

**KEPEMIMPINAN KYAI GONTOR DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PENDIDIKAN PONDOK MODERN
DARUSSALAM GONTOR**

Cinta Rahmi¹, Deden Mauli Darajat²

¹STIE Ganesha,

²Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

*Email: cinta.rahmi505@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Kepemimpinan yang kuat akan menjadikan organisasi atau lembaganya menjadi lebih baik. Pondok Modern Darussalam Gontor merupakan lembaga pendidikan berbasis pesantren modern pertama di Indonesia yang lahir pada 1926. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif analisis dalam penyajian datanya. Metode ini merupakan salah satu pendekatan dalam meneliti masalah manajemen kepemimpinan. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*). Prosedur dalam metode ini adalah dengan cara pengumpulan data dalam praktiknya menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Gontor dipimpin oleh tiga pimpinan yang saling bersinergi dan bahu-membahu untuk kepentingann pondok. Tipologi kepemimpinan Gontor mendekati tipe kharismasik. Pengembangan SDM di Gontor dengan kaderisasi yaitu memberikan beasiswa kepada kader Gontor. Salah satu indikator keberhasilan Kyai Gontor adalah lembaga ini diakui oleh pemerintah, lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kyai, Pondok Modern, Gontor

ABSTRACT

Leadership is an important aspect for running an organization. Strong leadership will make the organization or the institution better. Darussalam Gontor Modern School is the first educational institution which based modern school system in Indonesia that established at 1926. This research used qualitative methods that is analysis descriptive while present the data. This method is one of an approachs in researching leadership management issues. This research is a field research. The procedure in

this method is by collect the data, and for practical ways using interviews, observation and documentation. The results showed that Gontor's leadership was led by three leaders who worked together and worked cooperatively for the school necessary. The typology of Gontor leadership approaches the charismatic type. Human Resources development in Gontor with regeneration is to provide scholarships to Gontor cadres. One indicator of the success of Kyai Gontor is that this institution is recognized by the government, educational institutions at home and abroad.

Keywords: Leadership, Kyai, Modern School, Gontor

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrument utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Saat ini pendidikan Islam telah banyak mengalami kemajuan dan perkembangan pesat. Karena itu pengembangan Pondok Pesantren Modern di Indonesia perlu mengambil kaca perbandingan dengan lembaga-lembaga pendidikan Islam di luar negeri yang serupa dengan sistem pendidikan pondok Modern. Para pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor pada awal pembangunan Pondok Gontor Baru telah mengkaji berbagai lembaga pendidikan terkenal dan maju di luar negri, khususnya yang sesuai dengan sistem Pondok Modern (Castles, 1996: 30).

Gontor memiliki cita-cita dengan membaca sejarah dan menyaksikan langsung baik yang masih eksis, bertahan bahkan berkembang seperti di Mesir terdapat Universitas Al-Azhar yang terkenal dengan keabadiannya dan memiliki tanah wakaf yang mampu memberi beasiswa kepada mahasiswa dari seluruh dunia, atau napak tilas Syanggit di Mauritanea yang harum namanya berkat kedermawanan dan keikhlasan para pengasuhnya. Di India terdapat lembaga pendidikan Aligarh yang terkenal sebagai pelopor pendidikan modern dan *revival of Islam*. Di India juga terdapat perguruan Shantiniketan didirikan oleh Rabindranath Tagore, seorang filsuf Hindu, di tengah-tengah hutan belantara yang terkenal dengan kedamaiannya. Maka Gontor dengan lembaga pendidikan dan dakwahnya, tidak berpolitik praktis, karena politik tertinggi adalah pendidikan (Zarkasyi, 2011:166).

