tersebut dalam rangka melakukan sebuah transformasi pada kepribadian peserta didik. Proses transformasi kepribadian peserta didik di MTs Salafiyah dilakukan dengan tiga cara, yaitu melalui pendidikan formal di madrasah, pendidikan informal di lingkungan asrama dan pendidikan nonformal melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Proses transformasi siswa di pendidikan formal dilakukan melalui beberapa kegiatan, yaitu (1) kegiatan *sorogan*. Kegiatan ini untuk melatih siswa agar memiliki rasa percaya diri, ulet dan sabar; (2) kegiatan proses belajar di kelas dengan mengintegrasikan mata pelajaran agama dan umum sehingga para siswa dapat memiliki wawasan keilmuan yang komprehensif. Dan proses pembelajaran dilakukan dengan berbagai metode pembelajaran sehingga dapat menumbuhkan daya kritis siswa dan kreativitas siswa. (3) kegiatan *takrār (study club)*. Kegiatan ini meningkatkan pemahaman siswa dalam memahami materi pelajaran dan meningkatkan rasa toleransi. Hal ini karena mereka saling bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang di temukan dalam proses pembelajaran.

Selanjutnya proses transformasi siswa pada pendidikan nonformal dilakukan dengan cara memberikan kegiatan ekstrakurikuler, seperti *Muhāḍarah Fata al-Muntaḍar, Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad, Community Access Point (CAP)* dan *Attarmasie English Course (AEC)*. Kegiatan ekstrakurikuler ini dapat meningkatkan keterampilanya para siswa karena mereka dapat belajar berorganisasi dan mengembangkan bakatnya.

Proses transformasi melalui pendidikan informal di asrama dilakukan melalui salat berjamaah, pengajian Alquran, pengajian kitab

kuning, *syawir*, *khiṭabiyyah*, *dzibaiyyah*, *wetonan*, pelatihan muazin salat idulfitri, dan iduladha. Dengan pendidikan di asrama ini setiap siswa dapat menjadi pribadi yang disiplin, jiwa keserhaan, memiliki solidaritas dan kemandirian.

Proses transformasi kepribadian peserta didik di KMI Pondok Modern Arrisalah juga dilakukan melalui tiga hal, yaitu: (1) melalui pendidikan formal di kelas. Proses pendidikan dilakukan dengan bahasa Arab dan bahasa Inggris. Penguasaan bahasa asing tersebut membentuk pribadi yang mempunyai rasa percaya diri dan mereka dapat mengeksplor ilmu pengetahuan secara luas. Sedangkan kurikulumnya dengan mengintegrasikan antara mata pelajaran agama dan umum sehingga para santri memiliki wawasan keilmuan yang komprehensif. Selain itu, proses pembelajaran dilaksanakan dengan berbagai metode yang variatif sehingga dapat meningkatkan daya kritis para santri.

(2) proses transformasi melalui pendidikan nonformal. Kegiatan ini berupa kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan bakat para santri, melatih kepemimpinannya dan mengembangkan keterampilannya. (3) melalui pendidikan informal di asrama. pada prosesnya siswa diwajibkan mengikuti kegiatan asrama seperti kegiatan keagamaan, dan *study club*. Kegiatan ini dapat meningkatkan kedisiplinan, jiwa kesederhanaan, tanggung jawab, solidaritas, dan kemandirian para santri.

- b. Perilaku kelompok dalam mengaktualisasikan konsep *min al-ẓulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Perilaku kelompok didalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu: Pembentukan kelompok. *Pertama*. Pembentukan kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas diawali dengan perekrutan guru baru. Guru baru yang direkrut adalah alumni dari lulusan Madrasah Aliyah Salafiyah Mu'adalah Pondok Tremas. Proses perekrutan guru baru dilaksanakan pada bulan Syaban dan

dilaksanakan secara tertutup oleh dewan *masyāyikh* Pondok Tremas. Pola perekrutan guru baru di lembaga ini sangat berbeda dengan lembaga formal pada umumnya, yaitu dengan tidak memberikan pengumuman pendaftaran lamaran kerja. Hal ini karena dalam melaksanakan proses pembelajaran sangat mementingkan sanad keilmuan. Oleh karena itu, agar ada ketersambungan sanad keilmuan antara pendidik dan peserta didik, maka guru baru direkrut dari alumni Pondok Tremas.

Proses perekrutan dilaksanakan secara tertutup dan ketat. Nama-nama yang masuk dalam kriteria calon guru diharuskan memiliki kualifikasi yang disyaratkan, yaitu: (1) memiliki kompetensi akademik dalam arti dapat memahami dan menguasai materi pelajaran secara komprehensif; (2) memiliki kompetensi kepribadian atau *akhlāq al-karīmah* karena mereka akan menjadi seorang guru yang setiap perilakunya akan diteladani oleh murid-muridnya; (3) kompetensi sosial atau memiliki kecerdasan emosional-sosial yaitu mampu berinteraksi dengan orang lain secara baik; (4) memiliki rasa empati terhadap lingkungan dan kompetensi keterampilan yaitu memiliki kecapakan dalam membimbing, mendidik dan mengajar peserta didik.

