

BAB V PEMBAHASAN

A. Perilaku Individu dalam Mengaktualisasikan Konsep *Min al-zulumāt Ilā al-Nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

1. Keberagaman individu dan pengelolaannya

Pemahaman tentang keberagaman individu pada prinsipnya bertujuan untuk saling mengenal karakteristik masing-masing (*ta'arruf*). Dengan keragaman latar belakang, seyogianya dapat menghindarkan individu terjebak dalam konflik destruktif. Keragaman seharusnya dapat menambah kekayaan dalam mewujudkan misi kemanusiaan di dunia, yaitu manusia yang mampu memerankan dirinya sebagai '*Abdullah dan Khālifatullah fi al-ard*'. Dalam konteks Islam yang membedakan antara individu satu dengan yang lainnya adalah kualitas ketakwaannya, bukan karena keunggulan fisik, ekonomi, politik, maupun pendidikannya.

Keberagaman terjadi dalam segala dimensi kehidupan, salah satu dalam organisasi di lembaga pendidikan Islam. Internalisasi keberagaman individu yang dilakukan oleh MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan KMI Pondok Modern Program Internasional Ponorogo dalam upaya memberikan pemahaman tentang perbedaan karakteristik individu dilakukan sejak dini, yaitu semenjak para kiai, para guru maupun tenaga kependidikan masih menjadi seorang siswa yang notabene adalah seorang santri. Para siswa tinggal di asrama yang penghuninya terdiri dari macam latar belakang yang berbeda-beda.

Setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal ini karena perilaku manusia tergantung pada lingkungan di mana dia berada. Dalam organisasi, setiap individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan

pengalaman masa lalunya.¹ Pemahaman keberagaman untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang positif di mana persamaan dan perbedaan individu dihargai sehingga semua dapat mencapai potensi mereka, dan memaksimalkan kontribusi mereka pada strategi organisasi. Kelompok kerja yang beraneka ragam membawa nilai tinggi, reputasi baik dan produktivitas tinggi bagi organisasi. Menghormati perbedaan individu akan menguntungkan tempat kerja untuk menikmati keunggulan kompetitif dan motivasi karyawan.²

Proses pemahaman keberagaman di asrama terjadi secara alamiah dengan membentuk keluarga baru. Mereka mencoba saling mengenali karakteristik satu sama lain karena perbedaan latar belakang. Pada tataran praktis siswa senior memberikan bimbingan kepada siswa baru tentang budaya yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga para siswa baru dapat memahami lingkungannya. Pola interaksi ini kemudian membentuk sebuah perilaku positif karena terjadi kerjasama yang solid di antara mereka untuk selalu hormat-menghormati keberagaman individu.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kiniki bahwa “keragaman (*diversity*) merepresentasikan keberagaman dan persamaan individu yang ada di masyarakat. Keberagaman berkaitan dengan perbedaan individu yang membuat kita semua unik dan berbeda dengan orang lain.”³ Dengan saling mengenal itulah dapat dipahami perbedaan masing-masing, dapat diketahui kelebihan dan kekurangannya sehingga setiap individu saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan. Perbedaan dijadikan dasar untuk saling melengkapi, bukan untuk saling merendahkan sesama. Apalagi dijadikan stratifikasi antarindividu sehingga menimbulkan konflik antarpribadi, suku, ras, golongan dan kelompok.

¹ Barry Cushway dan Derek Lodge, *Organizational Behavior and Designe* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1995), 211.

² Tabitha Wangare Wambui dkk, *Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective*, dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4, No.16, 2016, 216.

³ Robert Kreitner and Angelo Kiniki, *Organizational Behavior*, terj. Biro Bahasa Alkemis (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 35.

Menajemen keberagaman antar individu memerlukan proses panjang sebagai upaya merubah cara pandang (*point of view*) pada setiap individu di kedua lembaga pendidikan yang diteliti. Upaya yang dilakukan dalam menginternalisasi pemahaman keberagama dilakukan dengan: *pertama*, pemberian pemahaman keberagaman individu melalui pengkajian kitab kuning, materi keagamaan dan tausiah pimpinan. Pada prosesnya, kiai sebagai pimpinan memberikan kajian tentang nilai-nilai keberagaman, pluralisme dan multikulturalisme yang terdapat dalam Alquran dan hadits sebagai *dalil al-naqly*. Melalui pengkajian terhadap dalil ini, mempengaruhi pola pikir (*mind set*) setiap individu tentang urgensi tentang keberagaman yang merupakan fitrah setiap manusia bahwa Allah Swt. menciptakan manusia dalam bentuk, jenis dan watak yang berbeda dengan tujuan agar saling mengenal.

Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surah *al-Hujarāt* ayat 13 sebagai berikut.

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا

“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”⁴

Setiap individu diciptakan berbeda-beda, tidak ada manusia yang sama di dunia ini, baik dari sifat, bentuk fisik, watak dan karakternya. Allah Swt. menciptakan manusia dalam bentuk yang berbeda-beda dengan tujuan agar saling mengenal. Hal ini senada dengan pendapat Muhaimin bahwa manusia memiliki fitrah persamaan yang merupakan potensi manusia untuk mempersamakan hak, perlakuan dan menentang diskriminasi berdasarkan ras, suku, bahasa, warna kulit serta berusaha menjalin persatuan dan

⁴ AL-Qur'an., 49., 13.

kesatuan antara sesama.⁵ Ketika setiap individu saling mengenal satu sama lain, maka akan timbul rasa kasih sayang, hormat menghormati dan rasa persaudaraan.

Kedua, pembiasaan hidup sederhana, disiplin, mandiri dan *ukhuwah al-Islāmiyyah*. Pembiasaan pola hidup positif ini akan membentuk kesadaran kepada individu bahwa mereka makhluk yang tidak sempurna sehingga membutuhkan keberadaan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Pembiasaan pola hidup positif ini juga akan membentuk karakter pada setiap individu untuk memiliki rasa tanggung jawab dan kemandirian terhadap kewajiban-kewajibannya sehingga perbedaan latar belakang berorientasi kepada pembangunan kehidupan untuk mewujudkan tujuan bersama. Dalam konteks ini Nabi Muhammad saw. bersabda sebagai berikut.

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا زَكَرِيَّا عَنْ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ يَقُولُ عَنِ النُّعْمَانَ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: تَرَ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحِمِهِمْ وَتَوَادُّهِمْ وَتَعَاتُفِهِمْ كَمِثْلِ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى عَضُوٌّ تَدَعَى سَائِرَ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى.

“Telah menceritakan kepada kami Abu Nu’aim, telah menceritakan kepada kami Zakariya dari Amir dia berkata: Aku telah mendengar dia berkata kepada al-Nu’man bin Basyir rasiyallahu anhuma: Kamu akan melihat kaum mukmin dalam kasih sayang dan saling mencintai, laksana satu badan. Jika satu anggota tersebut ada yang sakit, maka menjalar ke anggota badan yang lainnya, sehingga badannya terasa panas dan tidak dapat tidur.”⁶

Hadits di atas memerintahkan kepada setiap manusia untuk saling menyayangi dan tolong menolong sehingga tidak mementingkan egoisme kepribadian. Kepedulian antar individu dengan tidak memandang latar belakang karena muslim satu dengan yang lain ibarat organ tubuh yang saling membutuhkan. Ketika terdapat anggota tubuh lain yang menderita sakit,

⁵ Muhaimin et.al., *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah* (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2004), 19.

⁶ Abu ‘Abdullah Muhammad bin Isma’il bin Ibrahim al-Bukhari, *Ṣaḥīḥ al-Bukhary* (Tt: Dār al-Fikr, tt.), 3038.

maka anggota yang lain pun ikut merasakan. Dengan demikian, akan menumbuhkan *ukhuwah al-Islāmiyyah* yang termanifestasi dari setiap perilakunya.

Pervin dkk. mengemukakan bahwa “manusia memiliki kemampuan untuk berpikir secara konstruktif tentang lingkungan untuk memikirkan ulang cara mereka biasa lakukan untuk menginterpretasikan dunia. Individu dapat mengembangkan formulasi teroris, dapat mencoba konstruk yang berbeda dan ketika melakukan hal tersebut, mereka dapat merancang strategi baru untuk mengatasi tantangan dan konflik dalam kehidupan.”⁷ Pola perilaku dapat dibentuk melalui pembiasaan dan penguatan (*reincforment*) dengan cara membentuk stimulus terhadap lingkungan (*environment*). Individu di kedua situs berada pada lingkungan pondok pesantren yang sarat dengan berbagai jenis kegiatan keagamaan. Kegiatan yang terjadwal menuntut individu hidup mandiri dan disiplin untuk menyelesaikan tahapan-tahapan kegiatan.

Kreitner dan Kiniki mengemukakan bahwa “pengelolaan keberagaman (*managing diversity*) ada kaitannya dengan mendorong orang-orang agar mampu menampilkan potensi maksimalnya. Pengelolaan keragaman berfokus pada perubahan budaya dan infrastruktur perusahaan sehingga masyarakat memberikan produktivitasnya setinggi mungkin.”⁸ Pengelolaan keberagaman di kedua lembaga bertujuan untuk saling mengenal karakteristik satu dengan yang lainnya sehingga dapat menciptakan perubahan budaya positif yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan produktivitas kinerja dengan memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

2. Nilai sebagai cara berperilaku individu

Nilai di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah berperan sebagai petunjuk perilaku dan pembimbing individu berperilaku dalam sebuah situasi tertentu. Organisasi harus secara konsisten berusaha untuk mencapai kesesuaian nilai dan dengan demikian

⁷ Lawrence A. dkk, *Personality: Theory and Research*, terj. A.K. Anwar (Jakarta: Prenamedia Group, 2015), 401.

⁸ Kreitner and Kiniki, *Organizational Behavior*, 37.

meningkatkan efektivitas organisasi dan ini menjadi benar hanya ketika organisasi mencapai keterlibatan karyawan yang digerakkan oleh nilai-nilai.⁹ Jadi, nilai berperan sebagai pembentuk tingkah laku, sikap, akhlak dan moral seseorang. Di samping itu nilai juga mengemban ide-ide seseorang terhadap hal yang bernilai positif-konstruktif sehingga dapat mempertimbangkan mana yang harus dilakukan.

Nilai-nilai yang diyakini sebagai prinsip berpikir, bersikap dan berperilaku di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah yaitu:

Pertama, nilai keilmuan. Secara umum MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan memfokuskan pada kajian *kitab kuning*. Salah satu tradisi agung (*great tradition*) di Indonesia adalah tradisi pengajaran agama Islam yang muncul di pesantren Jawa, dan lembaga-lembaga serupa di luar Jawa serta semenanjung Malaya. Alasan munculnya pesantren ini adalah untuk mentransmisikan Islam tradisional sebagaimana yang terdapat dalam kitab-kitab klasik yang ditulis berabad-abad yang lalu. Kitab-kitab ini dikenal di Indonesia sebagai *kitab kuning*.¹⁰ Bukan berarti menutup diri dengan disiplin ilmu yang lain, namun mata pelajaran umum juga diajarkan. Jadi, MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan mengintegrasikan *antara 'ilm al-dīnniyah, ilmu al-kauniyah dan 'ilm insāniyyah*. Hal ini bertujuan agar para siswa berwawasan ilmu pengetahuan sehingga menjadi ulama yang intelektual.

