



KEPEMIMPINAN STRATEGIS KIAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI PESANTREN

Buhori M.
Syamsul Ma'arif

Abstract

Background: How to apply the concept of strategic leadership of kiai in Pesantren after the discovery of weaknesses in Human Resources (HR) in Pesantren so that strategic policies are found through Human Resource Management (MSDM) in improving the quality of Human Resources (HR) in Pesantren. **Objective:** To find out or describe the characteristics of kiai strategic leadership in Qoshrol Muhajirin Integrated Pesantren, the advantages and disadvantages of the quality of Human Resources (HR) located in the Qoshrol Muhajirin Integrated Pesantren and the strategic leadership of kyai in improving the quality of Human Resources (HR) in the Qoshrol Muhajirin Integrated Pesantren. **Method:** Duse qualitative descriptive adjacent field research. The data sources total 3 (three) components, namely: Leadership/Kiai, Leadership Council, and Ustadz (Teacher). Data collection through interview, observation, and documentation methods. Data analysis using the Miles and Huberman model, consists of: data reduction, data display, and conclusion. **Research results:** The results of the study showed that KH. Zamzam Imadudin, Lc., M.Pd., as the Head of Integrated Pesantren Qoshrol Muhajirin has Strategic leadership characteristics such as Loyalty, Keeping them updated, Judicious use of power, Have wide perspective / outlook, Motivation, Self-control, Social skills, Self awareness, Readiness to delegate and authorize, Constancy/reliability. The quality of Human Resources (HR) in the Qoshrol Muhajirin Integrated Islamic Boarding School has three advantages and three disadvantages. Kiai's Strategic Leadership based on Human Resource Management (HRM) includes planning, organizing, directing and controlling.

Key Words

Strategic Leadership – Kiai – Human Resources

تجريد

الخلفية: تطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية كياي في بيسانترين بعد اكتشاف نقاط الضعف في الموارد البشرية (HR) في Pesantren بحيث يتم العثور على السياسات الاستراتيجية من خلال إدارة الموارد البشرية (MSDM) في تحسين جودة الموارد البشرية (HR) في Pesantren. **الهدف:** معرفة أو وصف خصائص القيادة الاستراتيجية للكياي في قشورل محاجرين المتكاملة بيسانترين، ومزايا وعيوب جودة الموارد البشرية (HR) الموجودة في قشورل محاجرين المتكاملة Pesantren والقيادة الاستراتيجية للكياي في تحسين نوعية الموارد البشرية (HR) في قشورل محاجرين المتكاملة Pesantren. **الطريقة:** استخدام البحوث الميدانية الوصفية النوعية المجاورة. ويبلغ مجموع مصادر البيانات 3 (ثلاثة) مكونات، وهي: القيادة/كياي، ومجلس القيادة، وأستاذ (المعلم). جمع البيانات من خلال أساليب المقابلة والملاحظة والتوثيق. يتكون تحليل البيانات باستخدام نموذج مايلز وهوبرمان من: تقليل البيانات وعرض البيانات والاستنتاج. نتائج الباحثين: أظهرت نتائج الدراسة أن KH. زمزم عماد الدين، Lc.، M.Pd.، كرئيس ل Pesantren Qoshrol Muhajirin المتكاملة لديه خصائص القيادة الاستراتيجية مثل الولاء، وإبقائهم محدثين، والاستخدام الحكيم للسلطة، ولديهم منظور / نظرة واسعة، والتحفيز، وضبط النفس، والمهارات الاجتماعية، والوعي الذاتي، الاستعداد للتفويض والتفويض، الثبات / الموثوقية. تتمتع جودة الموارد البشرية (HR) في مدرسة أكتوبر محاجرين الداخلية الإسلامية المتكاملة بثلاث مزايا وثلاثة عيوب. تشمل القيادة الاستراتيجية لشركة Kiai القائمة على إدارة الموارد البشرية (MSDM) التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

كلمات مفتاحية

الكلمات الدالة

القيادة الإستراتيجية - كياي - الموارد البشرية

Abstrak

LatarBelakang: Bagaimana penerapan konsep kepemimpinan strategis kiai di pesantren setelah ditemukannya kelemahan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren sehingga ditemukan kebijakan strategis melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren. **Tujuan:** Untuk mengetahui atau mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan strategis kiai di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin, kelebihan dan kelemahan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin dan kepemimpinan strategis kiai dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin. **Metode:** Digunakan penelitian lapangan berpendekatan deskriptif kualitatif. Adapun sumber data berjumlah 3 (tiga) komponen, yaitu: Pimpinan/Kiai, Dewan Pimpinan, dan Ustadz (Guru). Pengumpulan data melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model *Miles and Huberman*, terdiri dari: reduksi data, *display* data, dan konklusi. **Hasilpenelitian:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa KH. Zamzam Imadudin, Lc., M.Pd., sebagai Pimpinan Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki karakteristik kepemimpinan Strategis seperti *Loyalty, Keeping them updated, Judicious use of power, Have wide perspective/outlook, Motivation, Self-control, Social skills, Self awareness, Readiness to delegate and authorize, Constancy/reliability*. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin terdapat tiga kelebihan dan tiga kelemahan. Kepemimpinan Strategis Kiai berdasarkan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Kata-kata Kunci

Kepemimpinan Strategis – Kiai – Sumber Daya Manusia

¹Universitas Islam KH. Ruhiat Cipasung, Tasikmalaya, Indonesia²Universitas Islam KH. Ruhiat Cipasung, Tasikmalaya, Indonesia

*peneliti Korespondensi: syamawasyam@gmail.com

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan sebuah proses kegiatan untuk mengubah sikap manusia dari suatu kondisi tertentu menuju kondisi yang lebih baik. Sebagaimana seperti halnya tujuan pendidikan nasional yang termuat dalam pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Dilihat dari sifatnya lembaga pendidikan terbagi menjadi 2 (dua), yaitu lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan umum. Lembaga pendidikan umum menitikberatkan pendidikan pada perluasan pengetahuan dimana teori pendidikannya didasarkan pada akal atau rasio, sedangkan lembaga pendidikan Islam menitikberatkan pendidikan pada pengetahuan yang didasarkan pada ajaran agama.

Lembaga pendidikan Islam terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu formal dan non-formal. Lembaga pendidikan Islam formal merupakan lembaga yang teratur, sistematis, berlangsung mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, dan dilaksanakan berdasarkan aturan resmi yang telah ditetapkan. Menurut Hadari Nawawi yang diikuti oleh Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati mengartikan lembaga pendidikan formal kepada lembaga pendidikan yang kegiatan pendidikannya diselenggarakan secara sengaja, berencana, sistematis dalam rangka membantu anak dalam mengembangkan potensinya agar mampu menjalankan tugasnya sebagai khalifah Allah di bumi, misalnya: pesantren. Lembaga pendidikan Islam non-formal merupakan lembaga yang teratur namun tidak mengikuti peraturan-peraturan yang tetap dan ketat. Menurut Abu Ahmadi mengartikan lembaga pendidikan non formal kepada semua bentuk pendidikan yang diselenggarakan dengan sengaja, tertib, dan terencana diluar kegiatan lembaga Pesantren (lembaga pendidikan formal) dengan tetap menumbuhkan nafas Islami di dalam proses penyelenggaraannya,¹ misalnya: pondok pesantren.

Pesantren berasal dari bahasa Sansekerta berarti tempat berkumpulnya orang-orang yang

mencintai ilmu pengetahuan dan kebijaksanaan. Mereka yang belajar disebut santri, yang mengajar disebut guru. Pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang mempunyai sejarah panjang dan unik, mempunyai arti dan peranan yang sangat besar dalam pengembangan dan kelestarian Islam serta kebangkitan dan pembangunan bangsa dan negara. Kemampuan pesantren bukan saja dalam pembinaan pribadi Muslim, melainkan bagi usaha mengadakan perubahan dan perbaikan sosial dan kemasyarakatan. Pengaruh pesantren tidak saja terlihat pada kehidupan santri dan alumninya, melainkan juga meliputi kehidupan masyarakat sekitarnya.²

Secara terminologis, pondok pesantren merupakan institusi sosial keagamaan yang menjadi wahana pendidikan bagi umat Islam yang ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan. Pondok pesantren selain dipahami sebagai tempat kegiatan pengajian dan pengajaran keagamaan, juga dapat dipahami sebagai institusi atau lembaga. Sebagai institusi, di dalam pesantren terdapat berbagai elemen, seperti masjid, pondok, kiai, santri dan kitab klasik yang diajarkan.

Kiai sebagai pimpinan pesantren atau pihak yang berwenang dan bertanggungjawab dalam proses pendidikan di sebuah pondok pesantren dengan segala bentuk kebijakan dan strategi yang diterapkan sehingga mampu menciptakan iklim bersaing dan memberikan apa yang menjadi harapan dan tuntutan masyarakat. Pimpinan pesantren adalah ujung tombak dari keberhasilan sebuah pondok pesantren karena keberhasilan pendidikan di suatu pondok pesantren sangat ditentukan oleh keberhasilan kiai di pesantren dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Kiai adalah salah satu pengelola satuan pendidikan juga berperan sebagai administrator dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Peran kiai di pesantren sebagai administrator dan manajer pendidikan diharapkan memiliki kemampuan profesional dan keterampilan yang memadai. Keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan pondok pesantren, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan, dan keterampilan teknis.

Keterampilan konseptual meliputi kemampuan melihat pondok pesantren dan semua program

¹ Nur Uhbiyati & Abu Ahmadi, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Rineka Cipta, 1991).