Guru baru yang telah memenuhi persyaratan maka mendapatkan hak dan kewajiban seperti guru yang lain. Di awal pembukaan tahun pelajaran baru, mereka diperkenalkan secara formal kepada para guru yang lain serta para siswa. Para guru baru mulai berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungan barunya untuk memahami dan mengenal lingkungan kerjanya. Secara formal para guru juga mendapatkan arahan dari pihak madrasah tentang tugas pokok dan fungsinya dalam sistem organisasi madrasah. Pada sisi lain secara informal para guru baru bertukar pikiran dengan guru senior tentang hal-hal yang belum difahami. Pola ini secara tidak langsung memberikan kesempatan bagi guru baru untuk mengenal lebih jauh karakter masing-masing dalam membentuk budaya kerjanya.

Sedangkan proses pembentukan perilaku kelompok di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo secara umum

sama seperti di MTs Salafiyah Pondok Tremas. Calon guru baru harus memenuhi persyaratan intelektualitasnya, jiwa sosialnya, spiritualitasnya dan *life skill*-nya. Ada sedikit perbedaan dalam proses perekrutan guru baru, yaitu dengan diawali pemberian tawaran secara tertulis tentang kesiapan menjadi seorang tenaga pendidik. Hal ini bertujuan agar ada ijab qabul (*anta rādin*) antara guru baru dengan lembaga sehingga tidak ada unsur paksaan dalam proses perekrutannya.

Kedua. Tim kerja dan proses pembentukannya. Proses pembentukan tim kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan diawali dengan pembentukan struktur kepengurusan madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, sekretaris madrasah, guru BP, wali kelas dan tenaga administrasi. Dengan pembentukan struktur kepengurusan, masing-masing personal akan bekerja sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya sehingga memudahkan dalam mewujudkan visi misi lembaga karena dapat bekerja secara kolektif.

MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah lembaga pendidikan yang berada didalam naungan pondok pesantren. Proses pendidikan tidak hanya berlangsung di dalam kelas, tetapi berlangsung selama 24 jam karena terdiri dari berbagai macam jenis kegiatan. Agar berbagai jenis kegiatan tersebut dapat direalisasikan secara efisien dan efektif, maka Majelis Ma'arif membentuk panitia khusus yang terdiri dari panitia khusus Iduladha, pansus praktik ibadah, pansus, kajian kitab, pansus imtihan, pansus, wisuda, pansus, da'wah bil haal dan pansus yang lain apabila dibutuhkan. Dalam pembentukan panitia khusus ini, semua guru terlibat kedalam kepanitian sesuai kompetensi keahliannya. Melalui pembentukan kepanitian khusus ini, para guru saling berdiskusi dan berkolaborasi untuk merealisasikan program kerja masing-masing kepanitiannya.

Sedangkan pembentukan tim kerja KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo diawali dengan pemebentukan struktur organisasi lembaga yang terdiri dari direktur, wakil direktur, kepala bagian, sekretaris, staf, wali kelas dan perlengkapan. Dengan demikian,

setiap individu dapat bekerja secara kolektif terstruktur. Pada prosesnya, tim kerja ini bekerja sesuai dengan rantai komando untuk bersinergi mewujudkan visi misi lembaganya.

Ketiga. Komunikasi antar kelompok. Komunikasi antar kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dilakukan dengan tiga hal, yaitu komunikasi secara lisan. Pada implementasinya komunikasi lisan digunakan ketika rapat formal madrasah, seperti rapat di bulan Ramadan yang membahas tentang evaluasi proses pendidikan, merencanakan dan mengorganisasikan program kerja madrasah selama satu tahun. Rapat diawali evaluasi pendidikan selama satu tahun untuk mengetahui kelamahan dan kekurangan untuk perbaikan di tahun pelajaran berikutnya. Selain itu, rapat ini merencanakan dan mengorganisasikan program kerja madrasah tahun pelajaran berikutnya.

Komunikasi berikutnya dilakukan secara tertulis. Hasil musyawarah pada bulan Ramadan kemudian dituangkan kedalam juklak dan juknis pondok sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan selama satu tahun. Juklak dan juknis di dalamnya memuat struktur kepengurusan, tata tertib, hasil musyawarah dan kelender akademik baru. Selain itu, diadakan pengumuman secara tertulis tentang hal-hal yang terkait dengan teknis pelaksanaan proses pendidikan.