Sedangkan budaya keilmuan di KMI Pondok Modern Arrisalah, yaitu dengan memberikan keseimbangan bobot materi pelajaran agama dengan mata pelajaran umum. Orientasi utama dalam kajian keilmuan di pesantren ini adalah modern (*aşriyyah*), yaitu mendidik para santri sesuai dengan zamannya dengan penguatan bahasa Arab dan bahasa Inggris. Nilai keilmuan ini menjadi sebuah nilai yang terinternalisasi dari tradisi keilmuan yang diimplementasikan. Nilai yang didapat dari tradisi keilmuan kemudian

⁹ K. Kancana, *Values that Make Employees more Valuable in the Organization*, dalam *International Journal of Educational Research and Technology*, Vol. 4, No. 4, 2013, 44.

¹⁰ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), 85.

menjadi dasar bagi setiap individu dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajibannya. Jadi, nilai keilmuan ini kemudian diyakini oleh setiap individu sehingga dapat meningkatkan kinerjanya karena mendapatkan berbagai macam ilmu pengetahuan yang mendukung kinerjanya.

Kedua, nilai keagamaan. Michelle Striepe dkk. mengemukakan bahwa “nilai-nilai moral di lembaga pendidikan ditransformasikan sebagai hasil dari iman.”¹¹ Kedua situs merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren yang sarat dengan nilai-nilai religius. Di MTs Salafiyah Pondok Tremas masih mempertahankan budaya Islam klasik seperti *istigatsah*, *tirakatan*, ziarah kubur, salat berjamaah, *manaqiban*, *tabarukan* dan pembacaan selawat. Sedangkan nilai keagamaan di KMI Pondok Modern Arrisalah dilakukan dengan kegiatan-kegiatan keagamaan seperti *istigatsah*, salat lima waktu berjamaah, tausiah Kiai, pembiasaan hidup ikhlas, sederhana, dan kemandirian. Nilai keagamaan di kedua lembaga dapat membentuk budaya religius di lingkungan kerja sehingga menumbuhkan etos kerja tinggi, keikhlasan, kejujuran dan kedisiplinan.

Ketiga, nilai sosial (*ukhuwah Islāmiyyah*). Kedua lembaga pendidikan yang diteliti adalah lembaga pendidikan Islam bercirikan pondok pesantren yang tidak hanya mengajarkan kesalihan secara spiritual, tetapi juga kesalihan secara sosial. Berger dan Thomas mengatakan bahwa “cara pandang sosiologi profetik mengakui bahwa makna subjektif atau kesadaran dan fakta-fakta objektif -termasuk di antaranya basis material- (paradigma fakta sosial) adalah dua hal yang menyebabkan munculnya realitas.”¹² Salih secara sosial dimanifestasikan dalam prinsip *tawasut*, *tawazun* dan *tasāmuh*, yaitu nilai ajaran Islam yang mengajarkan keadilan sosial. Ajaran ini sebagai bentuk pemahaman kepada individu bahwa salah satu misi diutusnyanya nabi Muhammad saw., yaitu membawa misi kemanusiaan. Jadi, nilai sosial

¹¹ Michelle Striepe dkk. *Spirituality, Values and the School's Ethos: Factors Shaping Leadership in a Faith-based School*, dalam *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 24, No. 1, 2014, 93.

¹² Peter Berger dan Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (Garden City, NY.: Anchor Books, 1967), 18.

sebagai salah satu nilai yang menjadi prinsip berperilaku setiap individu dalam melaksanakan amanat lembaga. Hal ini dalam rangka mengemban misi sosial, yaitu mendidik, membimbing, mengajar dan melatih para siswa agar menjadi insan paripurna.

3. Sikap dan korelasinya dengan kepuasan kerja

Sikap individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan di KMI Pondok Modern Arrisalah dapat berupa perasaan dan juga emosi yang selalu dirasakan ketika menemukan sebuah objek dan situasi pada sebuah kondisi tertentu. Setelah individu menemukan dan merasakan objek yang ditemui, maka dia akan mengamati, menganalisis dan menyimpulkan. Hasil interpretasi objek tersebut, menjadi sebuah nilai yang diyakini. Nilai yang diyakini menjadi asas bagaimana setiap individu bersikap dan bertindak.

Setiap individu kaitanya dengan sikap kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan dan di KMI Pondok Modern Arrisalah di bentuk melalui tiga hal, yaitu komponen afektif, komponen kognitif dan komponen perilaku. Hal ini senada dengan pendapat George and Jonh bahwa unsur sikap kerja ada tiga aspek, yaitu: (1) *affective component*, yaitu bagaimana seorang karyawan merasa memiliki terhadap pekerjaan atau organisasinya; (2) *cognitive component*, yaitu komponen kognitif adalah suatu sikap seorang karyawan dalam menyampaikan gagasan atau kepercayaan terhadap pekerjaan atau organisasi; (3) *behavioral component*, yaitu komponen perilaku merupakan sikap karyawan tentang bagaimana berperilaku terhadap pekerjaan atau organisasinya.¹³

Komponen afektif (*affective component*) berkaitan dengan kepuasan kerja. Setiap individu di kedua lembaga adalah orang-orang terpilih yang secara formal telah memenuhi persyaratan. Sebelum direkrut mereka mendapatkan berbagai wawasan keilmuan yang terintegrasi antara pengetahuan agama, pengetahuan umum dan pendidikan keterampilan. Dengan kecakapan ilmu pengetahuan yang dimiliki, maka setiap individu

¹³ Jennifer M. George and Gaeth R Jonh, *Undestanding And Managing Organization Behavior*, Sixth Edition (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2012), 72.

dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya secara efisien dan efektif sehingga dapat menciptakan sikap kerja yang positif. Ketika individu dapat menciptakan sikap kerja yang positif, maka tumbuh rasa memiliki terhadap pekerjaannya.

Sikap individu untuk terlibat aktif memberikan pemikiran, gagasan dan idenya dilaksanakan pada rapat-rapat kelembagaan (*cognitive component*). Hal ini senada dengan pendapat Rivai bahwa “keterlibatan kerja (*job involvement*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.”¹⁴ Di MTs Salafiyah Pondok Tremas dilaksanakan evaluasi madrasah dan rapat evaluasi asrama. Begitu juga di KMI Pondok Modern Arrisalah, setiap dua minggu sekali diadakan rapat kamisan yang melibatkan seluruh guru. Setiap guru dan juga karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide kreatifnya untuk ikut andil dalam memberikan solusi alternatif pada setiap problematika yang ditemui dengan tujuan untuk perbaikan dan perubahan.

Sikap individu di dalam rasa memiliki organisasi dan melibatkan dirinya dengan memberikan pemikirannya sangat mempengaruhi terhadap perilakunya dalam berorganisasi. Hal ini senada dengan pendapat Joshepa bahwa “ada lima faktor yang dapat mempengaruhi sikap kerja individu yaitu, kepuasan, kemandirian, kerja tim, kebebasan berekspresi dan hubungan pengawasan.”¹⁵ Pada sisi lain orientasi kerja individu berdasarkan rasa pengabdian bahwa bekerja di lembaga pendidikan adalah manifestasi dari ibadah yang diyakini akan mendatangkan keberkahan. Jadi, bekerja di lembaga pendidikan bukan berorientasi kepada mencari keuntungan secara finansial (*profit oriented*). Kepercayaan terhadap mendapatkan keberkahan

¹⁴ Veithsal Rivai dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ed. 4 (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 246.

¹⁵ Peter Joshepa, dalam *International Journal of Human Resource Studies*. Vol 2, No 3, August 22, 2014, 200.

menumbuhkan keikhlasan, kesabaran dan pengorbanan dalam melaksanakan tugas kelembagaan.

4. Pembentukan kepribadian individu yang berkarakter kuat-positif

Individu di MTs Salafafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah hidup di lingkungan pondok pesantren yang sarat akan nilai-nilai religius. Tujuan utama pendidikan di kedua lembaga tersebut adalah mencetak insan paripurna, yaitu membentuk kepribadian agar selalu berperilaku positif. Hal ini karena perintah takwa tidak hanya terucap di lisan, akan tetapi benar-benar terealisasi dalam perilaku sehari-hari. Dengan demikian, kepribadian tersebut menjadi sebuah karakter sehingga membentuk individu yang kreatif, imajinatif, inovatif, serta berfikir dinamis. Manusia dikaruniai akal yang membedakan dengan makhluk lain, potensi akal manusia akan mampu membaca realitas manakala di dalam jiwa manusia terdapat kepribadian yang positif.

Pembentukan kepribadian individu di MTs Salafafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah dilakukan dua cara: *Pertama*, secara struktural. Proses pembentukan karakter dilakukan pada pendidikan formal, informal dan formal. Setiap individu mendapatkan wawasan keilmuan yang terintegrasi antara ilmu agama (*'ilm al-dīnniyah*), ilmu eksakta (*'ilm al-kauniyyah*) dan *ilmu sosial* (*'ilm insāniyyah*). Tetapi ada perbedaan metode yang diimplementasikan di kedua lembaga tersebut. Di MTs Salafiyah Pondok Tremas masih mempertahankan pendekatan pengkajian Islam klasik (*salafiyyah*) seperti *sorogan*, *wetonan*, *takhasus*, *tirakatan*, *selawatan*, ziarah kubur, *tahlilan*, *manaqiban* dan *takrār*.

Sedangkan di KMI Pondok Modern Ponorogo lebih memprioritaskan pembelajaran modern (*aşriyyah*) yang basisnya pada penguatan bahasa Arab dan bahasa Inggris. *Kedua*, pembentukan kepribadian melalui hubungan emosional antara kiai dengan santri. Salah satu distingsi pendidikan pondok pesantren dengan sekolah formal adalah adanya hubungan keakraban kiai dengan santri. Kiai adalah Bapak Ruhani yang sangat dihormati (*ta'dzīm*). Hal ini karena seluruh warga madrasah meyakini bahwa

menghormati kiai adalah salah satu sebab mendapatkan ilmu yang bermanfaat. Segala sikap, ucapan dan perilakunya menjadi teladan (*qudwah*) bagi para santri-santrinya.