² Muhammad Zul Azhar, 'Pesantren Dan Penjagaan Literasi Keilmuan', *Jurnal Mahasantri*, 1.2 (2021), 156–75.

pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia, meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel pondok pesantren, baik secara perorangan maupun kelompok. Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala lembaga pendidikan meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas. Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, Pimpinan pesantren diharapkan dapat menyusun program pondok pesantren yang efektif, menciptakan iklim pondok pesantren yang kondusif, dan membangun unjuk kerja personel pondok pesantren serta dapat membimbing pendidik melaksanakan proses pembelajaran.

Di sinilah, kiai harus mampu mengupayakan peningkatan kualitas pondok pesantren melalui program-program dan kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai sebuah strategi mencapai keberhasilan pondok pesantren. Kebijakan merupakan unsur vital bagi sebuah organisasi yang merupakan landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktifitasnya untuk mencapai tujuan. Kebijakan dapat diwujudkan dalam bentuk keputusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsensus, program, dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktifitas guna mencapai tujuan. Kiai dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang dapat dijadikan dasar, strategi, atau program aktifitas pondok pesantren.

Pondok pesantren di Era globalisasi adalah yang bisa memodifikasi antara kebutuhan masyarakat dengan tujuan pondok pesantren sebagai lembaga pembinaan dan pemberdayaan umat. Tentunya, untuk mewujudkan hal ini, pesantren harus bertolak pada paradigma yang digunakan dan melakukan pembaharuan terhadap kekurangan-kekurangannya, termasuk pengelolaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada dan diberdayakan di dalamnya.

Pembangunan suatu organisasi memerlukan aset yang disebut sumber daya manusia, karena sumber daya manusia mempunyai unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia

sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang mencakup kemampuan fisik dan kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki sudah semestinya membutuhkan strategi untuk membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Dengan sumber daya yang dimiliki, serta dampingan dari pihak lain akan membuat sumber daya manusia lebih berprestasi dan mampu membawa perubahan dimasa yang akan datang.

Tasikmalaya sebelum terpisah secara teritorial Kabupaten dan Kota adalah memang daerah pusat lembaga pendidikan pesantren di wilayah Priangan Timur Jawa Barat. Ada ribuan pesantren dengan ribuan santri dari berbagai pelosok daerah Tasikmalaya sendiri maupun luar Tasikmalaya. Maka tak heran jikalau Tasikmalaya terkenal dengan istilah yang melekat dengan sebutan Kota "Santri",³ data statistik yang ditunjukkan oleh Pangkalan Data Pondok Pesantren (PDPP) Kementerian Agama Republik Indonesia di Provinsi Jawa Barat pada tahun 2022 terdapat 8.343 Pondok Pesantren dengan jumlah santri mukim 148.987 orang dan santri yang tidak bermukim sebanyak 306.728 orang, sementara Kabupaten Tasikmalaya sendiri menempati urutan pertama daerah yang memiliki pondok pesantren terbanyak di Provinsi Jawa Barat dimana terdapat 1.318 pesantren dimana santri yang mukim berjumlah 33.239 orang dan 51.662 orang santri yang tidak mukim atau menyumbang sekitar 15,80% Pesantren di Provinsi Jawa Barat dari 27 Kota dan Kabupaten.⁴

Pondok Pesantren Tepadu Qoshrol Muhajirin merupakan salah satu pondok pesantren yang terletak di Kabupaten Tasikmalaya dan bernaung dibawah yayasan Qoshrol Muhajirin, yang berlokasi di Jalan Cilampunghilir, Kampung Badakpaeh RT. 024 RW. 005, Desa Arjasari, Kecamatan Leuwisari, Kabupaten Tasikmalaya, Provinsi Jawa Barat. Pondok pesantren ini berdiri sejak tahun 2015 dan berdiri diatas tanah milik pribadi dengan luas tanah ± 4 ha yang didirikan oleh K.H. Zamzam Imadudin, Lc., M.Pd. sekaligus menjadi pimpinan pesantren sampai saat ini.

Pondok Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Qoshrol Muhajirin dengan sistem kurikulum terpadu antara bidang studi Pesantren dan pesantren berada dalam satu sistem terpadu secara integral dengan memadukan 4 kurikulum terapan, yakni kurikulum Nasional, kurikulum

³ U. Kusmana, "Membaca Ragam Anomali Di Kota 'Santri' Tasikmalaya," *Kompasiana*. (diakses : 20 Juni 2022)

⁴ PDPP, Kemenag RI. *STATISTIK DATA PONDOK PESANTREN*. (online). Tersedia: <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik?id=32> (diakses : 20 Juni 2022)

Tahfidz, kurikulum Modern, kurikulum Salafiyah (Kitab Kuning) untuk melahirkan santri yang beriman dan bertaqwa (IMTAQ), berilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), berakhlakul karimah, berketerampilan, berdisiplin, berwawasan luas, berkepribadian mantap, mandiri dan sehat, bertanggung jawab, mampu berkompetensi dan berjuang untuk mengabdikan diri pada agama, masyarakat dan negara.

Peran guru sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting, karena untuk menghasilkan *outcome* santri yang terbaik, maka guru harus memiliki kompetensi atau kualitas yang baik pula dalam bidangnya agar dapat memaksimalkan melahirkan generasi-generasi terbaik dalam proses pengelolaan pendidikan. Namun, pengamatan sementara sebelum penelitian ini dilaksanakan, diketahui bahwa masalah yang timbul dari Sumber Daya Manusia (SDM) diantaranya yang pertama yaitu kurikulum terpadu yang diterapkan di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin merupakan miniatur gabungan dari kurikulum pesantren yang diterapkan di Indonesia, sehingga proses perekrutan guru pendidik mayoritas berasal dari latar belakang yang memiliki kurikulum tunggal dan berdampak pada sulitnya memadukan empat kurikulum terapan agar memiliki keterpaduan satu sama lain. Kedua, guru pendidik di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin mayoritas berasal dari kalangan muda yang masih minim pengalaman dan wawasan manajerial pendidikan kepesantrenan.

Maka untuk mengatasi hal ini, perlu adanya kepemimpinan strategis. Strategi yang dilakukan Pimpinan pesantren mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu peran guru sebagai da'i, serta faktor pendukung dan penghambatnya terhadap keberhasilan sebuah pesantren.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti berasumsi bahwa meningkat atau merosotnya kualitas pondok pesantren salah satunya bergantung pada proses manajerial dan pola kepemimpinan dari Pimpinan pesantren dalam meramu strategi-strategi untuk meningkatkan dan menjaga kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan mutu pondok pesantren sehingga terciptanya pondok pesantren yang

unggul dan mampu bersaing dengan pondok pesantren-pondok pesantren yang lain.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kepemimpinan Strategis

Dalam Islam, konsep kepemimpinan strategis sudah ada sebelum Masehi, khususnya terkait dengan strategi kesejahteraan rakyat dalam bidang ketahanan pangan saat negara/wilayah akan menghadapi krisis panjang (7 tahun persiapan dan pertumbuhan, 7 tahun pelaksanaan, tahun berikutnya konsistensi dan eksistensi sebuah negara). Hal tersebut terjadi pada masa Nabi Yusuf AS, sebagaimana tercantum dalam al-Quran. Dan atas dasar ini maka tidak salah jika kita mengatakan peletak dasar manajemen atau kepemimpinan strategi yang pertama kali adalah Nabi Yusuf AS.⁵

Yulk menjelaskan kemampuan pemimpin melakukan tindakan strategisnya bergantung pada faktor historis organisasi (budaya organisasi) yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (hadirnya kompetitor baru, perkembangan teknologi, menurunnya permintaan jasa/produk, iklim politik/peraturan yang berbeda), penguatan strategi dan peningkatan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya dan sumber daya manusia.⁶ Bianco dan Schermerhorn dalam Winerungan dan Suharti, berpendapat bahwa ciri atau karakteristik kepemimpinan strategis yakni: terlibat dalam perubahan, lebih proaktif dalam mengkomunikasikan perubahan, tidak bersedia mengubah kepemimpinan menjadi konsultan eksternal serta tidak sekedar memiliki visi perubahan namun disertai kapasitas berkelanjutan untuk implementasi perubahan, selalu mendorong terciptanya perubahan perilaku secara positif, mandiri dan memungkinkan orang lain melakukan hal yang sama serta berani mengambil resiko.⁷

Jadi kepemimpinan strategis dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam merencanakan dan menyusun sebuah cara atau teknik atau kebijakan atau program dalam rangka mengantisipasi, memiliki visi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis

⁵ Zaenul Iskandar, "Kepemimpinan Strategi: Konsep Dan Implementasi Kepemimpinan Islami," *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala* 4, no. 5 (2019): 276–280, <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JUPE/index%0AVol>.

⁶ G Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 5th ed. (Jakarta: PT. Indeks, 2010).

⁷ Grace Anne, Carol Winerungan, and Lieli Suharti, "Pengaruh Kepemimpinan Strategis Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Karyawan Medik," *Economics & Business Research Festifal* (2014): 578–593.

yang perlu. Kepemimpinan strategis bersifat multifungsional, terutama melibatkan pengelolaan melalui orang lain, dan membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang dampaknya berkembang secara eksponensial dalam lingkungan global.

2.2 Kiai

Predikat Kiai, selalu berhubungan dengan gelar yang menekankan pemuliaan dan pengakuan yang diberikan secara sukerela kepada ulama Islam sebagai pimpinan masyarakat. Selain kelebihan-kelebihan personalnya, otoritas kiai dan hubungan akrabnya dengan anggota masyarakat dibentuk oleh kepedulian dan orientasinya pada kepentingan umat Islam.