Pondok Modern Darussalam Gontor merupakan lembaga pendidikan yang memiliki tujuan, yaitu: Terwujudnya generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat. Lahirnya ulama yang intelek yang memiliki keseimbangan dzikir dan pikir. Terwujudnya warga negara Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Dengan visi dan misi sebagai lembaga pencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah dan *thalab-al-ilmu*, serta menjadi sumber ilmu pengetahuan Islam, bahasa Al-

Quran dan ilmu pengetahuan umum dengan tetap berjiwa pesantren (Zarkasyi, 2011:14).

Misi Pondok Modern Darussalam Gontor adalah:

- Membentuk generasi yang unggul menuju terbentuknya khairul ummah.
- Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat.
- Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek.
- Mewujudkan warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Pondok modern merupakan organisasi non bisnis yang pada saat ini sudah banyak berkembang di Indonesia. Ini adalah lembaga pendidikan yang berbasis keislaman namun juga tetap memperhatikan ilmu pengetahuan umum. Dengan memiliki sistem *boarding*, baik santri maupun tenaga pengajarnya (yang secara umum disebut dengan panggilan ustadz dan ustadzah) tinggal di dalam pondok, hal ini menjadikan interaksi antara pimpinan pondok dan pegawai lebih intens. Intensitas pertemuan ini yang akan menjadikan terjalinnya kedekatan emosional sehingga memudahkan bagi pimpinan dalam mengontrol serta mengawasi tenaga kerjanya, dan dapat memahami apa kebutuhan para pegawai dan organisasinya.

Seorang pemimpin dalam usaha membawa organisasi untuk menghadapi perkembangan zaman dan tantangan global, mereka harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau SDM-nya. Pemimpin adalah orang yang bertugas mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin yang mau berbaur akan lebih mudah dalam menggerakkan pegawainya karena kedekatan emosi yang terjalin akibat dari kebersamaan yang berkesinambungan. Kekuatan penggerak itu dapat memudahkan dalam mengarahkan pegawai agar mau secara bersama-sama berjalan ke arah tujuan organisasi, atau yang biasa disebut dengan visi dan misi organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang bertanggungjawab penuh terhadap keberlangsungan sebuah organisasi. Dia adalah seorang yang mendisain sebuah organisasi mulai dari teknik sampai dengan strategi organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia yang ahli di bidangnya dan berkompeten yang menunjang tujuan strategi tersebut. Kyai atau pengasuh sebagai pemimpin, menjadi sentral figure yang memiliki otoritas dalam menata kehidupan pesantrennya. Bahkan, kyai pula yang harus merumuskan langkah-langkah pengembangan pesantrennya.

Dan di sini pulalah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalannya (Zarkasyi, 2011:18).

Kepemimpinan yang baik membuat pegawai bersemangat dan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan harapan. Dalam memimpin sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, diperlukan sebuah strategi dalam manajemen sumber daya manusia, agar tidak terjadi kekurangan tenaga kerja atau resiko lainnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya primer yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan. Sehebat apapun teknologi yang dimiliki oleh sebuah organisasi, itu akan terbuang percuma jika tidak ada sumber daya manusia yang dapat menjalankannya.

Dalam merekrut pegawai, secara umumnya organisasi akan menjalankan langkah-langkah *recruitment* umum yang biasa dilakukan. Mulai dari melakukan analisa jabatan hingga perencanaan karir dan berbagai jaminan kerja lainnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, biasanya manajer SDM perusahaan akan membuat iklan tentang lowongan pekerjaan, baik di media cetak maupun media elektronik. Namun lain halnya dengan pondok modern, organisasi pondok modern memiliki cara berbeda dalam mencari sumber daya manusianya, tidak seperti khalayak umum yang mencari tenaga kerja dengan cara memasang iklan di media massa atau pun media *online*. Akan tetapi pondok modern mendapatkan pegawai potensial dengan cara kaderisasi. Program kaderisasi merupakan salah satu cara yang efektif dalam memperoleh sumber daya manusia yang berdedikasi tinggi dan loyal terhadap organisasi.