Gidley berpendapat bahwa “Individu yang berbudi luhur dan bertakwa adalah sebuah cerminan dari perbuatannya.”¹⁶ Dalam konteks organisasi madrasah, individu yang saleh secara spiritual dan sosial akan selalu merasakan ketenangan jiwa karena dekat dengan Tuhannya. Setiap hal yang dilakukan selalu disandarkan kepada Allah Swt. melalui berzikir dan berpikir. Berzikir bersifat transedental, yaitu hubungan individu secara vertikal dengan Tuhan untuk memohon petunjuk-Nya. Sedangkan berpikir adalah sebagai wujud syukur terhadap anugerah akal. Hal ini karena dengan potensi akal, manusia dapat berinovasi dan berkreasi dalam mengaktualisasikan dirinya sebagai manusia yang hakiki, baik sebagai individu maupun kelompok.

Senada dengan pendapat Haynes and Oliver yang dikutip Tannir, dan al-Hroub bahwa “Merancang dan mengimplementasikan program karakter yang baik akan membantu sekolah mengembangkan pendidikan dan nilai-nilai moral. Dengan demikian, akan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Karakter yang baik dikembangkan melalui pengajaran, pembelajaran dan latihan.”¹⁷

5. Motivasi dan implikasinya terhadap kinerja individu

Motivasi kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah di dasarkan pada motivasi ibadah. Motivasi ibadah memengaruhi psikologis individu dalam berpikir dan berperilaku. Jennifer M George and Gareth R Jones mengatakan bahwa “motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis seseorang yang terbentuk dari petunjuk dan perilaku

¹⁶ Jennifer M. Gidley, *Educational Imperatives of The Evolution of Consciousness: The Integral visions of Rudolf Steiner and Ken Wilber*, dalam *International Journal of Children’s Spirituality*, Vol. 12, No. 2, August 2007, 130.

¹⁷ Abir Tannir dan Anies al-Hroub, *International Journal of Special Education*. Vol 28, No. 1, 2013, 57.

seseorang dalam organisasi.”¹⁸ Setiap individu meyakini bahwa mendidik, membimbing dan mengajar siswa adalah sebuah pengabdian yang orientasinya hanya mengharapkan rida Allah Swt. (*nonprofit oriented*).

Pada sisi lain, nasihat dan perilaku kiai menjadi teladan setiap individu. Kehadiran kiai bagi para guru adalah seorang bapak yang selalu menuntun dalam melaksanakan tugas-tugas kelembagaan. Hal ini karena kiai adalah pemimpin yang sangat disegani dan di hormati. Ketika ada permasalahan yang dirasa sulit, disamping meminta pertimbangan kepala madrasah, juga meminta nasihat dan saran dari kiai. Jadi, prinsip utama para guru mendapatkan hidup berkah, salah satunya dengan menghormati kiai.

Setiap individu meyakini bahwa dengan mengabdikan berjuang di jalan Allah Swt. akan mendapatkan keberkahan hidup. Naṣīr bin ‘Abdurrahman berpendapat bahwa “berkah adalah tumbuh kembangnya sesuatu.”¹⁹ Dengan demikian, mereka dapat mengabdikan dengan penuh keikhlasan tanpa mengharap imbalan materi.

6. Proses transformasi kepribadian peserta didik

Setiap anak yang lahir dalam keadaan fitrah seperti kertas kosong. Maka yang akan mewarnai kertas tersebut adalah lingkungannya. Senada dengan pendapat John Locke yang mengatakan “jiwa manusia seperti kertas kosong yang terbebaskan dari segala jenis karakter, pengalaman adalah yang mengisi kertas kosong tersebut.”²⁰ Lingkungan yang dimaksud adalah tempat dimana siswa hidup dan berinteraksi, seperti lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat. Jika dia berada dalam lingkungan yang baik, maka dia akan menjadi baik pula.

Berkaitan dengan fitrah, Nabi Muhammad saw. bersabda sebagai berikut.

¹⁸ Jennifer M George and Gareth R Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 157.

¹⁹ Naṣīr bin ‘Abdurrahman bin Muhammad al-Juda’i, *Al-Tabarruk* (Riyāḍ: Maktabah al-Rusyḍ, 1989), 25.

²⁰ John Locke, *An Essay Concerning Human Understanding* (Pennsylvania: The Pennsylvania State University, 1999), 87.

عَنِ الْأَسْوَدِ بْنِ سَرِيحٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ أَوْ يُمَجِّسَانِهِ (حديث حسن رواه الطبرانی والبيهقي)²¹

“Dari Aswad bin Sarī’ berkata: Bersabda Nabi Saw.: Setiap bayi yang terlahir dilahirkan dalam keadaan suci (memiliki kecenderungan beragama tauhid), maka kedua orang tuanyalah yang menjadikannya Yahudi, Majusi atau nasrani.”

Qomar mengatakan bahwa “peserta didik harus senantiasa dibimbing, diarahkan, dibantu, difasilitasi, distimulasi, didorong dan diberikan pengalaman agar mampu melakukan transformasi ke arah sesuatu yang serba positif, baik menyangkut kecerdasan, pengetahuan, wawasan, sikap, keterampilan, perilaku, akhlak dan sebagainya.”²² Peserta didik memiliki fitrah yang belum mencapai tingkat kedewasaan dalam intelektualitas, mental, dan psikologisnya. Maka, mereka harus senantiasa dibimbing dan diarahkan untuk mencapai kematangan kepribadiannya.

Aliran Progresivisme mementingkan perlunya ada progres yang seluas mungkin untuk menyampaiakan ajaran atau pengetahuan kepada anak didik, kemudian dikritik oleh Bagley, bukan hanya proses yang penting, melainkan isi. Isi yang sembarangan akan menjadikan pendidikan tidak menentu. Untuk itu, perlu dipilih warisan sosial dengan proses bagaimana menyampaiakan nilai esensialnya kepada anak didik.²³ Dalam konteks ini, pendidikan merupakan salah satu media untuk mengembangkan potensi peserta didik. Maka dari itu, lembaga pendidikan harus mampu menghadirkan proses pembelajaran yang berkualitas sehingga potensi peserta didik dapat berkembang secara maksimal.

²¹ Al-Imām Abd al-Rahmān Jalāl al-dīn al-Suyūṭy, *Al-Jamī’ al-Ṣaghīr fī Hadīṡ al-Basyīr al-Nadīr* (Beirut: Dār al-Fikr, 1981), 287.

²² Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), 83.

²³ Adolp E. Meyer, *The Development of Education in The Twentieth Century* (Englewood Clifits: N.J. Prentice Hall, Inc, 1949), 148-155.

Proses transformasi kepribadian peserta didik di MTs Salafiyah Pondok Tremas Pacitan dan KMI Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo dilakukan melalui tiga hal, yaitu sebagai berikut.

a. Proses transformasi melalui pendidikan formal

MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah lembaga pendidikan yang dalam penyelenggaraan pendidikannya mengintegrasikan konsep pendidikan integratif, yaitu memadukan antara pendidikan agama, pendidikan umum dan pendidikan keterampilan. Al-Abrasyi mengatakan bahwa “pendidikan Islam sebagai suatu proses untuk mempersiapkan manusia supaya hidup dengan sempurna dan bahagia, mencintai tanah air, tegap jasmaninya, sempurna budi pekertinya, teratur pikirannya, halus perasaannya, mahir dalam pekerjaannya dan manis tutur katanya baik lisan maupun tulisan.”²⁴ Senada dengan pendapat ini, bahwa tujuan pendidikan di kedua lembaga adalah mencetak *insān al-kāmil* yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional-sosial, kecerdasan spiritual dan kecerdasan kinestetik.

Upaya yang dilakukan untuk mentransformasi kepribadian peserta didik dalam pendidikan formal yaitu sebagai berikut.

- 1) *Sorogan*. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan sorogan di kelas. Setiap siswa dituntut untuk memiliki pemikiran kritis, insiatif dan ulet karena mereka harus membacakan dan menjelaskan *kitab kuning* dihadapan gurunya secara *face to face*. Metode *sorogan* ini tetap dipertahankan karena dapat menjalin hubungan harmonis antara guru dan siswa. Di samping itu, para guru dapat membimbing siswanya secara maksimal karena bersifat diktatik-metodik. Ketika siswa menemukan kesalahan, maka guru dapat membetulkannya secara langsung.

²⁴ Muhammad Atiyah al-Abrasyi, *Al-Tarbiyyah al-Islāmiyyah* (Beirut: Dār al-Fikr al-‘Araby, tt), 100.

- 2) Pembelajaran klasikal di kelas. Proses pembelajaran di kelas dengan mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan agama dan ilmu umum. Meskipun di kedua lembaga tersebut adalah lembaga pendidikan pondok pesantren, tetapi tidak menutup diri dengan perkembangan sains dan teknologi. Sedangkan metode pembelajaran yang diaplikasikan berbasis *active learning*, seperti metode ceramah, diskusi, tanya jawab, inquiri, pemecahan masalah (*problem based learning*) dan demonstrasi. Dengan *active learning* siswa dapat memberikan jawaban atau pendapat, dapat menjawab atau menemukan lebih dari satu dan siswa diizinkan untuk memberikan pendapat atas jawaban. Perbedaan yang mendasar dari kedua lembaga dalam proses pembelajaran adalah bahasa pengantar yang digunakan. Di MTs Salafiyah Pondok Tremas menggunakan bahasa Indonesia, dan bahasa Jawa melalui pemusatan penguasaan *kitab kuning*. Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah dengan menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Arab. Metode-metode ini digunakan agar peserta didik dapat memahami materi pelajaran, memiliki sikap kreatif-inovatif, sikap optimisme, memiliki keterampilan personal dan memiliki pemikiran kritis.
- 3) *Study club*. Setiap siswa atau santri diwajibkan mengikuti kegiatan belajar bersama yang dilaksanakan pada malam hari. Kegiatan ini dimaksudkan agar mereka mengulang materi pelajaran yang sudah disampaikan dan sekaligus mempersiapkan materi pelajaran untuk hari berikutnya. *Selain itu*, para siswa dapat berpartisipasi dalam kelompok belajar membantu meningkatkan tingkat kepercayaan dan kenyamanan mereka di kelas, menunjukkan manfaat akademik dan sosial dari partisipasi kelompok belajar, mampu mengidentifikasi kebutuhan dukungan belajar mereka di awal semester, mengidentifikasi siswa yang dapat mendukung dan membantu

pembelajaran, menegosiasikan keanggotaan dan peran kelompok.²⁵ Jadi, dengan *study club* para siswa dapat menambah pemahaman terhadap materi pelajaran karena mengulang kembali materi yang sudah dipelajari dan mereka dapat berdiskusi dengan teman sejawat. Dengan demikian, dapat menumbuhkan jiwa sosial dan sikap inklusifnya.

b. Proses transformasi melalui pendidikan informal

Colin Latchem berpendapat bahwa “ada tiga bentuk pembelajaran informal: insidental dan sederhana, di mana fakta-fakta baru, ide-ide dan perilaku dipelajari tanpa upaya sadar atau pengetahuan eksplisit tentang apa yang sedang dipelajari; reaktif, di mana pembelajaran eksplisit tetapi hampir spontan; dan disengaja, di mana ada niat yang jelas untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru.”²⁶ Para siswa di kedua situs adalah seorang santri, setelah selesai melaksanakan proses pembelajaran di kelas mereka mempunyai kewajiban lain yaitu kegiatan di asrama. Kegiatan di asrama sangat beragam seperti salat lima waktu berjamaah, pembacaan Alquran, pembacaan al-barzanji, pengajian kitab, diskusi (*syawir*), *isitgatsah*, *dzibaiyyah*, *khitabiyyah* dan pelatihan *Bilāl*. Kegiatan tersebut menumbuhkan kecerdasan spiritual (*akhāq al-karīmah*), sikap disiplin, keserdahanaan, mandiri, toleran dan rasa percaya diri.

c. Proses transformasi melalui pendidikan nonformal

Pendidikan nonformal dalam konteks ini adalah kegiatan ekstrakurikuler. Adapun kegiatan ekstrakurikuler siswa di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah *Muhāḍarah*, *Fata al-Muntaḍar* (*pramuka*), *Jam'iyah al-Qurra' wa al-Huffad*. *Community Access Point* (komputer) dan *Attarmasie English Course* (kursus bahasa Inggris). Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah

²⁵ Elena Sandoval dkk, *Student-Initiated Study Groups for STEM Classes in Community*, dalam *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, Vol. 2, No. 2, 2012, 31.