Zamakhshari Dhofir mengartikulasikan posisi kiai di Jawa sebagai raja kecil (*mini king*), karena ia dipahami sebagai manifestasi dari wakil Tuhan yang memiliki kekuatan mikro dan makro kosmos.⁸ Sebutan kiai tidak diterima dari pendidikan formal, tetapi sebutan tersebut datang dari masyarakat, karena melihat kedalaman ilmu, kekuatan spiritualnya, geneologi (silsilah keluarga) dan moralitas.⁹ Kiai dalam masyarakat Jawa Islam tradisional, merupakan tokoh keagamaan karismatik. Sedangkan dalam kosa kata kiai dinisbahkan pada kata "ulama" (bentuk jamak dari kata 'alim) artinya orang yang berilmu. Dengan pengertian aslinya, yang dimaksud ulama adalah para ilmuwan, baik dalam bidang agama, sosial dan kealaman.¹⁰ Menurut Quraisy Shihab dalam kutipan Huda ada tiga tugas utama yang harus dijalankan kiai sesuai dengan tugas kenabian dalam mengembangkan kitab suci: pertama, menyampaikan (*tabligh*) ajaran-ajaran sesuai dengan perintah Allah. Kedua: mebnjelaskan ajaran agama berdasarkan Al-Qur'an. Ketiga, memutuskan perkara atau masalah yang dihadapi oleh masyarakat.¹¹

Para kiai dengan kelebihan ilmu pengetahuannya dalam Islam, seringkali dilihat sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, sehingga demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Sedangkan Nurcholis Madjid

menyebutkan sejak abad pertengahan umat Islam telah memberikan kedudukan yang tinggi kepada para kiai pada masyarakat Jawa. Ada dua kategori di dalamnya. Peran pertama, kelompok kiai yang peran sosial berada yang berada pada jalur "*al-da'wah wa al-tarbiyah*" jalur pendidikan informal/pesantren). Peran kedua, kiai yang kedudukannya serta peran sosial keagamaannya berada pada jalur *al-Tashiri wa al-Qadā* (aktivitas sosial keagamaan dalam bidang hakim yang menyangkut hukum Islam (*Syari'ah*). Jadi tidak heran, apabila kiai dalam satu sisi berperan sebagai pemimpin umat dan pewaris para *anbiya'*, sementara di sisi lain masyarakat memandang kiai sebagai pribadi unggul, terutama dalam bidang ilmu dan amal sehingga mempunyai martabat dan wibawa di hadapan masyarakat.¹²

2.3 Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, ini adalah salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para peneliti didefinisikan secara berbeda. Beberapa di antaranya adalah: *Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force*.¹³ Menurut H. Hadari Nawawi yang dimaksudkan sebagai pengertian SDM adalah meliputi tiga yaitu:

- Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, kerja, pegawai atau karyawan);
- Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya;
- Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan

⁸ Rolan Alan Lukens Bull, *A Peaceful Jihad: Javanese Islamic Education and Religious Identity Construction* (Arizona: State University, 1997).

⁹ Bull, *A Peaceful Jihad: Javanese Islamic Education and Religious Identity Construction*.

¹⁰M. Syamsul Huda, "Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren," *Tasawuf dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2011): 113–130.

¹¹ Huda, "Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren."... h.122

¹² Huda, "Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren."... h.123

¹³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2012).

non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.¹⁴

Berdasarkan definisi manajemen SDM di atas maka keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.

2.4 Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti melakukan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Strategis Kiai Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Pesantren” Studi di Pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin, maka peneliti melakukan kajian-kajian terhadap beberapa literatur terutama hasil penelitian yang ada relevansinya dengan judul penelitian yang peneliti akan lakukan. Kajian-kajian penelitian yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian peneliti. Kajian-kajian tersebut diantaranya:

- a. Amin Fikri, tesis yang berjudul “Kepemimpinan Strategis untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Islam (Studi di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus)” Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana STAIN tahun 2017 Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Strategi atau kebijakan Kepala MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus terbentuk melalui proses manajemen strategi dari 3 (tiga) tahapan, yaitu: perencanaan; implementasi; dan evaluasi, dan membentuk 3 (tiga) manajemen, yaitu: a) manajemen sumber daya manusia, b) manajemen sarana prasarana pendidikan, dan c) manajemen peningkatan mutu. Strategi dan kebijakan merupakan hasil pengamatan dan analisis secara bertahap dan berkesinambungan yang telah dikordinasikan dan dikonsultasikan bersama bertujuan menciptakan keunggulan bersaing dalam pelayanan pendidikan. Manajemen yang terdapat dalam manajemen strategi saling berhubungan sehingga setiap

manajemen tidak dapat terlaksana tanpa dukungan dari manajemen lainnya. 2) Bentuk keunggulan bersaing berupa diferensiasi terdiri dari 2 (dua) bentuk, yaitu: a) bentuk pelayanan pendidikan pesantren berupa pembelajaran tuntas; pengembangan soft skills; dan penambahan muatan lokal, b) bentuk fasilitas pembina pada bidang pelayanan pendidikan. 3) Hambatan dan dorongan terdiri dari 2 (dua) wilayah, yaitu: a) internal pesantren, hambatan meliputi: keterbatasan dana; keterbatasan prasarana dan jumlah sarana; dan ketidakdisiplinan waktu pendidik pada pembuatan dan pengumpulan RPP, sedangkan dorongan berupa ketepatan Kepala dalam pembagian tugas dan wewenang sesuai kompetensi, b) eksternal pesantren, hambatan berupa keadaan ekonomi wali peserta didik kurang mendukung kegiatan pesantren, sedangkan dorongan berupa tingginya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pesantren.¹⁵

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan dalam objek penelitian kepemimpinan strategis, namun sosok yang menjadi subyek penelitian adalah Kepala 1 dan berfokus untuk menciptakan keunggulan bersaing lembaga pendidikan islam.

- b. Zaenul Iskandar, jurnal berjudul “Kepemimpinan Strategi: Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami” tahun 2019. penelitian tersebut menghasilkan konsep dimana kepemimpinan strategi adalah upaya pengelolaan terencana dalam menjalankan organisasi. Strategi meliputi merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi, melanjutkan kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif, lebih dari itu bernilai ibadah mencapai kemuliaan, kehormatan, serta keridhaan Allah SWT. Implementasi manajemen strategi dengan kendali syari’ah akan membawa organisasi berorientasi pada pencapaian empat hal utama yaitu 1. Target hasil (profit materi dan banefit non materi); 2. Pertumbuhan (terus meningkat); 3. Keberlangsungan (dalam kurun waktu selama mungkin); 4. Keberkahan dan keridhaan Allah.¹⁶

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan dalam objek penelitian kepemimpinan strategis, namun lebih menjelaskan konsep

¹⁴ Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013).

¹⁵ Amin Fikri, “Kepemimpinan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Lembaga

Pendidikan Islam (Studi Di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus)” (Pascasarjana STAIN, 2017).

¹⁶ Iskandar, “Kepemimpinan Strategi: Konsep Dan Implementasi Kepemimpinan Islami.”

kepemimpinan strategis secara umum kaitannya dengan implementasi kepemimpinan islami.

- c. Jurnal Juli Suspurwanto berjudul "Kepemimpinan Strategis Jenderal Sudirman Dalam Pengabdian sebagai Prajurit Tentara Nasional Indonesia" Hasil penelitian telah membuktikan bahwa Jenderal Sudirman telah melaksanakan kepemimpinan strategis dalam mengintegrasikan seluruh kekuatan bersenjata yang ada, serta memiliki strategi maupun taktik yang sangat lihai dalam perang melawan, yaitu "perang gerilya" dengan taktik serangan "supit urang" yang membuat pihak musuh mengalami kesulitan dalam menghadapinya, sehingga akhirnya membawa negara RI mendapatkan pengakuan dari dunia internasional.¹⁷

3. Metode

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat di amati. Adapun bentuk penelitiannya adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan suatu objek yang berkenaan dengan masalah yang diteliti tanpa mempersoalkan hubungan antar variabel penelitian. Penelitian deskriptif menurut Nana Sudjana dan Ibrahim yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. penelitian jenis deskriptif ini akan digunakan untuk mendeskripsikan mengenai implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis Pesantren.¹⁸

penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus. Metode penelitian studi kasus dipilih dengan tujuan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan *how* dan *why* tentang kepemimpinan strategis kiai di Pesantren Terpadu Qoshul Muhajirin dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini senada dengan ungkapan Yin yang menyatakan bahwa secara umum, studi kasus merupakan strategi yang cocok bila pokok pernyataan suatu penelitian berkenaan dengan pertanyaan *how* dan *why*, guna mencapai kualitas yang diharapkan oleh instansi terkait dan pelanggan baik internal maupun eksternal, dan selalu memperbaiki kualitas SDM agar mampu bersaing dengan Pesantren yang ada di tingkat Nasional bahkan Internasional.

Analisis data dalam penelitian kualitatif

dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung ataupun setelah pengumpulan data selesai dalam periode tertentu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Dalam penelitian kualitatif aspek proses lebih ditekankan dari pada hanya sekedar hasil dan penelitian kualitatif mempunyai medan yang alami sebagai sumber data langsung sehingga bersifat diskriptif naturalistik.

Miles dan Huberman dalam Sugiyono mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data dalam penelitian yaitu:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Pada tahap ini data mengalami pengurangan sesuai dengan keperluan penelitian. Data yang dapat mendukung penelitian akan digunakan sedangkan data yang tidak terlalu mendukung atau bahkan tidak mendukung sama sekali akan dihilangkan. Definisi reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan dari transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh dalam lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terinci. Laporan ini akan terus menerus bertambah dan akan menambah kesulitan bila tidak segera dianalisis sejak mulanya. Laporan itu perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema atau polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan yang disingkatkan, direduksi dan disusun lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan. Reduksi data dapat pula membantu dalam memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. peneliti melaksanakan pemilihan data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pengumpulan dokumen-dokumen yang relevan tersebut.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Pada tahap ini, peneliti menunjukkan data dan membandingkan antara data-data yang telah

¹⁷ Suspurwanto, "Kepemimpinan Strategis Jenderal Sudirman Dalam Pengabdian sebagai Prajurit Tentara Nasional Indonesia."