Dalam mencari pegawai yang memiliki loyalitas tinggi, seorang pemimpin bisa menggunakan sistem kaderisasi. Proses kaderisasi ini tidak bisa berjalan kalau tidak ada keterpenggihan hati, bahkan sampai tingkatan hobi. Yaitu senang dan bangga bila bisa mengkader dan memiliki kader yang akan meneruskan estafet perjuangannya. Keterpenggihan ini tidak begitu saja bisa muncul, karena ia sangat ditentukan oleh cita-cita atau idealism pimpinannya. Kaderisasi adalah tugas yang sangat mulia, karena dia mencetak manusia-manusia yang siap bertanggung jawab atas apa yang diamanahkan oleh Allah. Manusia-manusia inti yang akan mewarnai dan mengarahkan kehidupan ini menjadi lebih baik dan terhormat (Zarkasyi, 2011:19). Salah satu program kaderisasi adalah dengan memberikan beasiswa pendidikan bagi calon pegawai potensial. Cara ini telah terbukti ampuh untuk menekan tingkat *turn over* pegawai, bukan hanya karena sebatas hutang budi antara pegawai dengan organisasi, tetapi merupakan bentuk pengabdian terhadap organisasi.

Dalam usaha mempertahankan keberlangsungan organisasi, ada upaya-upaya yang harus dilakukan sebagai bentuk ikhtiar oleh seorang pimpinan. Selain dengan menjalankan strategi organisasi, ada hal yang harus diperhatikan dan dikembangkan, yaitu sumber daya manusianya yang bersifat sebagai subjek dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikatakan oleh pepatah China “Jika anda menginginkan satu tahun kemakmuran, tanamlah benih. Jika anda menginginkan sepuluh tahun kemakmuran, tumbuhkanlah pohon. Jika anda menginginkan seratus tahun kemakmuran, kembangkan manusia.” Ini mengingatkan kita bahwa aset yang paling berharga di atas segalanya adalah sumber daya manusia.

Karena manusia merupakan unsur sumber daya yang utama, maka penulis ingin memaparkan terlebih dahulu pengetahuan tentang tipologi Manusia. Sastrosupomo (1979:13) mengungkapkan bahwa untuk mengenal tabiat seseorang dapat digunakan pengetahuan tentang tipologi dari segi ilmu kejiwaan menurut beberapa ahli.

Menurut Jung (ahli ilmu jiwa dari Swiss) dalam Sastrosupomo (1979:13), menyatakan bahwa manusia dapat digolongkan menjadi dua golongan. Yang pertama golongan *introvert* (orang yang jiwanya selalu menoleh ke dalam, selalu tafakur, memperhatikan diri sendiri, dan tidak suka mengamati hal yang terjadi di luar dirinya). Golongan ini biasanya asyik dengan pikiran dan kenangan-kenangan sendiri, tidak terlalu berminat melihat keadaan orang lain bila tidak perlu. Karena itu, golongan ini cenderung murung dan pendiam.

Sementara menurut Otto Gross (ahli dari Jerman) dalam Sastrosupomo (1979:13) yang juga menurut Heymans (ahli ilmu jiwa dari Belanda) membagi manusia atas dua golongan. Yang pertama, manusia yang berfungsi *primer* yaitu golongan yang cepat menerima rangsangan dari luar dan cepat pula melupakan rangsangan itu. Golongan ini daya serap, ingatan dan daya simpannya tidak bertahan lama. Golongan yang kedua, yaitu orang yang berfungsi *sekunder*, golongan ini lamban dalam menerima rangsangan dan juga lamban melupakan rangsangan tersebut. Maka, orang termasuk ke dalam golongan ini mempunyai kemampuan menyimpan yang cukup lama dibanding golongan primer tadi, meskipun daya tangkapnya lebih lamban pula.