²⁶ Colin Latchem, *Informal Learning and Non-Formal Education for Development*, dalam *Journal of Learning for Development*, Vol, 1, No. 1, 2014.

pesatuan silat arrisalah, AMC, arrisalah painters group, latihan bola kaki, dan bola basket, kaligrafi (*khat*), hadrah, menjahit. *jam'iyā al-qurra'*, memasak, *drumband*, pasukan pengibar bendera dan pramuka.

Antovska dan Kostov mengatakan bahwa “dengan keterlibatan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, kepuasan akan minat mereka tersalurkan, pada saat yang sama secara positif memengaruhi perkembangan lengkap kepribadian mereka. Juga, nilai-nilai yang dapat diterima secara sosial terbentuk, yang selanjutnya akan berkontribusi pada perkembangan setiap masyarakat modern.”²⁷ Kegiatan ekstrakurikuler bertujuan untuk mengembangkan bakat, minat, mengembangkan potensi, menumbuhkan mentalitas dan melatih kepemimpinannya. Selain itu, dapat menumbuhkan jiwa sosial peserta didik karena mereka belajar mempraktikkan keterampilan sosial, internalisasi nilai-nilai sosial dan moral.

B. Perilaku Kelompok dalam Mengaktualisasikan Konsep *Min al-zulumāt Ilā al-Nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

1. Pembentukan perilaku kelompok

Fase pembentukan kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah sebagai berikut: *pertama*, fase pembentukan (*forming*). pada fase ini dimulai dengan perekrutan guru baru yang direkrut dari para alumni yang telah memenuhi persyaratan. Para guru baru mulai beradaptasi dengan lingkungan baru, memahami simbol dan nilai-nilai pada setiap objek yang ditemui. Fase ini berakhir pada saat mereka berpikir bahwa diri mereka adalah bagian dari sebuah kelompok di madrasah; *Kedua*, pengaturan norma (*norming*). Pada fase ini para guru baru mengalami perkembangan hubungan dengan kelompok lain dan menjalin kerjasama. Fase ini ini diakhiri dengan semakin eratnya hubungan antar kelompok; *Ketiga*, melaksanakan (*performing*). Mereka mulai saling memahami kinerja

²⁷ Ankica Antovska and Borce Kostov, *Teachers, Students And Extracurricular Activities In Primary Education*, dalam *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, Vol. 4, No. 1, 2016, 53.

masing-masing sehingga intensitas kerjasama mengalami peningkatan. Guru baru dan guru lama berkolaborasi untuk melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya masing-masing.

Church, dkk. mengatakan bahwa “kelompok-kelompok kerja mengubah individu menjadi anggota organisasional yang aktif melalui kekuatan sosial yang terlihat, tetapi kuat.”²⁸ Fungsi sosial mengubah individu-individu di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah sifat keakuan pribadi menjadi sifat yang berorientasi pada kelompok. Setiap individu pada prinsipnya mempunyai watak, sifat dan temperamen yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu ini akan terbawa ke dalam lingkungan organisasi dimana dia berada. Oleh sebab itu, perilaku yang mulanya berorientasi kepada perilaku individu harus diarahkan kepada kepentingan organisasi. Hal ini bertujuan agar mereka dapat diarahkan perilakunya untuk kepentingan organisasi. Hal ini karena perilaku kelompok merupakan interaksi antarindividu dalam ruang dan waktu tertentu yang memiliki kepentingan serta tujuan bersama.

Ritzer mengatakan bahwa “fakta sosial merupakan kekuatan yang menyebar di tengah masyarakat sehingga ia merupakan milik bersama, tumbuh berkembang dan dijadikan pegangan perilaku yang masing-masing anggota masyarakat memiliki kewajiban memenuhi tuntutan yang diajukannya.”²⁹ Alasan-alasan individu menjalin hubungan kelompok karena mendapatkan kesempatan untuk berinteraksi. Interaksi merupakan hubungan timbal balik dari sebuah sistem yang terjadi karena komunikasi yang terjalin antara individu satu dengan lainnya melalui sebuah tindakan-tindakan tertentu. Proses interaksi ini terjadi karena ada komunikasi antar individu, baik berupa lisan, tulisan atau simbol-simbol tertentu untuk mencapai sebuah tujuan. Jadi, interaksi adalah faktor yang mendorong individu untuk mendapatkan kesempatan untuk saling mengenal dan mempengaruhi orang lain sehingga membentuk sebuah kelompok.

²⁸ A. Timothy Church, dkk, *Culture, Cross-Role Consistency, and Adjustment: Testing Trait and Cultural Psychology Perspective*, dalam *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42, 2008.

²⁹ George Ritzer, *Classical Sociological Theory* (New York: McGraw Hill Company, 1996), 187.

Kesamaan latar belakang dan sikap dalam setiap individu juga sangat menentukan seseorang untuk membentuk sebuah kelompok. Kesamaan itu dapat berupa kesamaan usia, ras, ekonomi, pemikiran dan lain-lain. Kesamaan itu kemudian memengaruhi individu dalam kesamaan bersikap karena ada kecocokan dalam berpikir dan bertindak. Jadi, dengan kesamaan tersebut, individu akan mampu memenuhi kebutuhannya dengan mudah. Kepala madrasah pada konteks ini harus memberikan pemahaman urgensi peranan para guru dan tenaga kependidikan terhadap kemajuan lembanya dengan menciptakan norma dan perhatian status organisasi. Kelompok yang lebih besar untuk aktivitas pencarian fakta dan kelompok dibawahnya untuk pengambilan tindakan. Keragaman kelompok di dalam organisasi madrasah akan menambah khazanah akademik karena saling melengkapi kekurangan masing-masing.

2. Membangun tim kerja (*team work*) yang solid dan efektif

Pembentukan tim kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas diawali dengan pembentukan struktur kepengurusan organisasi madrasah yang dilaksanakan pada bulan Ramadan. Hal ini karena pada bulan Ramadan tidak ada kegiatan akademik formal, tetapi hanya pengajian kitab kuning secara nonformal. Pada bulan Ramadan, dilaksanakan musyawarah besar untuk mereorganisasi struktur kepengurusan dan menyusun program kerja pada tahun pelajaran baru di bulan Syawal. Sebelum pembentukan kepengurusan organisasi, terlebih dahulu diadakan evaluasi madrasah secara keseluruhan terhadap seluruh aspek pendidikan.

Tujuan dibentuknya struktur kepengurusan ini agar setiap unit kerja dapat bekerja secara tim. Shouvik mengatakan bahwa “setiap anggota tim harus bertanggung jawab untuk membangun konsep kepercayaan dengan anggota lain di tempat kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang dapat dipercaya adalah salah satu tanggung jawab penting organisasi.”³⁰ Setiap unit kerja dipimpin oleh kepala yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab

³⁰ Shouvik Sanyalnd Mohammed Wamique Hisam, *The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University*, dalam *Journal of Business and Management*, Vol. 20, No. 3, 2018, 17.

sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing baik secara vertikal maupun horizontal. Melalui pembentukan struktur organisasi madrasah, setiap unit kerja dapat bekerja secara tim (*team work*) sesuai dengan kewenangannya sehingga setiap program yang menjadi visi dan misi madrasah dapat direalisasikan secara efisien dan efektif.

Setelah menyusun kepengurusan formal, kemudian membentuk panitia khusus kegiatan-kegiatan madrasah, seperti pansus Iduladha, pansus praktik ibadah, pansus kajian kitab dan pansus imtihan. Panitia khusus bertugas merealisasikan program kerja dengan pembentukan kepengurusan yang lebih spesifik. Dengan demikian, terjalin hubungan kerja antara guru senior dengan guru junior dengan bersinergi membangun tim kerja yang solid.

Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah, pembentukan tim kerja di bentuk oleh tim 11 yang terdiri dari para alumni senior. Tim kerja 11 adalah orang-orang terpilih yang dianggap memiliki kompetensi keahlian terkait kebijakan lembaga. Tim 11 berperan memberikan arahan dan bimbingan terhadap kebijakan-kebijakan secara umum dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengevaluasian lembaga.

Kemajuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berkualitas, maka dari itu manajer harus memilih orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk berhasil. Organisasi biasanya menolak sebagian besar pelamar. Dalam beberapa situasi, sekitar lima dari enam pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut ditolak. Mungkin, perspektif yang paling baik mengenai seleksi dan penempatan berasal dari dua kebenaran SDM yang tidak dapat disangkal yang dengan jelas menyebutkan pentingnya seleksi pekerjaan yang selektif.³¹

³¹ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 261.

Setelah kebijakan diputuskan, direktur sebagai pimpinan tertinggi memilih wakil direktur dan staf lain sesuai dengan kebutuhan. Wakil direktur sebagai bertugas mengimplementasikan seluruh kebijakan-kebijakan direktur. Wakil direktur di bantu tim kerja untuk bekerjasama merealisasikan tugas-tugas sesuai dengan rantai komando.

Melalui tim kerja ini sasaran organisasi lembaga akan dicapai secara optimal, maka dari itu kerjasama antar individu harus selalu dihadirkan, komunikasi terbuka, berdiskusi cara kerja yang solid sehingga problematika yang di hadapi dapat diselesaikan dengan tepat. Bekerja dalam tim sangat diutamakan daripada bekerja secara individu, hal ini bertujuan untuk mewujudkan tujuan organisasi agar terlaksana secara efisien dan efektif. Maka dari itu, individu-individu yang berada di internal lembaga harus dapat bekerja sama secara kooperatif dalam mewujudkan visi dan misi lembaga.