¹⁸ Nana Sudjana dan Ibrahim, *peneliti an dan Penilaian Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1945), hlm. 64.

terkumpul tersebut dengan data yang sesuai dengan penelitian. Dengan cara ini diharapkan akan mempermudah penarikan kesimpulan, pengambilan verifikasi atau bisa melengkapi data yang masih kurang melalui pengumpulan data tambahan dan reduksi data.

c. *Conclusion/Drawing/Verivication* (Verifikasi Data)

Pada tahap ini peneliti mengambil kesimpulan terhadap data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis. peneliti mengambil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukannya dan kemudian data tersebut perlu diverifikasi dengan cara membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang mengarah pada pemecahan masalah serta mampu menjawab permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai. Analisis data kualitatif ini merupakan upaya berulang terus menerus dan terjalin hubungan yang saling terkait antara kegiatan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Jika kesimpulan yang diambil masih kurang maka dilakukan pengumpulan data tambahan yang dianalisis melalui rangkaian kegiatan yang sama.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Kepemimpinan Strategis Kiai di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin

Seorang pemimpin yang memiliki karakter kepemimpinan strategis pastinya dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut:

a. *Loyalty* (Kemampuan Dan Efektifitas Menunjukkan Kesetiaan Pada Visi, Kata-Kata Dan Tindakan)

Setelah peneliti mewawancarai salah seorang Ustadz pengajar di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin peneliti pun menemukan sebuah fakta bahwa memang betul apa yang dipaparkan narasumber bahwa Kiai di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin senantiasa berpegang teguh terhadap prinsip dan ideologi pesantren, contohnya apabila ada santri yang berprestasi dalam artian telah sampai bahkan melebihi pada target yang telah ditetapkan pesantren, Kiai sangat mengapresiasi sekali santri tersebut dengan memberikan beasiswa pendidikan, dan sebaliknya bila santri melanggar aturan pesantren maka Pak Kiai tidak akan segan-segan mengeluarkan santri tersebut, karena bukan tentang kuantitas santri yang beliau utamakan melainkan kualitas santri yang beliau prioritaskan. Berkat pengutamaan kualitas Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki banyak peminat.

b. *Keeping Them Updated* (Menjaga Pembaharuan Informasi Tentang Organisasi)

Sesuai wawancara berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber Kiai memiliki karakter yang menjaga pembaharuan informasi tentang pesantren dengan cara dalam proses pengontrolan pesantren, beliau akan membentuk Dewan Pimpinan Pesantren sebagai narahubung dalam mengawasi segala aspek pesantren dengan menunjuk dewan *Asaatidz*, sehingga Pak Kiai tahu betul segala perkembangan santri dan informasi yang berkembang di pesantren melalui dewan pimpinan pesantren tersebut. peneliti meyakini bahwa kiai akan senantiasa menjaga pembaharuan informasi tentang pesantren karena seolah sudah menjadi bagian dari tahap amanat yang diberikan Allah SWT. dalam menyampaikan risalah untuk memberikan pengajaran agama islam kepada para santri nantinya. Sejalan dengan yang diungkapkan menurut Prof. Quraisy Shihab dalam kutipan Huda bahwa ada tiga tugas utama yang harus dijalankan kiai sesuai dengan tugas kenabian dalam mengembangkan kitab suci: pertama, menyampaikan (*tabligh*) ajaran-ajaran sesuai dengan perintah Allah. Kedua: menjelaskan ajaran agama berdasarkan Al-Qur'an. Ketiga, memutuskan perkara atau masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Pada intinya karakter ini telah dimiliki oleh KH. Zamzam Imadudin, Lc., M.Pd.

c. *Judicious Use Of Power* (Bijaksana Menggunakan Kekuasaan Dalam Mengembangkan Persetujuan Bagi Ide-Ide Ketimbang Memaksakan Ide-Ide Tersebut)

Merujuk pada hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa kebijakan-kebijakan yang ditetapkan Pak Kiai di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin sudah sangat tepat dan sesuai dengan poin karakteristik diatas. Pak Kiai memadukan 4 kurikulum terapan, yaitu kurikulum Tahfidz, Modern, Salafi, dan Nasional. Pak Kiai memisahkan kelas dalam proses pembelajaran antara laki-laki dan perempuan. Kemudian para santri harus serba bisa, diantaranya seperti lulusan santri Qoshrol Muhajirin harus bisa menjadi imam sholat, mengafani mayit, menguburkan mayit, tahlilan, khotib jum'at, deba, barjanji, piawai pidato dan berbicara bahasa Indonesia, Arab, Dan Inggris. Bahkan, lulusan santri Qoshrol Muhajirin harus lulus dengan menyelesaikan target hafalannya, baik hafalan praktek ibadahnya, haditsnya, apalagi Al-Qur'annya. Bila jenjang SMP, sebagai syarat lulus minimal wajib hafal Al-Qur'an 5 Juz, dan santri jenjang SMA, wajib hafal Al-Qur'an minimal 20 Juz.

Pak Kiai melakukan kebijakan, tidak semata-mata karena keinginan diri sendiri, melainkan dengan memperhatikan kemaslahatan dan kemajuan pesantren, yakni dengan adanya musyawarah bersama Dewan Pimpinan Pesantren dalam mengeluarkan kebijakan, sehingga kebijakan tersebut dapat diaplikasikan aspek bidang pesantren.

- d. *Have Wide Perspective/Outlook* (Memiliki Wawasan, Keterampilan Dan Pengetahuan Yang Luas)

Menelaah pada hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa Pak Kiai memiliki wawasan yang sangat luar biasa. Hampir semua aspek keilmuan agama, Pak Kiai memilikinya, karena Pak Kiai sangat lama sekali dalam menimba ilmu Agama, dimulai sejak duduk di bangku sekolah dasar, beliau sudah mesantren, lalu disempurnakan dengan menimba ilmu perkuliahan di Mekkah. Tentu, jam terbang dakwah dan wawasan beliau sudah sangat luas. Bahkan Pak Kiai adalah dalam Ilmu Al-Qur'an dan Fiqih. Sebab, beliau menimba Ilmu cukup lama di Mekkah. Terlihat ketika Pak Kiai membaca Al-Qur'an, sangat fasih bacaan *makhori'ul hurufnya*, ditambah dengan suara merdu Pak Kiai yang tenang untuk didengar. Demikian juga Pak Kiai sangat bijaksana dalam masalah fiqih, ketika terdapat perbedaan dalam masalah fiqih, karena kemajemukan para santrinya, Pak Kiai tidak mempermasalahkannya yang penting islam, sama-sama satu aqidah, karena fiqih itu pemahaman dan yang namanya pemahaman pasti terdapat perbedaan.

Dari hasil telaah wawancara peneliti dengan narasumber sudah sangat jelas bahwa Pak Kiai memiliki karakteristik kepemimpinan strategis yakni berwawasan yang luas terlebih dalam bidang agama islam yang mana memiliki perbedaan fungsi dengan seorang ulama. Sejalan dengan pendapat yang di kutip dari Syamsul Huda bahwa antara kiai dan ulama terdapat sedikit perbedaan. Kiai adalah ulama yang memimpin atau memiliki pesantren, sedangkan ulama belum tentu memimpin atau memiliki pesantren. Kiai dan ulama telah memasukkan dan mengajarkan ilmu agama di pesantren setelah mereka mempelajarinya di Mekkah dengan bermukim di sana selama bertahun-tahun atau menerimanya dari para *muballigh* yang mula-mula datang ke Indonesia. Untuk mengembangkan ilmu di pesantren, seringkali Kiai berusaha menambah pengetahuan di pusat-pusat ilmu pengetahuan Islam, misalnya Mekkah, Madinah, Kairo dan Baghdad atau mereka mengaji di pesantren lain yang kiaiinya memiliki

ilmu yang lebih luas atau bisa jadi mereka melakukan studi sendiri dengan alat yang mereka miliki. Sementara itu, ilmu yang ada dan berkembang di pesantren kebanyakan berkisar pada akidah, *Syari'ah*, dan bahasa Arab.

- e. *Motivation* (Memiliki Semangat untuk Bekerja Melampaui Uang dan Kekuasaan)

Bertumpu pada hasil wawancara berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa Pak Kiai sangat loyal sekali dalam memajukan pesantren. Saking loyalnya, siapapun santri yang berprestasi beliau menggratiskan SPP-nya. Bahkan santri tersebut akan diberi beasiswa sampai ke Timur Tengah. Sekarang pun Pak Kiai berencana akan mendirikan QM Institut yang diperuntukan bagi para santri yang ingin mempersiapkan perkuliahan ke luar negeri.

Peneliti menyimpulkan bahwa sudah sangat jelas bahwa Pak Kiai memiliki karakteristik kepemimpinan strategis dalam motivasi atau semangat kerja yang melampaui uang dan kekuasaan, yang berarti beliau sudah tidak memperdulikan uang atau jabatan, bila hal tersebut berkaitan dengan kemajuan pendidikan di Pesantren maka akan beliau lakukan meskipun harus mengorbankan uang serta menyampingkan jabatan.

- f. *Self-Control* (Memiliki Potensi untuk Mengendalikan Suasana Hati dan Keinginan yang Mengganggu atau Berpikir Sebelum Bertindak)

Berpegang pada hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber tatkala memecahkan sebuah masalah, Pak Kiai tidak terburu-buru, beliau selalu bermusyawarah terlebih dahulu dengan para Dewan Pimpinan Pesantren untuk menemukan solusi yang tepat bila ditemukan sebuah permasalahan. Hal itu menunjukan bahwa Pak Kiai juga memiliki karakteristik kepemimpinan strategis dalam kemampuan berfikir sebelum bertindak.