Komunikasi yang terakhir yaitu komunikasi secara nonformal. Pola komunikasi ini digunakan ketika ditemukan permasalahan-permasalahan yang sifatnya insidental diluar *schedule*. Permasalahan tersebut dipandang perlu untuk didiskusikan dengan kepala madrasah atau kiai untuk mendapatkan arahan.

Sedangkan pola komunikasi di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo juga dilaksanakan dalam tiga hal: (1) komunikasi formal melalui rapat-rapat kelembagaan. Diantara rapat yang dilakukan secara rutin setiap dua minggu sekali adalah rapat kamisan. Rapat ini diikuti oleh seluruh guru untuk mengevaluasi proses pendidikan selama dua minggu. Dalam rapat ini seluruh guru diberikan kesempatan

untuk menyampaikan seluruh problematika pendidikan yang ditemui dan memberikan usulan-usulan terkait problem tersebut. (2) komunikasi secara tertulis melalui dokumen, seperti Medan Pendidikan Arrisalah yang didalamnya memuat profil pondok, peraturan, unit lembaga pendidikan, jadwal kegiatan dan kegiatan ekstrakurikuler. Disamping itu komunikasi ini juga dilakukan dengan memberikan pengumuman-pengumuman yang terkait dengan teknis proses pendidikan. (3) komunikasi nonformal. Pada prosesnya komunikasi ini dilakukan ketika ada kepentingan yang bersifat insidental oleh wakil direktur atau beberapa orang guru untuk mendapatkan arahan dari direktur.

Keempat. Kepemimpinan. Pola kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan adalah kepemimpinan kharismatik-demokratis. Kepemimpinan yang dalam menggerakkan bawahannya dengan menggunakan pendekatan kharismatik, yaitu kewibawaan seorang pemimpin. Kepala madrasah di lembaga ini adalah salah satu keluarga *ndalem* kiai. Kepala madrasah adalah sosok yang sangat dihormati karena dalam tradisi dunia pondok pesantren seorang kiai dianggap sebagai seseorang yang memiliki wawasan keilmuan yang luas dan memiliki kedalaman spiritualitas.

Kepimpinan kharismatik disini bukan bersifat otoriter yang tidak mau menerima masukan dari bawahannya. Tetapi, kepala madrasah selalu membuka diri untuk mendapatkan kritik dan saran dari para bawahannya. Masukan, saran dan kritik tidak hanya pada rapat formal, tetapi juga dilakukan secara nonformal diluar jam sekolah. Dengan demikian, pola komunikasi ini dapat mempermudah menghadapi kesulitan-kesulitan kelembagaan.

Sedangkan pola kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo adalah kepemimpinan kenabian (*prophetic leadership*), yaitu kepemimpinan yang selalu melakukan sebuah transformasi fundamental terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan keteladanan nabi. Hal ini dibuktikan dengan

kepemimpinannya dapat menjadikan lembaga yang besar. Para santrinya tidak hanya dari dalam negeri, tetapi juga dari luar negeri. Ini membuktikan minat orang tua untuk memondokkan anaknya di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo sangat tinggi.

Kepemimpinan ini juga bersifat humanis, yaitu selalu mendahulukan kepentingan umat daripada kepentingan pribadi. Hal ini dibuktikan dengan kesederhanaan seorang pemimpin dalam berperilaku, seperti tidak memiliki rumah sebagai tempat tinggal. Hal ini tentu sangat kontras dengan gedung-gedung megah pondok pesantrennya. Selain itu, dengan kepemimpinannya, beliau selalu membuka diri dengan masyarakat luas dengan memberikan fasilitas sebagai media untuk berdialog tanpa melihat golongan.

Pada sisi lain kepemimpinan ini juga menekankan kepada spritualitas, yaitu kepemimpinan yang orientasi kerjanya didasarkan ibadah. Dalam menggerakkan bawahannya, kepemimpinan ini lebih menggunakan pendekatan yang berbasis spiritual. Orientasi dalam melaksanakan pengabdian tidak berorientasi kepada profit, yaitu mencari keuntungan yang bersifat finansial, tetapi orientasi kerja harus didasarkan hanya mengharapkan rida dari Allah Swt.

Kelima, konflik dan negosiasi. Manajemen konflik di MTs Salafiyah Pondok Tremas, dan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo yaitu dengan konsep musyawarah mufakat. Musyawarah mufakat adalah sebuah konsep yang diambil dari ayat Alquran "*fasyawwirhum fi al-amr*". Dengan berdasarkan dalil Alquran tersebut, segala permasalahan yang dihadapi harus diselesaikan melalui musyawarah mufakat sebagai bentuk negosiasi. Musyawarah ini bersifat preventif, yaitu mengantisipasi sebelum timbulnya konflik internal.