3. Komunikasi sebagai jembatan antar personal dalam memahami dan mengimplementasikan kerja organisasi

Faktor komunikasi yang berperan menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif adalah saluran komunikasi harus di ketahui secara pasti. Ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi, jalur komunikasi seharusnya langsung dan sependek mungkin. Garis komunikasi formal di pergunakan secara normal dan orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah memiliki kemampuan yang baik.³² Komunikasi kelompok agar dapat dipahami setiap anggota, maka pesan yang disampaikan harus jelas dan mudah dipahami. Karena hasil pemahamana informasi yang di dapat individu sangat menentukan pekerjaannya. Selain itu, komunikasi hendaknya menggunakan pendekatan persuasif agar substansi pesan yang di sampaikan mengandung argumentasi yang jelas sehingga mampu menggerakkan orang lain sesuai hal yang di informasikan.

Komunikasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah berupa komunikasi formal, komunikasi tertulis dan

³² C. I. Barnard, *The Function of The Executive, 30th Aniversary* (Cambridge: Harvard University Press, 1968), 175-181.

komunikasi nonformal yang bersifat insidental. Komunikasi secara verbal di kedua lembaga dilaksanakan pada rapat-rapat kelembagaan, seperti rapat pembentukan struktur organisasi, rapat evaluasi tata tertib, rapat program kerja dan rapat evaluasi bulanan. Rapat tersebut bertujuan untuk melakukan perubahan-perubahan agar menjadi lebih baik. Senada dengan pendapat Zareen bahwa “komunikasi yang sangat baik berarti bahwa setiap orang di organisasi, di semua tingkatan dapat memahami perlunya perubahan, apa perubahan itu dan bagaimana mereka akan memengaruhi bisnis dan pekerjaan masing-masing individu.”³³ Pada prosesnya, rapat di ikuti oleh para guru dan pengurus pondok secara umum melalui musyawarah mufakat.

Setiap individu dalam musyawarah dapat terlibat secara langsung untuk menyampaikan ide, gagasan dan pemikirannya. Otieno dkk. Mengatakan bahwa “komunikasi karyawan adalah penentu utama kinerja organisasi. Ini didasarkan pada kenyataan bahwa hal itu memfasilitasi pertukaran informasi dan pendapat dengan organisasi dan bahwa komunikasi membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional sehingga meningkatkan kinerja organisasi.”³⁴ Musyawarah akan menghasilkan keputusan yang lebih cenderung sempurna dan lebih objektif. Hal ini karena hasil musyawarah dihasilkan dari berbagai macam pemikiran, berbeda dengan keputusan secara individu yang cenderung otoritatif dan subjektif. Hasil keputusan musyawarah akan diterima oleh seluruh anggota karena merupakan hasil kesepakatan bersama.

Komunikasi yang kedua, yaitu secara tertulis. Ramadanty dan Martinus mengatakan bahwa “komunikasi nonverbal memiliki peran yang signifikan dan positif dalam membentuk motivasi karyawan. Peran tersebut termasuk manajemen komunikasi tubuh, komunikasi wajah dan komunikasi mata. Ini menjadi topik penting dalam mengelola interaksi komunikasi

³³ Zareen Husain, *Effective Communication Brings Successful Organizational Change*, dalam *International Journal The Business & Management Review*, Vol. 3, No. 2, 2013, 46.

³⁴ Brenda Beryl Achieng Otieno dkk, *Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector*, dalam *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, No, 2, 2015, 145.

nonverbal yang terjadi dalam organisasi. Komunikasi nonverbal yang tepat dan positif akan menghadirkan motivasi karyawan yang baik.”³⁵

Hasil rapat kelembagaan di tuangkan kedalam dokumen sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan selama satu tahun. Di MTs Salafiyah Pondok Tremas hasil rapat di bukukan dalam bentuk buku petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis). Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah Ponorogo dibukukan dalam buku Medan Pendidikan Arrisalah (MEDIA). Selain itu, komunikasi nonverbal dilakukan melalui pengumuman tertulis dalam papan informasi yang terkait dengan teknis pelaksanaan pendidikan. Dokumen hasil rapat tersebut berfungsi sebagai bentuk komunikasi nonverbal yang di dalamnya memuat ide, gagasan dan pemikiran yang sudah di mufakati bersama. Dengan demikian, komunikasi ini lebih bebas sehingga terhindar dari distorsi, keabsurdan dan ambigu. Selain itu lebih efisien karena lebih mudah dalam menyampaikan informasi kepada seluruh warga madrasah.

Komunikasi yang ketiga, yaitu dilaksanakan secara nonformal. Komunikasi ini di lakukan secara insidental ketika terdapat persoalan yang perlu di bicarakan antara pimpinan dengan wakil kepala serta beberapa guru (*diagonal communication*) untuk mendapatkan arahan dari pimpinan. Komunikasi tersebut bertujuan untuk mendapatkan hasil yang cepat dalam waktu yang relatif singkat sehingga tidak perlu melibatkan seluruh guru. Dengan komunikasi diagonal ini akan menghindarkan dari pengambilan keputusan yang bersifat individual sehingga hasil keputusan tidak bersifat otoritatif.

4. Kepemimpinan Transformatif Profetik

Pola kepemimpinan di MTs Salafiyah adalah kharismatik-demokratis. Dalam menggerakkan, menstimulus, menginspirasi dan memperengaruhi bawahannya, kepala masdrasah menggunakan pendekatan yang berbasis pada kewibawaan kepribadiaanya. Kepemimpinan ini menggunakan gaya

³⁵ Sari Ramadanty and Handy Martinus, *Organizational Communication: Communication And Motivation In The Workplace*, dalam *Humaniora Journal*, Vol. 7, No. 1, 2017, 84.

persuasif dan edukatif. Kepala madrasah di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah salah seorang putra kiai. Di mata para guru beliau sosok yang sangat dihormati. Segala sikap, ucapan dan perilakunya dijadikan teladan. Menghormati kiai dalam tradisi pesantren bertujuan untuk mendapatkan keberkahan ilmu, yaitu ilmu yang bermanfaat. Selain itu, beliau sangat dekat dan akrab dengan para guru, baik pada ranah formal maupun nonformal.

Gary Yulk mengatakan bahwa:

Perilaku kepemimpinan kharismatik bahwa perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan diantara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten untuk meningkatkan kesediaan para pengikutnya, menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama pengikutnya, menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya, mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya diri serta menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.³⁶

Choi mengatakan bahwa “kepemimpinan demokratis memiliki karaktersistik pengorbanan, keberanian, partisipasi dan visi.”³⁷ Kepala MTs Salafiyah Pondok Tremas meskipun salah satu putra kiai di Pondok Tremas, tetapi dalam praktik kepemimpinannya tidak bersifat otoriter. Dalam memerankan kepemimpinannya selalu terbuka menerima kritik dan saran dari para guru, mengedepankan kepentingan organisasi, mengutamakan kerja secara tim dan selalu mendorong bawahannya untuk bebas berinisiatif melalui kreativitas yang dinamis.

Sedangkan pola kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah menggunakan gaya kepemimpinan kenabian (*prophetic leadership*). Maheran mengatakan bahwa “pengembangan kepemimpinan kenabian adalah proses di mana kualitas pribadi, kerohanian, proses pengambilan keputusan dan keterampilan manajerial (kepala sekolah) bertemu dan disatukan dalam perilaku kepemimpinan kenabian, yang pada gilirannya terkait dengan sinergi

³⁶ Gary Yulk, *Leadeship in Organizations*, ed. 8 (Boston: Pearson Education, 2013), 310-311.

³⁷ Sanghan Choi Earned His, *Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance*, dalam *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 3, 2007, 258.

(yaitu, kebersamaan pemimpin-pengikut).”³⁸ K.H. M. Ma’sum Yusuf adalah sosok pemimpin yang sederhana, selalu mementingkan kepentingan sosial daripada kepentingan pribadi. Dalam praktik kepemimpinannya, beliau selalu memberikan keteladanan terlebih dahulu dalam segala aspek, baik dalam ranah spiritual, sosial, budaya dan pendidikan. Hal tersebut sebagai upaya mengadakan perubahan bagi lembaga yang dipimpinnya.

E. De Roche mengatakan bahwa “peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif dan bermutu. Hal ini diindikasikan pada keefektifan organisasi, moral kerja dan produktivitas guru dan juga prestasi siswa. Dari sinilah dipahami bahwa fungsi-fungsi kepala sekolah: sebagai administrator, pemimpin pembelajaran dan manajer.”³⁹ Kesimpulan dari pola kepemimpinan di kedua lembaga yang diteliti yaitu kepemimpinan transformatif-profetik. Kepemimpinan yang melakukan perubahan dengan cara menggerakkan, menstimulus, memotivasi dan menginspirasi para bawahannya melalui pemberian keteladanan dalam segala dimensi, baik spiritual, sosial, budaya dan pendidikan.

Pemimpin transformasional profetik selalu memberikan motivasi kepada bawahannya. Motivasi tersebut tidak hanya sekadar memberikan dukungan, namun juga memberikan contoh, arahan dan bimbingan. Dengan demikian, para guru serta karyawan akan tergerak untuk melaksanakan tugasnya karena mendapatkan motivasi eksternal. Kepemimpinan ini juga dapat membangun pola komunikasi yang baik dengan bawahan.

Selain itu, pola pemimpin ini juga mampu memberikan kepercayaan pada bawahannya. Maksudnya, melalui pemberian kepercayaan, bawahan akan dihargai, seperti melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pendelagasian wewenang. Jadi, seorang pemimpin harus dapat mempertanggungjawabkan apa yang dipimpinnya, tidak hanya sekadar

³⁸ Nik Maheran Nik Muhammad, *Prophetic Leadership Model: Conceptualizing a Prophet's Leadership Behaviour, Leader-Follower Mutuality and Altruism to Decision Making Quality*, dalam *European Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 1, No, 3, 105.

³⁹ E. De Roche, *How School Administrator Solve Problems* (London: Printice Hall. 1985),72.

memberikan perintah, tetapi terlebih dahulu memberikan contoh konkrit sehingga dapat menjadi teladan bagi seluruh warga di lembaga pendidikan.