Kretschmer (ahli dari Jerman) dalam Sastrosupomo (1979:13) mengungkapkan bahwa manusia itu mempunyai dua warna yaitu *schizoid* dan *cycloid*. *Schizoid* berarti pecah-pecah atau retak, perasa, otak yang aneh, luar biasa, kadang-kadang semanya sendiri. Golongan ini biasanya suka menyendiri, diam, perenung dan juga murung. Akan tetapi golongan ini mempunyai kelebihan istimewa, brilliant, cerdas, jenius, dan lainnya. Golongan

ke dua, cycloid (sikloid) yang jiwanya berputar; mereka umumnya mempunyai tempramen yang berubah-ubah, sebentar riang sebentar sedih. Namun demikian golongan ini senang memperhatikan orang lain dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu mereka bersifat riang, senang bergaul, dan sebagainya.

Sedangkan Adi Negoro dalam Sastrosupomo (1979:13), berpandangan bahwa manusia dibagi menjadi beberapa golongan, yakni sebagai berikut, a) Manusia Teori: golongan ini suka menentukan suatu berdasarkan analisa, membedakan yang khusus dan yang umum, suka membuat kombinasi dan abstraksi, berpikir sistematis dan mengumpulkan alasan-alasan untuk teorinya. Namun golongan ini kurang memperhatikan tentang perasaan, sebab perasaan itu dianggap kurang objektif. b) Manusia Ekonomi: golongan ini melihat segala sesuatu dari segi keperluan dan faedahnya. Bagi golongan ini, apa yang baik adalah apa yang bermanfaat. Hidup dipandang sebagai sebuah perjuangan, prinsip hemat mempunyai peranan besar. Golongan ini senang menguasai alam.

Selanjutnya c) Manusia Seni: orang yang termasuk golongan ini suka menikmati hidup dalam kesan-kesan yang didapatnya. Menjadikan hidup suatu bentuk keindahan. Mereka suka warna, rupa, bunyi, dan keindahan. d) Manusia Sosial: golongan ini mempunyai rasa kasih sayang terhadap sesama manusia. Golongan ini suka berkorban untuk orang lain serta memiliki perasaan keagamaan yang kuat dan dalam. e) Manusia Politik: disebut juga dengan manusia kuat kuasa. Mereka ini ialah yang bercita-cita menguasai orang lain, dan untuk tujuan tersebut mereka memperlihatkan kegiatan hidup yang luar biasa. Senang mengemukakan diri sendiri bahkan terkadang berlebihan. Selalu mengambil kesempatan untuk tetap berada di atas. Dengan segala cara pencapaian baik yang halal maupun yang haram.

Berikutnya adalah f) Manusia Agama: manusia golongan ini selalu melihat kekayaan Tuhan dalam makhluk-makhluk-Nya, tiap benda, dan tiap kejadian. Merasa dirinya adalah bagian alam semesta ciptaan Tuhan. Mereka sadar akan ketidaksempurnaan diri mereka. Bagi mereka dengan bertambah ilmu harus bertambah iman, dan kewajiban menjalankan perintah Allah amat dipentingkan. g) Manusia Hedonis: manusia yang dalam hidupnya bertujuan untuk menikmati kesenangan hidup sebanyak-banyaknya. Memuaskan selera dan nafsu. Bagi golongan ini kenikmatan adalah segala-galanya, bahkan rela menjual harga diri demi memperoleh kenikmatan dan kesenangan saja.

Inti dari pengenalan sederhana ini, dapat disimpulkan beberapa hal penting. Yang *pertama*: bagaimanapun pandangan ahli hanya merupakan salah satu sifat atau tabiat manusia, sebab tabiat manusia dapat diamati dalam bidang

lain. *kedua*, semua pembagian dan penggolongan merupakan kecenderungan umum yang tidak berarti bahwa manusia semua manusia jatuh dalam salah satu posisi tersebut. Teori diatas bukanlah bersifat kaku, pada kenyataannya ada orang yang memiliki sifat *introvert* namun juga memiliki sifat *ekstrovert*, hanya saja memiliki salah satu dominan antara *introvert* dan *ekstrovert*. *Ketiga*, dengan adanya berbagai macam sifat manusia ini akan memperkaya pengetahuan kita dalam menyikapi berbagai karakteristik yang berbeda sehingga dapat lebih mudah dalam mengelola sumber daya manusia.