Upaya mencegah terjadinya konflik yang lain adalah dengan internalisasi nilai-nilai *akhlāq al-karīmah*. Dalam dunia pondok pesantren, menghormati kiai, dan guru (*ta'dīm*) adalah sebuah prinsip untuk mendapatkan ilmu yang bermanfaat. Maka, etika lebih dikedepankan

daripada egoisme kelompok. Dengan demikian, secara tidak langsung etika menjadi salah upaya preventif timbulnya konflik di kedua lembaga tersebut.

Kelompok dalam organisasi di kedua lembaga pendidikan, yaitu dalam rangka melakukan transformasi kepemimpinan. Hal ini karena pembahasan tentang kepemimpinan adalah sub dalam perilaku kelompok. Kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan berbasis kharismatik-demokratik. Dalam melakukan transformasi seorang pemimpin menampilkan kepribadian yang memiliki kewibawaan didepan bawahannya sehingga dapat membangun budaya positif, menciptakan keefektifan organisasi madrasah, dan membangun konsep pendidikan berbasis spiritual. Kepemimpinan ini juga bersifat demokratis sehingga dapat menyatukan berbagai golongan menjadi warga yang besar dan mampu menciptakan pergaulan yang fleksibel karena mampu bekerja secara kolektif dengan bawahannya (*team work*).

Sedangkan proses transformasi kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dengan kepemimpinan kenabian (*prophetic leadership*). Pada prosesnya kepemimpinannya pimpinan lembaga ini melakukan pemberian keteladanan terlebih dahulu kepada bawahannya sehingga dapat memberikan contoh secara nyata, bersikap demokratis melalui pemecahan masalah yang berbasis pada musyawarah mufakat, dapat bekerja dengan bawahan secara kolektif (*team work*) melalui pembagian tugas kerja kepada setiap jabatan sesuai dengan rantai komando, tidak otoriter melalui penciptaan pola kerja kolegial dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, keberanian menghadapi resiko untuk pengembangan kelembagaan secara fisik maupun nonfisik dan mengembangkan interkasi dengan tetap beradaptasi dengan perkembangan kemajuan zaman.

- c. Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan konsep *min al-zulumāt ilā al-nūr* di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo

Kelompok yang terorganisir dalam sebuah struktur dalam mewujudkan perubahan-perubahan didukung oleh: *Pertama*. Budaya organisasi. Budaya yang dikembangkan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam menciptakan budaya positif yaitu dengan pembiasaan hidup disiplin, sederhana, mandiri, menghargai perbedaan dan *akhlāq al-karīmah*. Sedangkan budaya yang dikembangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dengan pendekatan budaya berbasis manajemen salat, yaitu dalam mengerjakan apapun harus sesuai dengan tuntunan ajaran Islam, menghargai waktu dengan sikap disiplin, membersihkan diri secara lahir batin, ikhlas dalam beramal, mengikuti arahan dan perintah pimpinan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dimanapun berada, siap menggantikan pekerjaan orang lain jika yang bersangkutan sedang berhalangan, seorang pimpinan harus menjadi teladan bagi yang dipimpin.

Kedua. Nilai-nilai budaya. Nilai-nilai budaya yang diimplementasikan di MTs Salafiyah yaitu: (1) Budaya keilmuan yang berlandaskan pada kaidah “*Al Muhāfadhah ‘alā al-qadīm al-Ṣalīh wa al-akhḍzu bi al-jadīd al-aṣlah*”. Yaitu mempertahankan tradisi lama seperti *sorogan*, *wetonan*, *takrār*, dengan tetap mengambil sesuatu baru agar mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman; (2) Budaya spiritual. Karena lembaga ini berada dibawah naungan pondok pesantren yang sudah barang tentu kental dengan nilai religius seperti melaksanakan salat berjamaah, *istigatsah*, pembacaan *manāqib*, pembacaan selawat, *tirakatan*, pembacaan Alquran dan tausiah para kiai. Budaya ini dapat membentuk kepribadian yang memiliki kecerdasan spiritual sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang agamis; (3) Budaya sosial. budaya ini berprinsip pada hadits nabi “*khairu al-nās anfa’uhum li al-nās*”. Dalam melaksanakan kinerjanya selalu didasari untuk dapat memberikan manfaat bagi orang lain; (4) Budaya keikhlasan. Budaya ini didasarkan pada motivasi bahwa bekerja mengabdikan kepada lembaga adalah salah satu manifestasi dari ibadah.