5. Paradigma konflik dan negosiasi berbasis musyawarah mufakat

Alquran menyebut konflik dengan kata “*ikhtilāf*” yang memiliki arti perbedaan (*to be at variance*), yaitu perbedaan dalam sikap, pemikiran dan perilaku. Schall mengatakan bahwa “konflik itu terjadi setiap hari, berlangsung secara normal, merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam proses institusional secara alami sebagai realitas sosial.”⁴⁰

Konflik memiliki dua paradigma. Paradigma lama menjelaskan bahwa konflik bersifat destruktif yang bersifat merusak. Konflik dapat merusak hubungan antarindividu atau kelompok sosial dan bahkan dapat menimbulkan tindakan anarkisme. Maka dari itu, dalam paradigma lama konflik harus dihindari karena dapat berdampak negatif. Sedangkan paradigma baru menyatakan bahwa konflik akan mendatangkan banyak manfaat, di antaranya dapat meningkatkan kemampuan individu atau kelompok untuk tidak bergantung kepada yang lain sehingga menjadi lebih mandiri. Selain itu konflik akan dapat memicu energi positif karena kelompok yang terlibat konflik akan mampu berkompetisi secara sehat.

Konflik secara disfungsi di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah belum pernah terjadi, tetapi hanya perbedaan-perbedaan pemikiran, ide dan gagasan pada suatu kasus tertentu, seperti perbedaan pendapat dalam rapat-rapat kelembagaan. Lewis Coser mengatakan bahwa “hakikatnya manusia merupakan binatang yang tidak pernah puas. Ketika kebutuhan primer telah tercukupi, maka manusia kemudian terdorong untuk memunculkan kebutuhan baru dan pemenuhan kebutuhan baru itu kemudian menjadi titik awal gerakan sejarah. Kebutuhan baru terus berkembang, ketika sarana-sarananya terpenuhi dan memungkinkannya untuk menutup kebutuhan-kebutuhan yang terdahulu.”⁴¹

Ketika konflik tidak dikelola dengan baik maka konflik akan mencuat ke

⁴⁰ Anthony Schall's, *Professional Profile on LinkedIn* (New York: Prentice Hall, 1973), 30.

⁴¹ Lewis Coser, *Master of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Kontext* (San Diego-Toronto: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1977), 43.

permukaan dan membawa dampak negatif bagi perkembangan organisasi lembaga pendidikan. Hal ini karena setiap individu adalah makhluk yang memiliki kecenderungan untuk melakukan perubahan-perubahan dengan pemikiran, ide dan gagasannya.

Konflik dalam organisasi tidak harus dikurangi, ditekan atau dihilangkan, tetapi dikelola untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas organisasi. Manajemen konflik di tingkat individu, kelompok dan antar kelompok melibatkan pengurangan konflik afektif, pencapaian dan pemeliharaan konflik substantif dalam jumlah sedang untuk tugas-tugas non-rutin di setiap tingkat dan memungkinkan peserta organisasi untuk mempelajari berbagai gaya penanganan konflik interpersonal untuk menangani berbagai situasi konflik secara efektif. Manajemen konflik yang efektif harus menghasilkan pembelajaran dan efektivitas organisasi. Keputusan yang dibuat dalam proses pengelolaan konflik harus etis dan harus memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan terkait.⁴²

Manajemen konflik dikedua situs bersifat *preventive*, yaitu dilakukan dengan memberikan pendidikan spiritual pada seluruh warga madrasah. Setiap warga mendapatkan asupan spiritual dalam kesehariannya karena hidup di lingkungan pesantren yang sarat akan nilai-nilai religius sehingga membentuk *akhlāq al-karīmah*. Di dunia pesantren menghormati kiai atau guru (*ta'dīm*) adalah suatu keharusan bagi setiap santri apabila ingin mendapatkan keberkahan ilmu. Maka, *akhlāq al-karīmah* nn berperan sebagai sebuah upaya pencegahan sebelum konflik muncul ke permukaan karena setiap individu lebih mengedepankan etika daripada egoisme kelompoknya.

Pengelolaan konflik selanjutnya ketika terjadi perbedaan pandangan dalam suatu kasus tertentu, solusinya yaitu dengan musyawarah mufakat. Konsep musyawarah mufakat tersebut di dasarkan pada ayat Alquran "*fasyawwirhum fi al-amr*". Bernard and Abiodun mengatakan bahwa

⁴² M. Afzalur Rahim, *Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict*, dalam *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002, 230.

“pemberian perhatian terhadap pihak-pihak yang bertikai sangatlah penting, negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat adalah cara terbaik untuk menyelesaikan konflik tanpa harus dengan melakukan cara-cara kekerasan.”⁴³

Musyawahar merupakan ajaran Islam sebagai manifestasi dari negosiasi ketika terjadi konflik antar individu atau pun kelompok. Hal ini karena dengan musyawarah kelompok yang terlibat konflik dapat mencari solusi alternatif melalui diskusi tanpa harus menggunakan cara kekerasan. Dengan demikian, musyawarah mufakat akan berimplikasi positif pada organisasi lembaga pendidikan, menciptakan kreativitas, perubahan konstruktif, membangun keterpaduan kelompok dan meningkatkan fungsi akan urgensi kebersamaan.

7. Proses transformasi kepemimpinan pendidikan

Gaya kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas yaitu dengan mengimplementasikan kepemimpinan kharismatik-demokratik. Sidra dkk, mengatakan bahwa “kepemimpinan kharismatik dapat membangun tim yang sukses, dapat menghasilkan efektivitas dan produktivitas organisasi yang unggul, membantu karyawan untuk loyal, dapat memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada organisasi, menghasilkan ide-ide baru dan mampu menumbuhkan optimisme pada kinerja organisasi.”⁴⁴ Sedangkan kepemimpinan demokratis Choi mengatakan “kepemimpinan demokratis dapat menciptakan hubungan politik dan sosial antara pemimpin demokratis dan pengikut untuk mencapai demokrasi. Hubungan ini menuntut karakteristik penting dari kepemimpinan yang demokratis. Pengorbanan, keberanian, simbolisme, partisipasi, dan visi adalah karakteristik kepemimpinan yang demokratis.”⁴⁵

⁴³ Bernard Oladosu Omisore and AshimiRashidat Abiodun, *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, dalam *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4, 2014, 134.

⁴⁴ Sidra Ansar dkk, *Impact of Charismatic Leadership Style on Organizational Effectiveness*, dalam *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 7, No. 11, 2016 677.

⁴⁵ Sanghan Choi, *Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance*, dalam *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 3, 2007, 258.

Kepala madrasah di MTs Salafiyah Pondok Tremas dalam melakukan transformasi kepemimpinan dengan menampilkan kepribadian yang memiliki kewibawaan sehingga dapat memotivasi bawahannya untuk berkomitmen terhadap organisasi, menciptakan budaya positif, menciptakan keefektifan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang agamis, mampu menumbuhkan optimisme pada bawahan, memiliki ide-ide kreatif, loyal kepada bawahan sehingga mampu menyatukan semua golongan menjadi warga yang besar, terampil dalam berkomunikasi dan dapat bekerja secara tim (*team work*).

Sedangkan kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah dalam melakukan transformasi lembaga yang dipimpinnya dengan mengimplementasikan kepemimpinan kenabian (*prophetic leadership*). Yaitu kepemimpinan yang memiliki ketegasan dalam penegakan keadilan, memberikan keteladan para bawahannya, dapat bekerja dalam tim dengan mengutamakan prinsip musyawarah mufakat, menciptakan pola kerja kolegial dengan mendelagasikan wewenang kepada bawahan, memiliki keberanian menghadapi resiko untuk memajukan lembaganya dan mampu beradaptasi dengan perkembangan kemajuan zaman.

Kepemimpinan di kedua lembaga tersebut berbeda dalam polanya, tetapi hakikatnya memiliki orientasi yang sama yaitu melakukan transformasi fundamental di lembaga yang dipimpinnya. Koech and Namusonge mengatakan bahwa “esensi kepemimpinan adalah pengaruh, kepemimpinan dapat secara luas didefinisikan sebagai seni memobilisasi orang lain untuk ingin memperjuangkan aspirasi bersama.”⁴⁶

Pimpinan di kedua lembaga tersebut berusaha untuk mempengaruhi bawahannya dengan gaya kepemimpinan untuk selalu bekerja keras, bertanggung jawab dalam merealisasikan visi dan misi organisasi. Implikasi dari kepemimpinan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dibuktikan dengan meningkatnya jumlah siswa yang sangat drastis pada tahun pelajaran 2018-

⁴⁶ Peris M. Koech and G.S Namusonge, *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*, dalam *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 2, No. 1, 2012, 9.

2019 meskipun tetap mempertahankan tradisi kesalafiyahannya. Hal ini menunjukkan tingkat kepercayaan *stakeholders* sangat tinggi. Sedangkan hasil (*out put*) kepemimpinan di KMI Pondok Modern Arrisalah yang berorientasi berkemajuan (*modern oriented*) dibuktikan dengan pengembangan kelembagaannya mulai dari tingkat TK sampai dengan tingkat sekolah menengah atas dan pengembangan unit usaha pondok, meskipun secara usia lembaga tersebut tergolong muda.

C. Struktur Organisasi dalam Mengaktualisasikan Konsep *Min al-zulumāt Ilā al-Nūr* di Lembaga Pendidikan Islam

1. Budaya organisasi lembaga pendidikan

Budaya organisasi di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah merupakan filosofi yang menjadi dasar setiap individu maupun kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi lembaga pendidikan. Hal tersebut terdiri dari dimensi keyakinan (*believe*), norma (*norm*), nilai (*value*) dan sistem (*system*). Budaya adalah sesuatu yang tidak tampak, namun kekuatannya dapat dirasakan dalam menggerakkan manusia dalam sebuah organisasi. Mereka secara tidak sadar berusaha untuk mempelajari budaya yang ada di lingkungannya. Fungsi budaya adalah: (a) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi; (b) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri; (c) meningkatkan stabilitas sosial; (d) menyediakan *premises* (pokok pendapat) yang diterima, dan diakui untuk pengambilan keputusan.⁴⁷

Mashal and Saima mengatakan “dimensi budaya mempengaruhi kinerja organisasi dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi.”⁴⁸ Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang tidak terlihat, namun memiliki kekuatan yang dapat menggerakkan dan

⁴⁷ Kast, dkk, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach* (New York: Mc Graw Hill Book company, 1998), 954.

⁴⁸ Mashal Ahmed and Saima Shafiq, *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Secto*, dalam *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 18, No. 1, 2018, 28.

merubah seluruh warga madrasah dalam melakukan kinerjanya. Setiap individu sebenarnya selalu mempelajari budaya lingkungan kerjanya, apalagi bagi guru baru yang sedang beradaptasi dengan lingkungan barunya, dia akan berusaha menaati semua budaya yang berlaku di lingkungan madrasah, mengerjakan apa yang diperintahkan dan menjauhi segala larangan-larangannya.

MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah adalah lembaga pendidikan yang bernaung dalam sebuah yayasan pondok pesantren. Komponen yang menjadi distingsi dengan lembaga pendidikan lainnya adalah: (a) kepemimpinan yang mandiri. Kepemimpinan dijabat oleh *keluarga ndalem* yang merupakan tradisi pesantren yang bercirikan monarki. Pemilihan pimpinan di kedua situs bersifat independen, yakni tidak ada campur tangan pemerintah dalam penetapannya. Kiai adalah sosok yang sangat dihormati, segala sikap, ucapan dan perilakunya serta menjadi teladan bagi bawahannya; (b) mandiri secara kelembagaan. Kedua situs adalah lembaga independen yang dalam pengelolaan lembaganya tidak terikat secara formal dengan pemerintah; (c) Adanya pengajian kitab-kitab klasik (*kitab kuning*) dan kitab-kitab kontemporer. Ketiga komponen ini kemudian membentuk budaya tersendiri, seperti kedisiplinan, kesederhanaan, jiwa sosial, keterampilan dan kemandirian. Budaya tersebut terbentuk karena pembiasaan dan keteladanan yang dilakukan secara terus menerus (*continuous activity*) sehingga menjadi sebuah budaya.

Margaret mengatakan “integrasi adalah koordinasi bagian-bagian sistem sedemikian rupa sehingga terbentuklah pengendalian, penyimpangan terhalangi dan stabilitas internal terpelihara. Akhirnya, pemeliharaan pola laten berkenaan dengan masalah cara menjamin kontinuitas tindakan dalam sistem itu menurut susunan atau norma.”⁴⁹ Budaya yang dikembangkan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah menjadi dasar perilaku setiap individu maupun kelompok dalam menentukan mana yang seharusnya dilakukan dan mana yang tidak. Selain itu, budaya yang di

⁴⁹ Margaret M. Polama, *Contemporary Sociological Theory* (New York: Macmillan, 1979), 114.

implementasikan dapat membentuk jiwa sosial sehingga warga madrasah lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Dengan demikian, budaya ini akan berdampak pada efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas organisasi madrasah.

2. Nilai budaya organisasi lembaga pendidikan

Organisasi yang didorong oleh nilai-nilai yang kuat telah menyaksikan rasa pencapaian di luar menghasilkan uang. Selain itu, efektivitas organisasi diukur melalui elemen nilai.⁵⁰ Nilai-nilai dalam budaya organisasi memainkan peran penting dalam memotivasi setiap individu maupun kelompok untuk membentuk budaya yang kuat-positif. Pemahaman terhadap nilai bertujuan untuk mengarahkan setiap individu maupun kelompok di lembaga pendidikan untuk merubah keyakinannya serta membangun tata nilainya sendiri.

Nilai budaya yang menjadi dasar dan keyakinan setiap individu maupun kelompok di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah budaya keilmuan, budaya spiritual, budaya sosial dan budaya keikhlasan. Sedangkan nilai budaya di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah budaya keilmuan, budaya religius, budaya disiplin, budaya istiqamah dan budaya *entrepreneurship*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai budaya yang menjadi prinsip dan keyakinan dasar dalam berperilaku adalah budaya keilmuan, spiritual, disiplin, sosial, keberlangsungan (*sustainable*) dan *entrepreneurship*.

Budaya keilmuan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah dengan berprinsip kepada kaidah "*Al-Muhāfadhah 'alā al-qadīm al-Ṣalīh wa al-akhdzu bi al-jadīd al-aṣlah*". Kaidah ini mengandung maksud bahwa budaya keilmuan yang di kembangkan dengan cara mempertahankan nilai-nilai luhur yang relevan dan mengadopsi hal baru yang sesuai dengan pandangan Islam untuk kemaslahatan. Budaya keilmuan di MTs Salafiyah Pondok Tremas dengan mempertahankan nilai luhur

⁵⁰ K. Kanchana, *Values that Make Employees more Valuable in the Organization –A Conceptual Analysis*, dalam *International Journal of Educational Research and Technology*, Vol. 4, No. 4, 44.

warisan ulama shalih, seperti metode kajian *kitab kuning*, *sorogan*, *wetonan*, *syawir*, *takrār*. disamping itu, mengadopsi sistem kekinian dengan mengintegrasikan pendidikan formal. Sedangkan KMI Pondok Modern Arrisalah budaya keilmuan dengan pengkajian keislaman yang berbasis pada modernitas, seperti kewajiban berbahasa Arab, dan Inggris. Integrasi antara pendidikan *salaf* dan *khalaf*, yaitu *‘ilm al-dīniyyah*, *‘ilm al-kauniyyah* dan *‘ilm al-insāniyyah* membentuk sikap profesionalisme karena di dukung oleh sumber daya manusia yang berwawasan komprehensif .

Budaya yang kedua, yaitu budaya spiritual. Spiritualitas memengaruhi kinerja hasil individu dan organisasi dengan cara yang berbeda secara positif. *Pertama*, spiritualitas dapat membimbing orang ke tingkat terbaik dalam mengalami pengakuan. Oleh karena itu, meningkatkan kekuatan wawasan dan intuisi mereka. Wawasan dan intuisi ini sebagai keterampilan kepemimpinan dan manajemen pada gilirannya dapat membantu produktivitas individu dan organisasi. *Kedua*, wawasan berbasis spiritual dapat membantu karyawan dalam mengembangkan perspektif organisasi yang ditargetkan yang akan mengarah pada lebih banyak kreativitas, mengetahui bahwa organisasi memberikan mereka pengakuan nyata dan benar dari tujuan dan target serta mereka berubah menjadi karyawan yang kreatif.⁵¹

Kedua lembaga yang diteliti adalah lembaga dibawah yayasan pondok pesantren yang tentunya sarat akan budaya spiritual-transedental. Budaya spiritual di MTs Salafiyah Pondok Tremas, yaitu salat berjamaah, nasihat kiai, istigasah, *manaqiban*, *tahlilan*, ziarah kubur, *tiraktan* dan *selawatan*. Sedangkan budaya spiritual di KMI Pondok Modern Arrisalah, yaitu seperti salat berjamaah lima waktu, istigasah, salat hajat berjamaah dan nasihat-nasihat kiai. Budaya spiritual-transedental membentuk kepribadian yang memiliki kecerdasan spiritual sehingga dapat menciptakan lingkungan

⁵¹ Habibollah Salarzahi, *Organizational Spirituality and Its Impact on Consumption Model of Employees in Governmental Organizations in Iran*, dalam *International Journal of Business and Management*, Vo. 6, No. 1, 2011, 143.

kerja yang agamis dan membentuk pribadi yang memiliki *akhlāq al-karīmah* sehingga dapat menciptakan sikap jujur, setia dan amanah.

Budaya sosial di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah berprinsip pada ayat Alquran “*khair al-nās anfa’uhum li al-nās*”. Budaya ini terinternalisasi pada kegiatan harian melalui pendidikan dengan pembiasaan, seperti, tolong menolong, dan saling bekerjasama. Para guru mengajar, membimbing, mengajar dan melayani para santri dengan penuh kesabaran dan keikhlasan. Hal tersebut, di dasari motivasi pengabdian, yaitu ingin memberikan manfaat bagi orang lain. Budaya sosial membentuk kepribadian warga madrasah untuk berkomunikasi secara efektif dan memiliki empati kepada para siswa dan dapat berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan.

Budaya disiplin, istikamah dan keikhlasan di kedua lembaga tersebut merupakan budaya yang terbentuk oleh peraturan. Kiai, guru maupun santri dalam melaksanakan aktivitas harian di atur oleh waktu selama 24 jam. Mereka harus mampu mengatur waktu antara kegiatan satu dengan kegiatan yang lain. Konsekuensinya, mereka dituntut untuk disiplin, istikamah, rela berkorban dan ikhlas melaksanakan kewajiban-kewajibannya.

Budaya-budaya ini saling berdialog satu sama lain. Pertemuan lintas budaya melahirkan nilai-nilai yang kemudian dipahami, diyakini dan di aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Budaya tersebut secara eksplisit tidak tertulis, tetapi peranannya dapat dirasakan. Nilai budaya membentuk *strong culture* dan *cure values* yang menjadi kekuatan organisasi sehingga mempengaruhi setiap individu maupun kelompok dalam menggerakkan potensi sumber daya dan meningkatkan efektivitas hubungan antarpersonal dalam melakukan transformasi.

3. Stres kerja dan pengelolaannya

Guru di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah memiliki peran ganda, yaitu sebagai guru kelas, penasehat asrama dan pembimbing organisasi. Hal ini karena kegiatan di kedua lembaga tersebut berlangsung selama 24 jam. Selain itu, sebagian guru yang sudah

berkeluarga juga memiliki kegiatan lain, yaitu mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga dan membimbing masyarakat tempat mereka tinggal. Saratnya jadwal dengan berbagai aktivitas apabila tidak dikelola dengan baik, maka dapat menimbulkan stres kerja.

Osmany and Khan dalam Ejaz, dkk. Mengatakan bahwak “karyawan yang menghadapi stres kerja tinggi tidak memiliki tingkat kinerja, kepuasan kerja dan kepuasan hidup yang rendah. Pada akhirnya keadaan ketidakpuasan ini mengarah pada tingginya niat untuk berpindah.”⁵² Stres kerja disebabkan banyak faktor. Pertama karena faktor psikologis yang dapat memengaruhi kepuasan kinerja dan kemangkiran kerja. Faktor psikologis tersebut dapat berupa kecemasan, harga diri, penurunan motivasi dan kegelisahan suasana hati. Faktor kedua secara fisik, hal ini bisa disebabkan karena lingkungan dan situasi sosial yang buruk.

Strategi menangani stres kerja di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah yaitu dengan tiga pendekatan: *pertama*, pendekatan organisasional dengan seleksi penempatan, penetapan tujuan dan redasain pekerjaan. Secara umum para guru memiliki kompetensi keahlian yang sama dalam bidang keagamaan, tetapi mereka memiliki *skill* yang berbeda dalam bidang lain. Oleh karena itu, penempatan kerja disesuaikan dengan melihat kompetensi keahlian dari masing-masing individu sehingga mereka merasa nyaman dan dapat memahami pekerjaannya. Dengan demikian mereka dapat bekerja secara profesional karena di dukung oleh kompetensi keahliannya.

Strategi yang kedua dari pendekatan organisasional, yaitu dengan melibatkan dalam pengambilan keputusan. Pada prosesnya seluruh guru di libatkan dalam rapat madrasah. Mereka di berikan kesempatan untuk menyampaikan ide, pikiran dan gagasannya dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, merkea merasa dihargai dan dihormati sehingga menumbuhkan loyalitas pada lembaganya.

⁵² Ejaz Ahmed Khan, dkk. *Impact of Job Stress on Job Attitudes and Life Satisfaction in College Lecturers*, dalam *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 4, No. 3, 2014, 272.