- g. *Social Skills* (Ramah dan Punya Sifat Sosial)

Menelaah pada hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa Pak Kiai dikenal dengan kedermawannya yang sangat luar biasa. Setiap tahun selalu ada acara 'QM Peduli' yang dilaksanakan pada 10 hari terakhir bulan Romadhon. Dimana, Pak Kiai memberikan sedekah kepada seluruh warga masyarakat yang membutuhkan dengan mengutamakan masyarakat kurang mampu, Orang tua Jompo dan Yatim Piatu. Tatkala 'Idul Adha,

belasan sapi disembelih dan daging kurban dari pesantren diberikan kepada masyarakat sekitar pesantren.

Dari temuan wawancara peneliti sudah dapat dipastikan bahwa Pak Kiai memiliki karakteristik sesuai dengan poin diatas yang memiliki sifat ramah dan sifat sosial. Senada dengan apa yang diungkapkan Nurcholis Madjid dalam Syamsul Huda yang membahas tentang peran dan kedudukan kiai menyebutkan sejak abad pertengahan umat Islam telah memberikan kedudukan yang tinggi kepada para kiai pada masyarakat Jawa. Ada dua kategori di dalamnya. Peran pertama, kelompok kiai yang peran sosial berada yang berada pada jalur "*al-da'wah wa al-tarbiyah*" jalur pendidikan informal/pesantren). Peran kedua, kiai yang kedudukannya serta peran sosial keagamaannya berada pada jalur *al-Tashiri wa al-Qadā* (aktivitas sosial keagamaan dalam bidang hakim yang menyangkut hukum Islam (*Syari'ah*). Jadi tidak heran, apabila kiai dalam satu sisi berperan sebagai pemimpin umat dan pewaris para *anbiya'*, sementara di sisi lain masyarakat memandang kiai sebagai pribadi unggul, terutama dalam bidang ilmu dan amal sehingga mempunyai martabat dan wibawa di hadapan masyarakat.

- h. *Self Awareness* (Potensi Untuk Memahami Suasana Emosi Dampaknya Terhadap Orang Lain)

Merujuk pada hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa Pak Kiai dikenal tegas ketika berdakwah. Jika itu hal yang benar menurut syariat, maka Pak Kiai sampaikan benar. Jika hal itu salah menurut syari'at, maka Pak Kiai sampaikan salah. Namun, meskipun tegas, Pak Kiai adalah sosok ulama yang *tawadhu*. Selalu rendah hati di hadapan orang lain.

Memang benar seperti apa yang dipaparkan narasumber, saat peneliti melakukan observasi dengan mendengarkan ceramah atau khutbah Jum'at beliau, beliau sangat tegas ketika apa yang disampaikan memang hal tersebut sudah jelas aturannya sesuai Al-Qur'an dan Hadits. Maka sudah dapat dipastikan bahwa Pak Kiai juga memiliki karakteristik kepemimpinan strategis yang sesuai dengan poin bahasan diatas.

- i. *Readiness To Delegate And Authorize* (Menyadari bahwa delegasi akan menghindari *over-loading* tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka)

Merespon hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah

data dimana dari paparan narasumber bahwa apabila terdapat tugas hal yang berkaitan dengan keputusan kebijakan, Pak Kiai selalu menyampaikan dalam musyawarah kepada Dewan Pimpinan Pesantren, untuk mencari solusi bersama-sama dalam melaksanakan berbagai bentuk tugas. Sehingga, segala bentuk tugas pun terasa ringan karena dilaksanakan secara bersama-sama. Hal itu pun sudah menjadi bukti bahwa Pak Kiai ternyata juga memiliki karakteristik kepemimpinan strategis yang sesuai dengan poin tersebut diatas.

- j. *Articulary* (Artikulasi Yang Cukup Untuk Mengkomunikasikan Visi Kepada Anggota Organisasi Dalam Meningkatkan Peran Para Anggota)

Sesuai wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber bahwa Pak Kiai selalu menyampaikan prinsip ideologi pesantren dengan metode pendekatan dakwah. Pak Kiai memberikan nasihat-nasihat yang mampu merubah spiritualitas para santri. Sehingga ruhani semangat belajar para santri, semakin meningkat dan diperbaharui kembali melalui nasihat-nasihat Pak Kiai.

Hal tersebut dipertegas kembali melalui hasil observasi peneliti dimana beliau tatkala mengisi kajian ilmu yang dilaksanakan setiap Ba'da Shubuh pada hari Jum'at, Pak Kiai senantiasa menyelipkan kata-kata mutiara atau motivasi sehingga secara tidak langsung mindset santri tergiring kepada visi dan misi pesantren. Adapun bila kaitannya dengan SDM atau guru, dari hasil observasi peneliti menemukan bahwa Pak Kiai juga sering memaparkan kepada para guru melalui rapat rutin Pendidikan dan Pendidikan Pesantren yang dilakukan setiap awal bulan. Hal itu pun sudah menjadi bukti bahwa Pak Kiai ternyata juga memiliki karakteristik kepemimpinan strategis yang sesuai dengan poin tersebut diatas.

- k. *Constancy/Reliability* (Menjadikan Visi Organisasi Menjadi Komponen Budaya Organisasi).

Adapun sesuai hasil wawancara yang berkaitan dengan poin diatas, peneliti menangkap sebuah data dimana dari paparan narasumber visi pesantren sudah dibudayakan dan disosialisasikan oleh Pak Kiai. Pak Kiai menginginkan bahwa pesantren Qoshrul Muhajirin tidak hanya sekedar mencetak orang-orang sholeh, tetapi pesantren Qoshrul Muhajirin ingin membangun orang-orang sholeh, sesuai prinsipnya yang sering kali digaungkan yakni "*Siap Dipimpin Dan Siap Memimpin, Siap Dibina Dan Siap Membina, Siap Ditatar Dan Siap Menatar*". Hal itu pun sudah menjadi bukti bahwa Pak Kiai ternyata juga

memiliki karakteristik kepemimpinan strategis yang sesuai dengan poin tersebut diatas.

4.2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin

Untuk mengetahui kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin penulis mewawancarai narasumber baik Dewan Pimpinan maupun Kiai secara langsung. Hasil wawancara peneliti diantaranya:

a. Kelebihan

Dari hasil wawancara menjelaskan bahwa kekuatan atau kelebihan SDM Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin saat ini yaitu diantaranya:

1. Guru-guru di Pesantren berlatar belakang pendidikan linier seperti yang dibutuhkan pesantren. Apalagi Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin menerapkan 4 kurikulum terapan, dimana tiga kurikulum diantaranya merupakan kurikulum pesantren seperti kurikulum tahfidz, kurikulum salafiyah dan kurikulum modern yang mana membutuhkan guru-guru yang memiliki *background* tersebut, dan beliau mengungkapkan SDM di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin telah sesuai.
2. Guru-guru yang berada di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki kemampuan yang baik dalam bidangnya dan mumpuni karena untuk proses rekrutmen guru setidaknya ada proses seleksi dengan mengikuti tes tulis, membaca Al-Qur'an dan wawancara, sehingga tidak sembarang orang yang dapat mengajar di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin.
3. Guru-guru juga memiliki kemampuan atau kompetensi lain disamping kompetensi pengajaran di bidangnya tersebut, kompetensi lain seperti dalam memberikan materi pengembangan diri yang diwujudkan dalam ragam kegiatan ekstrakurikuler, tercatat dan terlaksana kurang lebih ada 14 ekstrakurikuler yang sedang berlangsung di Pesantren sampai sekarang.

Dari hasil observasi peneliti pun memang demikian dimana salah satu contohnya yakni terdapat ustadz bagian Tahfidz Qur'an beliau memang betul sudah Hafiz 30 Juz bahkan nilai tambahnya memiliki sertifikat sanad dari syekh mekkah yang bersambung langsung kepada Rosululloh SAW yang ke-37. dimana untuk mendapatkan sertifikat sanad tersebut butuh perjuangan yang sangat ekstra.

Dari hasil wawancara dan observasi dimana untuk ekstrakurikuler sendiri di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin dibagi dua, ada ekstrakurikuler wajib ada ekstrakurikuler sunah, ekstrakurikuler wajib artinya seluruh santri wajib mengikuti ekstrakurikuler tersebut tanpa terkecuali,

diantaranya pramuka dan bela diri, kebetulan untuk ekstrakurikuler bela diri QM memakai pencak silat dari Tapak Suci, karena mayoritas guru yang kompeten eskul bela diri di Tapak Suci. Adapun ekstrakurikuler sunnah artinya santri boleh memilih ekstrakurikuler sesuai dengan *passion* masing-masing, tetapi tetap wajib memilih karena agar kegiatan eskul setelah pembelajaran tetap hidup. Macam-macam eskul sunnah ada Paskibra, *English Club*, *Arabic Club*, *Al-Khawarizmi*, Hadroh, Saman, *Student Research*, SSI (Sanggar Seni Islam), BSM (Bulan Sabit Merah), *Sport*, Deba & Barjanji dan *QM Art*.

b. Kelemahan

Dari hasil wawancara menjelaskan bahwa kelemahan SDM di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin saat ini yaitu diantaranya:

- 1) Masih terdapat beberapa guru pengajar di Pesantren yang belum menempuh pendidikan S1 dan hanya lulusan SMA, yang menyebabkan minimnya pengalaman mengajar dan administrasi, seperti guru-guru yang berasal dari latar belakang pesantren modern, hampir semua lulusan SMA, karena biasanya santri yang berasal dari pondok modern untuk mendapatkan ijazah harus melaksanakan pengabdian minimal selama 1 tahun, dan Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin menjadi destinasi tempat pengabdian para santri yang berasal dari pondok modern tersebut.
- 2) Sulitnya mendapatkan guru pengajar yang berasal dari Pondok Modern yang betul-betul konsisten dan istiqomah untuk mengajarkan ilmu dan pengalamannya karena terhalang oleh faktor pengabdian, sehingga seiring sering berganti guru akan berdampak pula pada hasil belajar para santri dalam memahami materi pondok modern.
- 3) Guru Pengajar di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin cenderung hanya berasal dari pesantren berlatar belakang pendidikan yang menerapkan satu kurikulum, sehingga hanya menguasai satu kurikulum itu saja, sedangkan di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin menerapkan 3 kurikulum kepesantrenan yang secara tidak langsung berdampak sering kali ada *gap* perilaku SDM dari mulai penampilan, kedisiplinan, cara mengajar, adab yang terkadang masih sulit untuk diubah menjadi budaya Qoshrol Muhajirin yang menerapkan 3 kurikulum dalam bidang kepesantrenan dari 4 kurikulum tersebut.