Sedangkan nilai-nilai budaya yang diimplementasikan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo yaitu: (1) Budaya keilmuan. Budaya keilmuan dengan mengintegrasikan antara mata pelajaran agama, dan umum. Dalam implementasinya dengan mewajibkan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar sehari-hari. Dengan penguasaan bahasa asing dapat meningkatkan kemampuan mengeksplor berbagai disiplin keilmuan sehingga dapat mencetak sumber daya manusia yang unggul; (2) Budaya religius. Setiap perilaku manusia harus sesuai dengan perintah Allah dan Rasul-Nya. Dalam prosesnya untuk membentuk budaya religius ini dengan cara membersihkan diri secara lahir dan batin. Kebersihan batin dengan melakukan kegiatan-kegiatan keagamaan, seperti salat berjamaah lima waktu, istigashah, salat hajat berjamaah dan nasihat-nasihat dari para guru dan kiai. Sedangkan kebersihan lahir dengan cara membersihkan diri dari kotoran yang bersifat fisik; (3) Budaya disiplin. Proses pembudayaannya dengan memberikan jadwal kegiatan harian selama 24 jam. Dengan budaya disiplin setiap individu, maupun kelompok dapat mengerjakan semua aktivitas pekerjaannya dengan tepat waktu; (4) Budaya istiqamah. Melalui budaya ini akan menciptakan keuletan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan karena menganggap kesulitan adalah sebuah tantangan yang harus diselesaikan dengan sabar, ulet, ikhlas dan professional; (5) Budaya *entrepreneurship*. Budaya ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kemandirian sehingga dapat mengembangkan potensi yang dimiliki tanpa harus bergantung kepada pihak lain.

Kedua. Manajemen stres. Manajemen di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan yang dilakukan dengan melalui pendekatan spiritual seperti salat, do'a, berdzikir, puasa sunah dan ibadah yang lain. Pendekatan ini adalah untuk memberikan ketentraman batin ketika mengalami stres kerja karena dengan pendekatan spiritual akan memproteksi perilaku-perilaku negatif seperti pemogokan kerja, demonstrasi dan pengunduran diri. Dan

juga mengadakan liburan dan rihlah bersama untuk sejenak melepaskan penat dalam bekerja.

Sedangkan manajemen stres di KMI Pondok Modern Arrisalah Ponorogo dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui pendekatan spiritual melalui ibadah. Disamping itu memberikan pemahaman bahwa bekerja adalah sebuah ibadah. Pendekatan menumbuhkan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan gairah kerja. Selanjutnya, yaitu dengan pendekatan organisasional. Pendekatan ini sebagai upaya preventif dengan cara menempatkan setiap inidividu maupun kelompok sesuai dengan kompetensinya sehingga mereka dapat bekerja secara profesional.

Kelompok yang terorganisir dalam struktur organisasi, yaitu dalam melakukan proses transformasi pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. (1) proses transformasi kepribadian pendidik. Proses transformasi pendidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan agar memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional, yaitu dengan perekrutan sumber daya manusia yang unggul. Perekrutan dilakukan melalui seleksi ketat oleh dewan *masyāyikh* melalui pemilihan beberapa alumni baru yang memenuhi persyaratan. Adapun diantara syaratnya, yaitu memiliki prestasi akademik, moralitas, jiwa sosial dan keterampilan. Para guru baru sebelum mengajar di kelas mereka diberikan pelatihan dan pendidikan khusus. Pelatihan dan pendidikan ini dimaksudkan agar para guru baru dapat memahami tugas, pokok dan fungsinya sehingga memiliki profesionalime.

Upaya transformasi selanjutnya dengan mengadakan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan *workshop*. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme para guru sehingga mereka dapat memiliki pemahaman tentang peserta didik, merancang pembelajaran, mengembangkan silabus, RPP, menciptakan proses pembelajaran aktif (*active learning*), mengadakan evaluasi dan dapat membawa peserta didik untuk mengaktualisasikan potensinya.

Selanjutnya melalui studi lanjut gelar, mengikuti seminar, workshop, diklat dan penataran. Beberapa hal tersebut bersifat anjuran, dengan harapan para guru dapat meningkatkan pengalamannya sehingga wawasannya semakin luas. Dengan demikian mereka dapat menyampaikan materi pelajaran dengan lebih komprehensif, mampu mengembangkan materi pelajaran dan mampu mengkontekstualisasikan teori pelajaran.

Sedangkan proses transformasi kepribadian pendidik di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dengan melakukan mempersiapkan calon guru bagi kelas akhir dengan memberikan pelatihan praktek mengajar dan *micro teaching*. Pelatihan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan para calon guru baru agar memiliki pengalaman karena mengajar secara langsung. Selain itu untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kreativitasnya karena diwajibkan mengajar di depan adik kelas dan teman-temannya. Dengan demikian, sebelum terjun secara langsung menjadi seorang guru, mereka sudah mendapatkan pengalaman tentang keguruan.

Proses perekrutan guru baru diambilkan dari alumni kelas akhir, dan dilaksanakan sangat ketat. Perekrutan guru baru yang memiliki kualifikasi yang relatif disyaratkan seperti memiliki prestasi akademik, memiliki jiwa sosial, memiliki moralitas dan keterampilan. Namun ada sedikit perbedaan dengan MTs Salafiyah Pondok Tremas, yaitu dengan memberikan tawaran terlebih dahulu agar ada ijab qabul (*anta rādin*) kepada calon guru untuk menyatakan kesiapannya.