Kedua, pendekatan spiritual. Pargamen dalam Kofoworola dan Alayode mengatakan “agama dapat digunakan sebagai proses penyangga untuk mengurangi tingkat stres dan ketegangan di tempat kerja. Dia memberi tiga peran agama dalam proses coping. Agama dapat berfungsi sebagai bagian dari elemen coping, sebagai kontributor coping dan sebagai produk coping.”⁵³ Para guru adalah seorang santri yang dalam keseharian hidup di lingkungan pondok pesantren yang sarat akan nilai-nilai spiritual. Pendekatan spiritual dapat mendatangkan ketenanganbatin dan kejernihan pikiran. Dengan demikian, mereka dapat berpikir dengan menggunakan logika kerja.

Ketiga, *study tour*. Ramezan, dkk. mengatakan “stres kerja dapat di tanggulangi dengan relaksasi. Ini adalah cara untuk membantu kita mengurangi dan menghilangkan ketegangan dan kecemasan melalui pengurangan kontraksi otot. Ini adalah metode pengendalian diri yang membantu kita mengalami lebih sedikit stres dalam situasi stres.”⁵⁴ *Study tour* dilaksanakan setelah ujian dan akhir tahun. Kegiatan ini di ikuti oleh *keluarga ndalem* dan para guru ke tempat wisata terdekat. Selain itu, rihlah ilmiah ke pondok pesantren lain untuk bersilaturahmi dan melakukan studi banding. *Study tour* tersebut merupakan salah satu upaya untuk rehat sejenak melapaskan penat kerja sehingga tidak mengalami stres kerja. Selain itu, untuk menambah pengetahuan tentang sistem pengeloaan lembaga lain untuk di jadikan komparasi.

4. Proses transformasi pendidik

Pendidik merupakan Guru Ruhani (*spiritual father*) yang selalu memberikan pencerahan kepada jiwa peserta didik melalui ilmu pengetahuan, membimbing peserta didik agar memiliki moralitas (*akhlāq al-karīmah*) dengan keteladaannya dan membina peserta didik agar senantiasa melakukan perilaku yang positif (*positive behavior*). Pendidik diposisikan sebagai ujung

⁵³ Olorunsola Henry Kofoworola, dan Ajibua Michael Alayode , *Strategies for Managing Stress for Optimal Job Performance*, dalam *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 4, No. 2, 2012, 167.

⁵⁴ Ramezan Jahanian, dkk., *Stress Management in the Workplace*, dalam *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 6, 2012, 7.

tombak keberhasilan sebuah pendidikan, oleh karena itu seorang pendidik tidak hanya dituntut memiliki kompetensi akademik, tetapi harus memiliki kompetensi sosial dan spiritual. Hal ini karena tugas guru tidak hanya mencerdaskan, tetapi juga menghantarkan peserta didik menjadi insan yang memiliki pekerti luhur.

Proses transformasi pendidik di MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah dilakukan dengan berbagai upaya. Upaya ini bertujuan agar para guru memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Pengembangan kompetensi profesional berkaitan tentang belajar guru, cara belajar dan mengubah pengetahuan mereka menjadi praktik untuk kepentingan pertumbuhan siswa mereka. Pembelajaran profesional guru adalah proses yang kompleks, membutuhkan keterlibatan kognitif dan emosional guru secara individual serta kolektif, kapasitas dan kemauan untuk memeriksa di mana masing-masing berdiri dalam hal keyakinan dan keyakinan dan teliti dan diberlakukannya alternatif yang tepat untuk perbaikan atau perubahan.⁵⁵ Diantara upaya agar para guru memiliki keempat kompetensi tersebut, yaitu sebagai berikut.

a. Perekrutan sumber daya manusia yang unggul

MTs Salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah dalam rangka mewujudkan *out put* yang berkualitas, maka upaya yang dilakukan, yaitu dengan merekrut sumber daya yang berkeaitas. Goodwin dan Kosnik mengatakan “untuk mewujudkan kualitas pendidikan kita harus merekrut dan mendukung pendidik guru yang memiliki wawasan luas, pandangan dunia yang luas, pendekatan kolaboratif dan keterampilan untuk membuat kurikulum yang kaya.”⁵⁶

Perekrutan guru di kedua lembaga di rekrut dari alumni kelas akhir yang

⁵⁵ Alfredo Bautista and Rosario Ortega, *Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches*, dalam *Journal Psychology, Society, & Education*, Vol. 7, No. 3, 2015.

⁵⁶ A. Lin Goodwin and Clare Kosnik, *Teacher Development: An international journal of teachers' professional development*, dalam *International journal of teachers' professional development*, Vol. 17, No. 3, 2017.

menurut dewan *masyāyikh* di nilai memiliki kompetensi akademik, sosial, kepribadian dan *skill*.

Para guru adalah orang-orang terpilih karena sudah melalui seleksi yang ketat dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Hal ini karena para guru di kedua situs tidak hanya memiliki kewajiban mengajar di kelas, tetapi juga bertugas sebagai penasihat asrama dan pembimbing kegiatan ekstrakurikuler. Perbedaan perekrutan kedua lembaga, yaitu di MTs Salafiyah Pondok Tremas, setiap siswa yang di tetapkan harus siap untuk mengabdikan. Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah proses perekrutannya dengan memberikan tawaran terlebih dahulu agar terjadi ijab qabul (*anta rādin*).

b. Pelatihan mengajar siswa kelas akhir (*micro teaching/mumaras al-tadrīs*)

Ananthakrishnan dalam Abdurrahman mengatakan bahwa “*micro teaching* efektif untuk calon guru untuk memperoleh keterampilan individu dalam merencanakan pelajaran, meraih perhatian peserta didik, presentasi, menggunakan bahan-bahan yang diperlukan, menggunakan alat bantu, mengajukan pertanyaan yang sesuai dan menggunakan bahasa tubuh.”⁵⁷ Siswa akhir di kedua lembaga memiliki kewajiban mengikuti pelatihan mengajar (*micro teaching*). Pelatihan mengajar tersebut bertujuan untuk mempersiapkan siswa kelas akhir agar memiliki pengalaman secara langsung tentang praktik mengajar sehingga dimungkinkan akan menjadi guru yang professional. Dengan demikian, mereka dapat mengetahui kelemahan-kelemahan saat melaksanakan pengajaran di kelas sehingga dapat di jadikan bahan evaluasi untuk perbaikan.

c. Pelatihan pendidikan khusus bagi guru baru

Pelatihan pendidikan khusus ini bertujuan untuk memperlakukan lingkungan kerja baru agar mereka mampu beradaptasi dengan tugas, pokok dan fungsinya. Selain itu untuk menambah wawasan terkait

⁵⁷ Abdurrahman, *Learner-Centered Micro Teaching In Teacher Education*, dalam *International Journal of Instruction*, Vol. 3, No. 1, 2010, 94.

dengan keguruan sehingga diharapkan mampu mengaplikasikan teori-teori kependidikan. Adapun materi pelatihan pendidikan khusus guru baru di MTs Salafiyah Pondok Tremas adalah materi kependidikan secara umum di Pondok Tremas, kode etik guru, metode pembelajaran dan keadministrasian. Sedangkan di KMI Pondok Modern Arrisalah adalah profesi guru dan keguruan di pondok modern arrisalah, *tarbiyah ‘amaliyyah*, etika guru, *i’dād* serta penulisannya, problematika pengabdian serta solusinya, pengawasan kelas dan tiket mengajar.

d. Pelatihan dan pendidikan bagi seluruh guru

Di MTs Salafiyah Pondok Tremas pelatihan dan pendidikan bagi seluruh guru ini di laksanakan dengan berbagai jenis kegiatan, yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan *workshop* metode pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, manajemen pendidikan dan strategi menjadi guru profesional. Gilmullin and Pupysheva berpendapat bahwa “pelatihan guru di masa depan untuk melakukan aksi kerja yang di perlukan untuk merancang dan mengimplementasikan program pendidikan di bawah disiplin baru yang dikembangkan sehingga berkontribusi pada pembentukan aksi kerja sesuai dengan standar profesional guru.”⁵⁸ Tujuan di adakannya pelatihan untuk menjadikan para guru memiliki profesionalisme sehingga mampu merancang serta mendesain pembelajaran, mampu menyusun silabus serta RPP secara mandiri, mengevaluasi pembelajaran, mampu menciptakan pembelajaran aktif (*active learning*) dan mampu membawa siswa untuk mengaktualisasikan potensinya.

e. Studi lanjut gelar

Para guru di MTs salafiyah Pondok Tremas sebagian bergelar sarjana dan ada yang sudah bergelar magister. Sedangkan sebagian yang lain sedang menempuh perkuliahan. Demikian juga para guru di KMI Pondok Modern Arrisalah, sebagian besar sudah bergelar sarjana, dan

⁵⁸ Mansur F. Gilmullin and Evgeniya L. Pupysheva, *Workshop on Design and Implementation of Education Programs*, dalam *International Society of Educational Research*, Vol. 11, No.1, 2016, 43.

sebagaimana yang lain masih menempuh perkuliahan. Studi lanjut gelar dimaksudkan agar para guru dapat memiliki wawasan pengetahuan yang luas, dapat mengembangkan materi pelajaran secara variatif-inovatif dan mampu mengkontekstualisasikan teori dengan realitas sehingga dapat membantu kesulitan-kesulitan dalam proses pembelajaran.

5. Proses transformasi tenaga kependidikan

Tenaga kependidikan di MTs salafiyah Pondok Tremas dan KMI Pondok Modern Arrisalah secara khusus tidak ada. upaya memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan memberdayakan guru yang di nilai memiliki kompetensi keadministrasian. Qomar mengatakan bahwa “pemikiran karyawan, *mindset*-nya, tindakannya, perilakunya, etos kerjanya, pola kerjanya dan sebagainya perlu di lakukan transformasi kearah yang lebih baik. kerja mereka memiliki kontribusi dalam proses pendidikan meskipun tidak langsung sehingga mereka juga perlu mendapat perhatian manajer.”⁵⁹

Upaya yang di lakukan agar para tenaga kependidikan di kedua lembaga tersebut dapat bekerja profesional, maka upaya yang dilakukan, yaitu dengan: (a) *individual converence*. Kepala madrasah mengimbau kepada para sekretaris madrasah untuk proaktif bertanya dan berdiskusi dengan sekretaris senior tentang hal-hal yang terkait dengan prosedur keadministrasian sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri, memiliki inisiatif, dapat menciptakan pola kerja varian dan inovatif; (b) rapat dengan pimpinan untuk mendapatkan arahan, masukan dan bimbingan sehingga dapat bekerja secara tim (*team work*); (c) studi lanjut. Pimpinan mengimbau kepada para sekretaris untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi karena banyak beasiswa untuk guru pondok pesantren. Hal tersebut bertujuan agar para sekretaris dapat berpikir dengan menggunakan logika kerja, memiliki target yang jelas dan lebih cermat sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan dapat bekerja secara profesional.

⁵⁹ Mujamil Qomar, *Pendidikan Islam Prospektif* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 132.