Di sisi lain, sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pada lingkungan dunia kerja dewasa ini, telah terjadi berbagai pandangan mengenai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari mendominasinya sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*).

Munculnya pandangan bahwa sebuah pengetahuan (*knowledge*) sebagai sumber daya dalam perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga manusia menjadikan manusia tersebut sebagai modal yang terlihat (*human capital*).

Manusia menjadi salah satu aset yang berwujud, selain gedung, mesin dan uang, menjadi penggerak sumber daya lainnya, baik yang berwujud (mesin, uang, material atau bahan) maupun yang tak berwujud (informasi, data dan nama baik). Dengan demikian tesis ini membahas tentang “Kepemimpinan Kyai Gontor dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor.”

LANDASAN TEORI

1. Pondok Pesantren

Menurut asal kata pesantren berasal dari ”santri” yang mendapat imbuhan awalan ”pe” dan akhiran ”an” yang menunjukkan tempat, maka artinya adalah tempat para santri. Terkadang pula pesantren dianggap sebagai gabungan dari kata ”santri” (manusia baik) dengan suku kata ”tra” (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik (Zarkasy, 1998: 106).

Lebih jelas dan sangat terinci sekali Madjid (1997 : 19-20) mengupas asal usul perkataan santri, ia berpendapat ”Santri itu berasal dari perkataan ”sastri” sebuah kata dari Sansekerta, yang artinya melek huruf, dikonotasikan

dengan kelas literary bagi orang Jawa yang disebabkan karena pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab yang bertuliskan dengan bahasa Arab. Kemudian diasumsikan bahwa santri berarti orang yang tahu tentang agama melalui kitab-kitab berbahasa Arab dan atau paling tidak santri bisa membaca al-Qur'an, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Juga perkataan santri berasal dari bahasa Jawa "cantrik" yang berarti orang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi menetap (istilah pewayangan) tentunya dengan tujuan agar dapat belajar darinya mengenai keahlian tertentu.

Pesantren juga dikenal dengan tambahan istilah pondok yang dalam arti kata bahasa Indonesia mempunyai arti kamar, gubug, rumah kecil dengan menekankan kesederhanaan bangunan atau pondok juga berasal dari bahasa Arab "Fundūq" yang berarti ruang tidur, wisma, hotel sederhana, atau mengandung arti tempat tinggal yang terbuat dari bambu (Zarkasy, 1998: 105-106). Pesantren atau lebih dikenal dengan istilah pondok pesantren dapat diartikan sebagai tempat atau kompleks para santri untuk belajar atau mengaji ilmu pengetahuan agama kepada kiai atau guru ngaji, biasanya kompleks itu berbentuk asrama atau kamar-kamar kecil dengan bangunan apa adanya yang menunjukkan kesederhanaannya. Menurut Nurcholish Madjid dalam Abdullah (2016), pesantren atau asal kata "santri" digambarkan menjadi dua pengertian yaitu, Pertama bahwa "santri" itu berasal dari perkataan "Sastri", sebuah kata dari sansakerta, yang artinya melek huruf, karena kira-kira pada permulaan tumbuhnya kekuasaan politik Islam di Demak, Kaum santri adalah kelas "Literary" bagi orang Jawa. Ini disebabkan pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Dari sini bisa kita asumsikan bahwa menjadi santri berarti juga menjadi mengerti agama (melalui kitab-kitab tersebut).

2. Manajemen Organisasi

Manajemen merupakan seni dalam mengelola sumber daya alam potensial yang ada. Herujito (2004) mengatakan "manajemen dipandang sebagai dua hal. Yang pertama manajemen sebagai ilmu dan yang kedua manajemen sebagai seni".

Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekan kepada konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni (kreativitas), hal ini merupakan seni keterampilan dari seseorang.

Manajemen juga merupakan suatu proses yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Terry dalam Herujito (2004) menyebutkan ada enam sumber daya pokok manajemen, yaitu: *man, materials, meachines, methods, money and markets*. Manusia menjadi unsur yang pertama dalam manajemen karena ia mempunyai peranan, pikiran, harapan serta gagasan yang tidak dapat disamakan dengan benda tak bernyawa. Manusia perlu senantiasa diperhatikan ke arah yang positif sesuai dengan martabat dan kepribadiannya sebagai manusia. Untuk lebih memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, kita terlebih dahulu harus memahami apa itu manusia. Manusia adalah makhluk yang memiliki akal fikiran dan budi. Plato menyebutkan dalam Bagus (1996:565) memandang manusia sebagai suatu kesatuan fikiran, kehendak dan nafsu-nafsu.

Dari devinisi-devinisi diatas penulis menyimpulkan pengertian manajemen adalah seni mengelola sumber daya manusia dengan cara yang menyenangkan dan dapat diterima untuk mencapai tujuan organisasi melalui dan bersama-sama orang lain.

Beberapa ahli mengemukakan pandangannya mengenai pengertian organisasi, seperti Mooney dalam Herujito (2004) mengatakan bahwa "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*". John dan Robert dalam Herujito (2004) secara lebih luas mengatakan "*Organization is the structuring of individuls and function into productive relationship*". Sementara menurut Soekarno dalam Herujito (2004), organisasi adalah wadah ketika semua aktivitas administrasi dijalankan karena administrasi merupakan keseluruhan proses kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan.

3. Kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor

Hasil pengorganisasian adalah organisasi. Organisasi merupakan alat yang digunakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Siagian: 2005) Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan pegawai yang loyal, berkualitas, dan memiliki kinerja positif terhadap organisasi.

Manajemen adalah kepemimpinan. Pandangan ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Alasannya ialah karena definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku orang lain sehingga mereka mau dan ikhlas melakukan sesuatu yang semula mungkin tidak disenanginya (Siagian, 2005: 6).

Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitannya dengan organisasi. Pengertian kepemimpinan bisa timbul

dimana pun asalkan ada unsur-unsur sebagai berikut: ada orang yang dipengaruhi, ada orang yang mempengaruhi, ada pengarahan dari yang mempengaruhi. Terry dalam Herujito (2004) mengatakan “*leadership is the relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”.

Salah satu hal yang mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi ialah gaya kepemimpinan. Maksudnya, sifat yang diterapkan seorang pemimpin dalam memperlakukan pegawainya. Konsep seorang pemimpin dalam hal kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap memimpin, tingkah laku, dan jenis kegiatan pemimpin dalam organisasi akan mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja anggota organisasi, hubungan kemanusiaan antara pegawai, dan kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga tersebut (Nasrudin: 2010).

Ada beberapa konsep teori tentang sumber daya manusia, antara lain: teori sosial, teori *task* dan *relation*, teori X dan Teori Y. Teori sosial berbicara tentang kepemimpinan. Teori sosial menyatakan bahwa bakat kepemimpinan tidaklah lahir dengan sendirinya atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*). Seseorang berkesempatan menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, di samping itu masyarakat pun memberikan peluang baginya untuk menjadi pemimpin (Herujito: 2004)

Gaya kepemimpinan tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan para pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing. Teori ini muncul karena tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang efektif selalu disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (*maturity*) pegawai. McGregor dalam Siagian (2005: 117) mengungkapkan teori X dan Teori Y yang berkaitan dengan motivasi kerja. Teori X menyatakan bahwa pada dasarnya manusia itu :

1. Bersifat malas untuk melakukan pekerjaan dan selalu berusaha untuk menghindarkan diri, sehingga mereka harus dipaksa untuk melakukan suatu pekerjaan
2. Cenderung tidak menyukai pekerjaan, sehingga diperlukan sedikit ancaman atau paksaan agar mereka mau melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Bentuk motivasi yang harus dilakukan adalah pemaksaan atau pengendalian yang ketat
3. Lebih suka diarahkan, dituntun, dan dibimbing dalam melakukan pekerjaan.