Sebelum memulai mengajar, para guru diberikan pelatihan dan pendidikan terlebih dahulu dengan berbagai materi tentang keguruan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan lebih dalam hal-hal yang terkait dengan profesi keguruan karena secara faktual mereka belum banyak mendapatkan pengalaman. Dengan pelatihan ini para guru baru dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik,

kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesionalnya.

Sebagian besar para guru sudah menyelesaikan pendidikan strata satunya dan yang lain masih menempuh kuliah. Meskipun sudah banyak yang menyangang gelar sarjana, tetapi mereka diimbau untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dengan harapan akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pendidikan karena didukung oleh sumber daya manusia yang unggul.

(2) proses transformasi tenaga kependidikan. Proses transformasi tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dilakukan melalui: *pertama, individual converence*. Para karyawan bekerja secara mandiri untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga dapat menciptakan pola kerja yang varian dan inovatif. *Kedua*, rapat dengan pimpinan untuk mendapatkan arahan dan bimbingan sehingga dapat bekerja secara kolektif (*team work*). *Ketiga*, studi lanjut gelar untuk meningkatkan wawasan dan kompetensinya sehingga dapat berkerja secara profesional dan dapat bekerja dengan menggunkan logika kerja, ulet dan teliti sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan.

Sedangkan proses transformasi tenaga kependidikan di KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, yaitu dengan memilih tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi keadministrasian. Hal ini karena tenaga kependidikan juga menjabat sebagai seorang guru. Untuk meningkatkan kemampuannya, maka mereka diberikan bimbingan khusus oleh tenaga administrasi yang lebih senior agar lebih dapat memahami tugas-tugasnya.

Analisis data lintas kasus dan temuan penelitian di kedua lembaga tersebut agar dapat dipahami dengan mudah, maka penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 18. Analisis Data Lintas Kasus dan Temuan Penelitian

No.	Pertanyaan Penelitian	MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan	KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo	Temuan Lintas Situs
1.	Perilaku Individu dalam Mengaktualisasikan Konsep <i>Min al-zulumāt Ilā al-Nūr</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman kebaragaman latar belakang dilakukan sejak dini di lingkungan asrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman kebaragaman latar belakang dilakukan sejak dini di lingkungan asrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman perbedaan karakteristik seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur atau kecacatan dilakukan sejak dini di lingkungan asrama
		<ul style="list-style-type: none"> • Internalisasi pemahaman keberagaman individu melalui pembiasaan hidup sederhana, disiplin, mandiri, <i>ukhuwah al-Islāmiyyah</i> • Pengajian kitab kuning tentang keberagaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisasi pemahaman keberagaman individu melalui pembiasaan hidup sederhana, disiplin, <i>ukhuwah al-Islāmiyyah</i> • Larangan menghina nama seseorang, bentuk seseorang, latar belakang dan pekerjaan orang tua 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen keberagaman dilakukan melalui pengkajian nilai-nilai keislaman tentang urgensi keberagaman • Pembiasaan hidup sederhana, disiplin, mandiri dan <i>ukhuwah al-Islāmiyyah</i>.
		<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menciptakan sikap positif dan kepuasan kerja individu dilakukan dengan penguatan nilai-nilai keagamaan • Lingkungan yang religius • Keyakinan tentang konsep berkah 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menciptakan sikap positif dan kepuasan kerja individu dilakukan melalui pendidikan dengan keteladanan (<i>al-tarbiyyah bi al-qudwah</i>), pendidikan dengan kebiasaan atau fitrah (<i>al-tarbiyyah bi al-ādah</i>), pendidikan dengan nasehat (<i>al-tarbiyyah bi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menciptakan sikap positif, dan kepuasan kerja individu dilakukan dengan penguatan komponen afektif (<i>affective component</i>), komponen kognitif (<i>cognitive component</i>) dan komponen perilaku (<i>behavioral component</i>)

			<p><i>al-mauidāh</i>), pendidikan dengan memberikan perhatian atau kasih sayang (<i>al-tarbiyyah bi al-mulāḥaḍah</i>), pendidikan dengan memberikan hadiah, ganjaran dan hukuman (<i>al-tarbiyyah bi al-'uqūbah</i>) dan pendidikan dengan berbagai latihan atau keterampilan (<i>al-tarbiyyah bi al-mumārisah</i>).</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kepribadian individu dilakukan melalui pendidikan formal di lingkungan madrasah, pendidikan informal di lingkungan asrama dan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis kitab kuning serta mempertahankan tradisi luhur seperti <i>sorogan</i>, <i>wetonan</i> dan <i>tirakatan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kepribadian individu dilakukan melalui pendidikan formal di lingkungan madrasah, pendidikan informal di lingkungan asrama, dan nonformal pada kegiatan ekstrakurikuler yang mewajibkan penguasaan bahasa Arab dan bahasa Inggris 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kepribadian individu yang berkarakter kuat-positif dilakukan sebagai berikut. • Struktural melalui pendidikan <i>full time</i> yang terintegrasi yaitu pada pendidikan formal, informal dan nonformal. • Secara kultural yaitu hubungan emosional antara kiai, guru dan peserta didik.
		<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai dasar perilaku individu yaitu nilai keilmuan, nilai keagamaan, nilai sosial dan nilai solidaritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai dasar perilaku individu yaitu nilai keikhlasan, nilai kesederhanaan, nilai kemandirian dan nilai <i>ukhuwah al-islāmiyyah</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai yang menjadi prinsip dasar individu dalam berperilaku yaitu keilmuan, nilai keagamaan, nilai sosial dan nilai solidaritas (<i>ukhuwah al-islāmiyyah</i>)