Kelemahan tersebut berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dan nantinya akan menjadi target kebijakan strategis kiai dalam meningkatkan kualitas SDM di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin.

4.3. Kepemimpinan Strategis Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren

Adapun pelaksanaan perencanaan strategis oleh Kiai di Pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin diantaranya:

Kiai selaku pimpinan Pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer diharuskan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik dan kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program pesantren yang bertujuan untuk mencapai tujuan pesantren. Proses pelaksanaan MSDM terdiri atas 4 (empat) tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Adapun pelaksanaan MSDM oleh pimpinan pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin, sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebuah kegiatan yang dilaksanakan oleh kiai di pesantren untuk merencanakan program kepegawaian guru/ustadz yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dalam proses manajemen SDM di Pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin dilakukan oleh kiai melalui 4 (empat) tahap, yaitu: pertama, tahap analisis lingkungan internal pesantren dilaksanakan guna mengetahui kelemahan dan kekurangan pesantren untuk dirumuskannya program-program sebagai penanggulangan atau perbaikan dan pengembangan pesantren. Program-program yang telah dirumuskan membutuhkan guru/ustadz dalam melaksanakan program sehingga dibentuklah penanggung jawab pada bidang tersebut, misalnya: program pembinaan prestasi santri kaitannya dengan prestasi di bidang perlombaan seni dan olahraga maka dibentuklah pembina prestasi, begitu juga pembina- pembina pada bidang-bidang tertentu yang menjadi pusat perhatian kebutuhan di pesantren. Kedua, menentukan tugas dan wewenang bagi masing-masing pembina yang menangani bidang-bidang yang menjadi pusat perhatian kebutuhan di pesantren. Ketiga, menentukan jumlah pembina pada setiap bidang yang menjadi pusat kebutuhan di pesantren. Jumlah pembina ditentukan

berdasarkan pada tingkat kesulitan dan ruang lingkup bidang tersebut, maksimal terdapat 2 (dua) pembina dalam 1 (satu) bidang. Keempat, menentukan guru/ustadz yang berwenang sebagai pembina pada masing-masing bidang.

Selanjutnya, penentuan pembina terdiri dari 2 (dua) cara, yaitu pertama, pembina yang sukses melaksanakan tugas dan wewenang di tahun pelajaran yang lalu maka akan kembali menjabat pada bidang tersebut. Kedua, pembina yang kurang sukses di tahun pelajaran yang lalu akan digantikan dengan guru/ustadz yang lain atau sistem tukar posisi dengan guru/ustadz yang menjadi pembina di bidang yang lain disesuaikan dengan kompetensi dan keahlian guru/ustadz tersebut. Pola perencanaan yang sama juga diterapkan dalam menentukan guru/ustadz yang bertugas sebagai wali kelas dan guru/ustadz mata pelajaran di Pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin.

Sebagaimana penjelasan kiai, seluruh responden juga menyatakan penjelasan yang mendukung terkait perencanaan di dalam manajemen SDM yang dilaksanakan oleh kiai. Perencanaan dilakukan oleh kiai secara kompleks dan bertahap yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal pesantren kemudian merencanakan sebuah program perbaikan atau pengembangan, menentukan tugas-tugas pembina, dilanjutkan menentukan jumlah pembina, dan menentukan pembina yang sesuai dengan bidang-bidang tersebut. Pemilihan pembina atas dasar penilaian kiai di tahun pelajaran yang lalu. Pembina yang melaksanakan tugas dengan baik sesuai tupoksi akan ditugaskan kembali pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya dan pembina yang melaksanakan tugas kurang sesuai dengan tupoksi maka akan dilakukan pergantian, begitu juga dengan proses menentukan guru/ustadz yang bertugas sebagai wali kelas dan guru/ustadz pengampu mata pelajaran di Pesantren Terpadu Qoshurul Muhajirin.

Pada proses pengembangan guru/ustadz, kiai merencanakan sistem bergantian dalam mendelegasikan guru/ustadz pada pelatihan atau workshop yang diadakan di luar pesantren bagi seluruh guru/ustadz sehingga seluruh guru/ustadz dapat mengikuti pelatihan atau workshop. Kiai juga merencanakan sebuah kompensasi bagi guru/ustadz ketika melaksanakan tugas di pesantren. Bentuk kompensasi yang direncanakan oleh kiai berupa pemberian penghargaan dan pembinaan sebagai *punishment*. Penghargaan yang diberikan berupa pemberian bentuk materil (uang) tambahan di akhir tahun pelajaran kepada guru/ustadz yang melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik sedangkan hukuman yang diberikan berupa teguran dilanjutkan pembinaan

secara personal bagi guru/ustadz. Pemberhentian seorang guru/ustadz atau secara total merupakan hak dan wewenang pihak pengurus yayasan. Pemberhentian yang terjadi di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin sampai saat ini dilakukan pengurus yayasan atas hasil evaluasi karir mengajar selama satu tahun ke belakang.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin pada proses perencanaan MSDM diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal pesantren terkait komponen-komponen pesantren yang akan dikembangkan atau diperbaiki, menentukan tugas yang harus dilakukan, menentukan jumlah petugas yang dibutuhkan, dan menentukan guru/ustadz atau yang bertugas dalam proses tersebut sehingga kebijakan yang akan dikeluarkan dapat efektif. Pemilihan petugas didasarkan pada penilaian tahun lalu. Petugas yang berhasil maka akan dilanjutkan dan petugas yang gagal akan dilakukan pergantian dengan petugas lain. Dengan demikian, pembagian tugas dapat mendorong guru/ustadz untuk terlibat bersama dalam proses mencapai tujuan pesantren.

Pada proses perencanaan pengembangan guru/ustadz, kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki strategi untuk memberikan kesempatan kepada guru/ustadz untuk meningkatkan profesinya dengan cara pendelegasian secara bergantian (*rolling*) pada kegiatan pelatihan atau *workshop* sehingga seluruh guru/ustadz dapat mengikuti pelatihan atau *workshop*. Pemberian penghargaan dan hukuman juga diberikan oleh kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin sebagai bentuk kompensasi dan memotivasi guru/ustadz untuk melaksanakan tugas dengan baik.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Bentuk pengorganisasian yang dilaksanakan kiai dalam proses manajemen SDM dengan menetapkan pembagian tugas pada rapat persiapan di awal tahun. Pembagian tugas dilaksanakan kiai dalam bentuk struktur organisasi pesantren yang terdiri dari Dewan Pimpinan Pesantren, Bendahara, Sekretaris, Bagian Pengasuhan, Koordinator Santri Putra dan Putri, Koordinator Kurikulum pesantren, guru/ustadz pembimbing asrama, dan guru/ustadz piket harian. Pembagian tugas tersebut merupakan hasil koordinasi kiai dengan pengurus yayasan, Dewan Pimpinan dan keputusan rapat bersama seluruh guru/ustadz.

Kegiatan penetapan pembagian tugas tersebut secara nyata dilaksanakan oleh kiai yang dibuktikan dengan dokumentasi agenda kegiatan rapat awal tahun pelajaran baru. Selain itu, fakta tersebut juga didukung dengan dokumentasi isi dari buku tata tertib, tugas, dan kewajiban

guru/ustadz yang memuat tata tertib peraturan, struktur organisasi, dan rincian pembagian tugas masing-masing guru/ustadz pesantren dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya di pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin.

Proses pengorganisasian dalam MSDM dilakukan dengan menetapkan pembagian kerja, pemberian wewenang, dan koordinasi dalam struktur organisasi pesantren. Pesantren hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dan pesantren yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Kiai yang berperan dan berfungsi sebagai administrator mengharuskan untuk mampu mengelola administrasi personalia yang dideskripsikan dengan menyusun organisasi pesantren yang menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing guru/ustadz di pesantren sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati. Selain itu, kiai sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan bawahan melalui kerjasama yang kooperatif dideskripsikan dengan menyusun organisasi personal guru/ustadz, menyusun kepanitiaan dalam kegiatan pesantren, mengadakan rapat, mengambil keputusan, dan mengatur organisasi di pesantren. Kiai juga memiliki peran dan fungsi sebagai *leader* yang harus mampu melakukan proses delegasi wewenang secara baik sehingga proses operasional organisasi pesantren dapat berjalan dengan lancar. Oleh sebab itu, kiai harus menyusun struktur organisasi pesantren, menetapkan pembagian kerja, dan melakukan pemberian wewenang kepada bawahannya, yaitu: guru/ustadz di pesantren.