		<ul style="list-style-type: none"> • Landasan kinerja individu didasarkan pada motivasi ibadah 	<ul style="list-style-type: none"> • Landasan kinerja individu didasarkan pada motivasi ibadah 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja individu untuk meningkatkan produktivitas kerja dan komitmen pada tujuan kerja dilandasi oleh motif ibadah (<i>non profit oriented</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi peserta didik berbasis kitab kuning melalui pendidikan formal, informal dan nonformal 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi peserta didik dengan kewajiban berbahasa Arab, dan bahasa Inggris melalui pendidikan formal, informal dan nonformal 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi peserta didik dengan berprinsip pada kaedah “<i>Al Muhāfaḍah ‘alā al-qadīm al-Ṣalīh wa al-akhḍzu bi al-jadīd al-aṣlah</i>” melalui pendidikan yang terintegrasi antara pendidikan formal, informal dan nonformal
		<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi kepribadian pendidik dengan perekrutan SDM yang berkualitas, MGPM, pelatihan pendidikan, dan studi lanjut gelar, workshop, seminar, diklat dan penataran 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi kepribadian pendidik dengan perekrutan SDM yang berkualitas, MGPM, pelatihan pendidikan dan studi lanjut gelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi kepribadian pendidik dengan perekrutan SDM yang berkualitas-berkarakter kuat positif, MGPM, pelatihan pendidikan, dan studi lanjut gelar, workshop, seminar, diklat dan penataran
2.	Perilaku kelompok dalam Mengaktualisasikan Konsep <i>Min al-zulumāt Ilā al-Nūr</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kelompok diawali perekrutan guru baru dari alumni yang memenuhi persyaratan, yaitu memiliki kompetensi akademik, kompetensi kepribadian (<i>akhlāq al-karīmah</i>), kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kelompok diawali perekrutan guru baru dari alumni yang memenuhi persyaratan, yaitu memiliki kompetensi akademik, kompetensi kepribadian (<i>akhlāq al-karīmah</i>), kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses awal pembentukan kelompok dilakukan dengan perekrutan guru baru yang telah memenuhi syarat agar mendapatkan SDM yang berkualitas dan bermoral sehingga dapat bekerja secara profesional

		<p>sosial dan keterampilan (<i>life skill</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perekrutan tanpa memberikan tawaran 	<p>sosial dan keterampilan (<i>life skill</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perekrutan dengan memberikan tawaran (ijab qabul <i>anta rādin</i>) 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan tim kerja dilakukan dengan pembentukan struktur organisasi madrasah dengan menempatkan personil yang sesuai dengan kompetensinya • Pembentukan panitia khusus 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan tim kerja dilakukan dengan pembentukan struktur organisasi madrasah dengan menempatkan personil yang sesuai dengan kompetensinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Tim kerja organisasi agar dapat bekerja secara efisien, dan efektif dilakukan melalui pembentukan struktur organisasi madrasah dan kepanitia khusus
		<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dilakukan melalui lisan, tertulis dan nonfromal 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dilakukan melalui lisan, tertulis dan nonfromal 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi lisan melalui rapat-rapat kelembagaan • Komunikasi tertulis melalui dokumen yang tertuang dalam juklak dan juknis • Komunikasi nonfromal insidental
		<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berbasis kharismatik-demokratik 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berbasis profetik (<i>prophetic leadership</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformatif profetik. • Pemimpin yang dapat menstimulus, memotivasi, menginspirasi dan mempengaruhi bawahan dengan keteladanan dan spiritualitasnya
		<ul style="list-style-type: none"> • Pencegahan timbulnya konflik bersifat preventif dengan internalisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pencegahan timbulnya konflik bersifat preventif dengan internalisasi nilai-nilai <i>akhlāq al-</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen konflik bersifat preventif melalui internalisasi nilai-nilai <i>akhlāq al-karīmah</i>.

		<p>nilai-nilai <i>akhlāq al-karīmah</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negosiasi konflik beraskan pada "<i>fasyawwirhum fi al-amr</i>". 	<p><i>karīmah</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negosiasi konflik beraskan pada "<i>fasyawwirhum fi al-amr</i>". 	<ul style="list-style-type: none"> • Negosiasi beraskan musyawarah mufakat
		<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berbasis kharismatik demokratik. • Pemimpin yang melakukan proses transformasi dengan membangun budaya positif, membangun konsep pendidikan berbasis spiritual, menciptakan keefektifan organisasi, menyatukan berbagai golongan, menciptakan pergaulan yang fleksibel dan bekerja secara kolektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan kenabian (<i>prophetic leadership</i>). • Pemimpin yang melakukan proses transformasi dengan memberikan keteladanan, memecahkan masalah dengan musyawarah mufakat, bekerja secara kolektif (<i>team work</i>), menciptakan pola kerja kolegial, keberanian menghadapi resiko dan mengembangkan interaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi yang dilakukan pimpinan untuk menstimulus bawahannya dengan membangun budaya positif, memberikan keteladanan, membangun konsep pendidikan berbasis spiritual, bekerja secara kolektif (<i>team work</i>), menciptakan pola kerja kolegial, menciptakan keefektifan organisasi, menyatukan berbagai golongan, menciptakan pergaulan yang fleksibel dan keberanian menghadapi resiko
3.	Struktur organisasi dalam mengaktualisasikan Konsep <i>Min al-zulumāt Ilā al-Nūr</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan budaya positif yaitu dengan pembiasaan hidup disiplin, sederhana, mandiri, menghargai perbedaan dan <i>akhlāq al-karīmah</i> • Nilai-nilai budaya yang diimplementasikan yaitu 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan budaya positif dengan konsep manajemen salat • Nilai-nilai budaya yang diimplementasikan yaitu budaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan budaya kerja organisasi yang positif (<i>positive organizational culture</i>) yang menekankan pada pembangunan kekuatan sumber daya manusia • Keyakinan warga madrasah yang menjadi dasar berperilaku

		<p>budaya keilmuan, budaya spiritual, budaya sosial dan budaya keikhlasan</p>	<p>keilmuan, religius, kedisiplinan, budaya istiqamah (<i>sustainable</i>) dan budaya <i>entrepreneurship</i></p>	<p>melalui budaya keilmuan, spiritual, disiplin, sosial, keberlangsungan (<i>sustainable</i>) dan <i>entrepreneurship</i>.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen stres kerja dilakukan dengan seleksi penempatan kerja. • Pendekatan spiritual (<i>spiritual approach</i>) • <i>Study tour</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen stres kerja dilakukan dengan seleksi penempatan kerja • Pendekatan spiritual (<i>spiritual approach</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan stres kerja melalui pendekatan organisasional dengan penempatan SDM yang sesuai dengan kompetensinya. • Pendekatan spiritual (<i>spiritual approach</i>) • <i>Study tour</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi tenaga kependidikan melalui upaya <i>Individual converence</i>, bimbingan dan studi lanjut 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi tenaga kependidikan melalui upaya <i>Individual converence</i>, bimbingan dan studi lanjut 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses transformasi tenaga kependidikan dengan cara peningkatan profesionalisme SDM melalui: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Individual converence</i> untuk menumbuhkan kemandirian, menciptakan pola kerja yang varian dan inovatif; • Bimbingan agar bekerja secara kolektif (<i>team work</i>); • Studi lanjut untuk meningkatkan wawasan, bekerja menggunakan logika kerja, ulet, terampil dan professional.

2. Proposisi

Berdasarkan hasil analisis data lintas kasus tersebut, maka dapat diperoleh sebuah konsep yang tersusun menjadi proposisi-proposisi sebagai berikut:

- a. Setiap individu di lembaga pendidikan Islam akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya manakala mereka dapat saling memahami tentang keberagaman individu, mengimplementasikan nilai-nilai yang dianut, menciptakan sikap positif, memiliki karakter kuat-positif dan mendapatkan motivasi kerja sehingga dapat melakukan sebuah transformasi pada peserta didik.
- b. Kelompok dalam organisasi lembaga pendidikan dapat merealisasikan program organisasi lembaga pendidikan dengan baik manakala didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas, spiritualitas dan moralitas tinggi, dapat bekerja secara tim (*team work*), dapat berkomunikasi secara efektif, didukung oleh kepemimpinan transformatif profetik dan dapat mengelola timbulnya konflik sehingga dapat melakukan sebuah pimpinan lembaga pendidikan.
- c. Kelompok yang terorganisir pada sebuah struktur organisasi dapat merealisasikan visi dan misi lembaga pendidikan manakala mampu menciptakan budaya organisasi yang positif (*positive organizational culture*, mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya (*cultural values*) yang diyakini, mampu mengelola stres kerja sehingga dapat melakukan transformasi pendidik dan tenaga kependidikan.