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kiai di pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin pada proses pengorganisasian MSDM melaksanakan proses pengorganisasian dengan bentuk penyusunan struktur organisasi pesantren yang terdiri dari Dewan Pimpinan Pesantren, Bendahara, Sekretaris, Bagian Pengasuhan, Koordinator Santri Putra dan Putri, Koordinator Kurikulum pesantren, guru/ustadz pembimbing asrama, dan guru/ustadz piket harian beserta tugas, kewajiban, dan wewenangnya. Selanjutnya, pada proses pelaksanaan program pesantren, kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin melakukan pembentukan kepanitiaan yang bersifat insidental dalam pelaksanaan kegiatan pesantren.

c. Pengarahan (*Directing*)

Bentuk pengorganisasian yang dilaksanakan kiai dalam Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua guru/ustadz untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien

dalam membantu tercapainya tujuan pesantren. Pengarahan yang dilakukan kiai pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin terbagi menjadi 2 (dua) bentuk, yaitu: arahan secara langsung dan arahan secara tidak langsung. Arahan secara langsung dilakukan kiai ketika pelaksanaan kegiatan atau program dengan ikut serta dalam memimpin pelaksanaan kegiatan atau program bersama guru/ustadz yang bertugas dan memberikan arahan secara langsung agar kegiatan atau program tetap berjalan sesuai dengan hasil rapat koordinasi yang telah dilaksanakan sebelum pelaksanaan program pesantren. Selanjutnya, arahan secara tidak langsung berbentuk arahan verbal berupa saran konsep maupun teknis pelaksanaan program pesantren dan himbauan kepada guru/ustadz untuk mengerjakan semua tugas dan wewenangnya dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Peneliti mendapati penjelasan-penjelasan yang disampaikan oleh seluruh responden lain bahwa bentuk pengarahan kiai terlaksana pada 2 (dua) waktu, yaitu: pertama, pada saat rapat koordinasi sebelum pelaksanaan kegiatan atau program berupa himbauan untuk melaksanakan kegiatan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang inginkan oleh pesantren, saran terkait konsep dan arahan teknis pelaksanaan kegiatan tersebut. Kedua, ketika pelaksanaan kegiatan atau program kiai pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin ikut serta dalam memimpin pelaksanaan bersama guru/ustadz yang bertugas dan memberikan arahan supaya pelaksanaan tetap sesuai dengan hasil rapat koordinasi yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, arahan kiai pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Fakta lapangan dari hasil observasi yang peneliti lakukan ketika pelaksanaan kegiatan perayaan hari ulang tahun Nahdlatul Ulama, kiai pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin ikut terjun langsung dalam mengkondisikan dan memberi arahan kepada guru/ustadz santri. Selain itu, fakta tersebut juga didukung dengan dokumentasi isi dari buku agenda kegiatan pesantren yang memuat kegiatan dan petugas pelaksana di pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin.

Kegiatan pengarahan dilakukan oleh kiai kepada semua guru/ustadz supaya mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pesantren dengan cara menugaskan seluruh guru/ustadz untuk dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Kiai dalam menjalankan proses mengelola pesantren membutuhkan seluruh guru/ustadz untuk membantunya sehingga kiai harus mampu mengarahkan seluruh guru/ustadz untuk bekerja

sama dan mengerjakan tugas yang telah diberikan dengan baik dan mampu meraih tujuan pesantren yang diinginkan. Hal ini sebagaimana fungsi dan peran kiai sebagai *educator* yaitu kiai harus memiliki kemampuan untuk menciptakan iklim pesantren yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga pesantren, dan memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya. Selain itu, kiai dalam peran dan fungsinya sebagai *leader* dan sebagai administrator mengharuskan seorang kiai untuk bertindak sebagai kordinator dan pengarah sekaligus sebagai pembimbing dari berbagai tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap guru/ustadz dalam struktur organisasi pesantren.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kiai di pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin pada proses pengarahan MSDM memberikan himbauan kepada guru/ustadz untuk melaksanakan kegiatan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang inginkan oleh pesantren, memberikan saran dan masukan kepada guru/ustadz terkait konsep maupun teknis pelaksanaan kegiatan dan bertindak. Selain itu, kiai di pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin bertindak menjadi kordinator atau pimpinan dan pengarah bagi guru/ustadz ketika proses pelaksanaan kegiatan pesantren. Seluruh proses pengarahan bertujuan agar guru/ustadz melakukan tugasnya dengan baik sehingga tujuan pesantren dapat diwujudkan bersama.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah sebuah kegiatan atau peraturan yang ditujukan untuk mendorong dan mengatur seluruh guru/ustadz agar selalu bekerja sesuai dengan rencana sehingga tujuan pesantren dapat tercapai. Pengendalian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kegiatan atau program dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kiai pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin dalam melaksanakan proses pengendalian menggunakan 2 (dua) bentuk pengendalian, yaitu: pengendalian berbentuk peraturan dan pengendalian berbentuk kegiatan.

Kegiatan mengendalikan dilakukan kiai kepada semua guru/ustadz agar mentaati peraturan-peraturan pesantren dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan, pembinaan, perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Bentuk proses pengendalian yang dilakukan oleh kiai melalui 2 (dua) bentuk, yaitu: bentuk penyusunan peraturan dan bentuk kegiatan. Penyusunan peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban sebagai guru/ustadz di pesantren Terpadu Qoshrul Muhajirin. Dengan adanya peraturan maka guru/ustadz akan lebih mudah untuk dikendalikan supaya mampu meraih tujuan

yang diinginkan pesantren. Selanjutnya, bentuk kegiatan yang dilakukan sebagai pengendalian oleh kiai melalui 4 (empat) cara, yaitu: pertama, dengan melakukan pengawasan langsung ketika pelaksanaan program pesantren dan ketertiban pesantren melalui keikutsertaan kiai di dalam setiap agenda kegiatan pesantren. Kedua, membina hubungan baik dengan para guru/ustadz. Ketiga, melakukan pembinaan secara personal kepada guru/ustadz yang tidak sesuai dengan tata tertib dan tupoksi dengan tujuan untuk perbaikan kinerja dalam melaksanakan program atau kegiatan pesantren yang akan datang.

Kiai dalam proses pengendalian memiliki peran dan fungsi sebagai manajer yang mengharuskan kiai untuk memiliki strategi yang tepat untuk mendorong keterlibatan seluruh bawahan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program pesantren yang dapat dideskripsikan di antaranya dengan melaksanakan pengawasan dan melakukan evaluasi kegiatan. kiai juga memiliki peran dan fungsi sebagai administrator harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia yang dapat dideskripsikan dengan menyusun organisasi pesantren yang menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing guru/ustadz di pesantren.

Selanjutnya, kiai berperan dan berfungsi sebagai supervisor harus mampu melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru/ustadz pesantren dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif yang dapat dideskripsikan di antaranya adalah membimbing dan mengawasi guru/ustadz dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru/ustadz di pesantren dan mengadakan penilaian guru/ustadz terkait cara dan hasil kerja dengan meneliti kembali tupoksi guru/ustadz untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya. Selain itu, kiai berperan dan berfungsi sebagai motivator harus memiliki kemampuan mengatur lingkungan kerja di pesantren sehingga suasana kerja menjadi nyaman dan dapat menimbulkan kreativitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga pesantren yang dapat dideskripsikan dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Dari pemaparan-pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin melaksanakan pengendalian kepada guru/ustadz dalam manajemen SDM dengan melakukan 2 (dua) bentuk pengendalian, yaitu: pengendalian dalam bentuk peraturan dan pengendalian dalam bentuk kegiatan. Bentuk peraturan dilaksanakan oleh kiai dengan menyusun peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban

sebagai guru/ustadz di pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin sedangkan bentuk kegiatan, kiai melaksanakan 4 (empat) kegiatan, yaitu: pengawasan langsung dengan cara ikut serta dalam setiap pelaksanaan program pesantren dan ketertiban pesantren, membina hubungan dan komunikasi yang baik dengan para guru/ustadz dengan tujuan menciptakan iklim yang saling terbuka dan saling percaya antara masing-masing guru/ustadz terutama kepada kiai, melakukan pembinaan secara personal kepada guru/ustadz yang tidak sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dibahas, maka secara keseluruhan hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. KH. Zamzam Imadudin, Lc., M.Pd., sebagai Pimpinan Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki karakteristik kepemimpinan Strategis seperti *Loyalty, Keeping them updated, Judicious use of power, Have wide perspective/outlook, Motivation, Self-control, Social skills, Self awareness, Readiness to delegate and authorize, Constancy/reliability*.
- b. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin dilihat dari kelebihan dan kekurangannya, dimana hasil penelitian tersebut yakni:
 1. Kelebihan SDM di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin, guru/ustadz di Pesantren berlatar belakang pendidikan linier seperti yang dibutuhkan pesantren, guru/ustadz yang berada di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin memiliki kemampuan yang baik dalam bidangnya dan profesional karena melalui proses rekrutmen dengan tahapan seleksi tes tulis, membaca Al-Qur'an dan wawancara, guru/ustadz juga memiliki kompetensi lain disamping kompetensi intinya, seperti dalam memberikan materi pengembangan diri yang diwujudkan dalam ragam kegiatan ekstrakurikuler, tercatat dan terlaksana kurang lebih ada 14 ekstrakurikuler yang sedang berlangsung di pesantren sampai sekarang.
 2. Kekurangan SDM di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin, meliputi: pertama masih terdapat beberapa guru pengajar di Pesantren yang belum menempuh pendidikan S1 dan hanya lulusan SMA sehingga perlu adanya peningkatan kualitas pendidikan para guru, kedua sulitnya

mendapatkan guru pengajar yang berasal dari Pondok Modern yang betul-betul konsisten dan istiqomah untuk mengajarkan ilmu dan ketiga guru Pengajar di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin belum memiliki pola pendidikan sesuai dengan kurikulum yang ada di pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin yang berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan pesantren. Kepemimpinan Strategis Kiai dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin, diantaranya:

- c. Kepemimpinan Strategis yang ditetapkan oleh Kiai di Pesantren melalui tahap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Pondok Pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin, yaitu:
 1. Perencanaan (*Planning*), perencanaan dilakukan oleh kiai secara kompleks dan bertahap yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal pesantren kemudian merencanakan sebuah program perbaikan atau pengembangan, menentukan tugas-tugas pembina, dilanjutkan menentukan jumlah pembina, dan menentukan pembina yang sesuai dengan bidang-bidang tersebut. Pemilihan pembina atas dasar penilaian kiai di tahun pelajaran yang lalu.
 2. Pengorganisasian (*Organizing*), bentuk pengorganisasian yang dilaksanakan kiai dalam proses manajemen SDM dengan menetapkan pembagian tugas pada rapat persiapan di awal tahun. Pembagian tugas dilaksanakan kiai dalam bentuk struktur organisasi pesantren yang terdiri dari Dewan Pimpinan Pesantren, Bendahara, Sekretaris, Bagian Pengasuhan, Koordinator Santri Putra dan Putri, Koordinator Kurikulum pesantren, guru/ustadz pembimbing asrama, dan guru/ustadz piket harian. Pembagian tugas tersebut merupakan hasil koordinasi kiai dengan pengurus yayasan, Dewan Pimpinan dan keputusan rapat bersama seluruh guru/ustadz.
 3. Pengarahan (*Directing*), bentuk pengorganisasian yang dilaksanakan kiai dalam pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua guru/ustadz untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pesantren. Pengarahan yang dilakukan kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin terbagi menjadi 2 (dua) bentuk, yaitu: arahan secara langsung dan arahan secara tidak langsung.
 4. Pengendalian (*Controlling*), kiai pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin dalam melaksanakan proses pengendalian menggunakan 2 (dua) bentuk pengendalian, yaitu: pengendalian berbentuk peraturan seperti Penyusunan peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban sebagai guru/ustadz di pesantren Terpadu Qoshrol Muhajirin dan pengendalian berbentuk kegiatan seperti: pertama, dengan melakukan pengawasan langsung ketika pelaksanaan program pesantren dan ketertiban pesantren melalui keikutsertaan kiai di dalam setiap agenda kegiatan pesantren. Kedua, membina hubungan baik dengan para guru/ustadz. Ketiga, melakukan pembinaan secara personal kepada guru/ustadz yang tidak sesuai dengan tata tertib dan tupoksi dengan tujuan untuk perbaikan kinerja dalam melaksanakan program atau kegiatan pesantren yang akan datang.

6. Pustaka

a. Al-Qur'an dan Hadits

- RI, D.A. (2019) *Quran Kemenag*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (LPMQJ). Available at: <https://quran.kemenag.go.id/surah/58>.

b. Buku

- Abu Ahmadi, N.U. (1991) *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amir Hamzah Wiryosukarto, et al (1996) *Biografi KH. Imam Zarkasih dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Gontor Press.
- A.H, Dkk. (2004) *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta: IRP Press.
- Armanu Thoyib (2005) 'Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), p. pp.60-73.
- Azhar, M.Z. (2021) 'Pesantren dan Penjagaan Literasi keilmuan', *Jurnal Mahasantri*, 1(2), pp. 156-175.
- Bull, R.A.L. (1997) *A Peaceful Jihad: Javanese Islamic Education and Religious Identity Construction*. Arizona: State University.
- Danang Sunyoto (2013) *Sumber Daya Manusia*.

- Yogyakarta: CAPS.
- Dhofier, Z. (1994) *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Donni, J.P. (2016a) *Pelaksanaan dan pengembangan SDM*. Bandung: Alvabeta.
- Edy Sutrisno (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Emeron Edison (2010) *Human Resource Development (Pengembangan Sumber Daya Manusia)*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (1997) *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Faustino Cardoso Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haidar Putra Daulay (2007) *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. 2nd edn. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Hariandja, M.T.E. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hidayat, K. (2016) 'Dari Pesantren untuk Dunia, Kisah-kisah Inspiratif Kaum Santri'. PPIPM UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta, pp. 1-478.
- Huda, M. Syamsul (2011) 'Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren', *Tasawuf dan Pemikiran Islam*, 1(1), pp. 113-130.
- Huda, M.Syamsul (2011) 'Sketsa Tradisi Pesantren', *Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*, 1(1 Juni), pp. 113-129.
- Huda, M.S. (2020) *Kiai Tabib Khazanah Medical Islam Indonesia*, LKiS. Yogyakarta: LKiS.
- Husaini Usman (2016) *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ifendi, M. (2020) 'Pesantren dan Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020)', 2.
- Indra, H. (2004) *Pesantren dan Transformasi Dalam Tantangan Moderenitas dan Tantangan Komlesitas Global*. Jakarta: IRP Press.
- Iskandar, Z. (2019) 'Kepemimpinan Strategi: Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami', *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4(5), pp. 276-280.
- Ivancevich, J.M. (2007) *Human resource management*, (10th Ed.). New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Kusdiana, A. (2014) *Sejarah Pesantren*. Bandung: Humaniora.
- M.S, Dkk. (2009) *Manajemen Pesantren, Panduan Praktis Pengelolaan Pesantren*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Malayu Hasibuan (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mastuhu (1994) *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Masuji, A. (2017) *Peran Manajemen Strategis Dan Gaya Kepemimpinan Kyai Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
- Michael Armstrong (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resouce Management Practice 11th edition*. United Kingdom: Kogan page.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005) *Human Resorce Management*, (9th Ed.). Massachusetts: Prentice -Hall.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M (2005) *Human Resorce Management* (9th Ed.). Massachusetts: Prentice -Hall.
- Muhmidayeli (2014) *Teori-Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Mujamil, Q. (2002) *Pesantren dari Transformasi Metode Menuju Demokrasi Instuisi*. Jakarta: Erlangga.
- Musbikhin, S, Pd, M.P. (2015) 'Jurnal Ummul Qura Vol V, No 1, Maret 2015 11', V(1), pp. 11-23.
- Notoatmodjo, S. (2015) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 5th edn. Jakarta: Rineka Cipta.
- Padli, M. (2020) *Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren di Provinsi Jambi*. Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin.
- Purnomo, Z. and S.H. (2005) *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*. Universitas Indonesia.
- Ramayulis (2011) *Ilmu Pendidikan Islam*. 9th edn. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rosidah, A.T.S.& (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yoyakarta: Graha Ilmu.

- Rothwel & Sredl, dalam Dubois, D. D. & Rothwell, W.J. (2004) *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Ruslana, Z.M. dalam I. (2012) 'Ilmu Agama dan Umum di Pesantren Salafi dan Modern', *Mimbar Studi*, XXXV, p. 100.
- Safitri, A.N.I.J. (2021) 'Sulthan Thaha Saifuddin Jambi'.
- Sagala, S. (2005) *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, V.R. dan E.J. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sciences, H. (2016) 'Kepemimpinan Kolektif Kiai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)', 4(1), pp. 1-23.
- Sculer Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, V. (1992) *Human Resource Management in Australia*. Anantarmom-wsw: Harper Education Publiser.
- Sedarmayanti (2017) *Pelaksanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S.P. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihotang, A. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Soegito, A. (2015) *Manajemen Strategik*. Semarang: UPGRI Press.
- Sondang P. Siagian (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suspurwanto, J. (2020) 'Kepemimpinan Strategis Jenderal Sudirman Dalam Pengabdian sebagai Prajurit Tentara Nasional Indonesia', *Jurnal Strategi Pertahanan Semesta*, 6(1), pp. 27-40.
- Suwanto, T.Y. dan (2013a) *Manajemen Sumber daya manusia (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto, T.Y. dan (2013b) *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*. Bandung: Alfabeta.
- Thoyib, A. (2012) *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja*.
- Triwiyanto, N.U. dan T. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Umar, H. (2003) *Strategik Manajemen In Action*. Yogyakarta: ANDI.
- Veitzhal Rivai (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali.
- Wallis, R. (1975) *Sectarianisme Analysis Religious and Non Religious Sect*. Peter Owen. London.
- Wibowo (2014) *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wilson Bangun (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yukl, G.A. (2010) *Leadership in Organization*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yulk, G. (2006) *Leadership in Organization*. 6th edn. New York: Pearson/Prentice Hall.
- Yulk, G. (2010) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. 5th edn. Jakarta: PT. Indeks.
- Zulkieflimansyah and Purnomo, S.H. (2005) *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*. Universitas Indonesia.
- Zunaih, A.I. and Nasihin (2018) 'Analisis Model Kepemimpinan Dan Strategi Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan Jawa Timur', *Jurnal Ummul Qura*, XII(2), pp. 18-29.

c. Dokumen/Perundang-undangan

- Depdiknas (2003) 'Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional'. Indonesia.
- Institut Agama Islam Cipasung. (2019). *Pedoman Umum Penulisan Skripsi dan Tesis*. Tasikmalaya: IAIC Press.

d. Sumber dari Internet

- Kusmana, U. (2022) *Membaca Ragam Anomali di Kota 'Santri' Tasikmalaya*, *Kompasiana*. Available at: https://www.kompasiana.com/kusmanausman/603135d6d541df39cd5f1fa2/membaca-ragam-anomali-di-kota-santri-tasikmalaya?page=1&page_images=1 (Diakses: 20 Juni 2022).
- Lektur.ID (2022) *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, PT. Pustaka Digital Indonesia. Available at: <https://kbbi.lektur.id/santri#:~:text=>

Menurut Kamus Besar Bahasa
Indonesia, yang beribadat dengan
sungguh-sungguh. (Diakses: 7 Juli
2022).