Dalam teori X sangat penting untuk mengendalikan, mengarahkan, dan membimbing pegawai dalam bekerja karena manusia dianggapnya cenderung mengelak dari tanggungjawab yang diberikan, tidak mau bersusah payah dan mengambil resiko, namun hanya ingin memilih keselamatan diri.

Berlawanan dengan teori X, McGregor dalam Siagian (2005) mengungkapkan teori Y yang menjelaskan bahwa manusia itu pada dasarnya :

1. Tidak sungguh-sungguh menolak pekerjaan. Mereka akan bekerja dengan baik asalkan diberi motivasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.
2. Mampu melatih diri mereka sendiri dan meningkatkan kemampuannya asalkan diberi kesempatan yang banyak. Mereka mampu mengendalikan diri sendiri dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan.
3. Kemalasan dan penolakan tanggung jawab bukan merupakan sifat asli manusia dan pembawaannya, hal tersebut lebih banyak disebabkan situasi sesaat saja.
4. Mempunyai kemampuan tinggi untuk berkeaktivitas dan mampu menyelesaikan pekerjaan besar. Namun yang baru digali hanya sebagian kecil dari potensi dirinya.

Teori Y memandang bahwa manusia mempunyai potensi yang besar berbeda dengan teori X. Tugas pemimpin adalah mengarahkan pegawainya ke potensi teori Y agar dapat memberikan produktivitas yang bermanfaat bagi organisasi.

Teori tersebut diperkuat oleh Siagian (2005:12) mengatakan bahwa tipologi kepemimpinan terbagi menjadi 5 tipe: Tipe Paternalistik, Tipe Otokratik, Tipe Kharismatik, Tipe *Laissez Faire*, dan Tipe Demokratik.

Pemimpin dengan gaya otokratik memiliki ciri suka bertindak sendiri lalu memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah membuat sebuah keputusan. Sementara bawahannya hanya berperan sebagai pelaksana tanpa dilibatkan sama sekali dalam mengambil keputusan (Siagian: 2005). Pemimpin yang otokratik biasanya lebih mengutamakan orientasi penyelesaian tugas dan kurang memberi perhatian pada hubungan intim dengan para bawahannya.

Pemimpin dengan gaya paternalistic dalam (Siagian: 2005) memiliki hubungan dengan bawahan seperti hubungan antara bapak dan anak. Dengan kata lain hubungan yang terjalin adalah seorang yang telah dewasa dengan orang lain yang dipandang belum dewasa, baik dari segi pengetahuan maupun kematangan psikologis. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini yakni dapat menghambat daya inovasi dan kreativitas bawahan.

Sementara Kepemimpinan dengan gaya kharismatik dalam (Siagian: 2005) memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya yang berjumlah besar tanpa mampu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinan orang yang bersangkutan. Dalam hal mengambil keputusan, pemimpin dengan gaya kharismatik terkadang bersifat otokratik, yakni menentukan kebijakan sendiri. Namun ada pula kalanya ia menggunakan gaya demokratik dengan mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan yakni sering memiliki rasa egoisme yang tinggi, namun sikap demikian ternyata tidak terlalu memengaruhi hubungan antara atasan dengan bawahan karena atas dasar kekaguman tanda dapat menjelaskan menjelaskan secara rasional mengapa kekaguman itu ada.

Kepemimpinan gaya *laissez faire* dalam (Siagian: 2005) bercirikan dengan gayanya yang santai dalam mengelola organisasi. Untuk pengambilan keputusan, pemimpin *laissez fire* akan mendelegasikan seluruh tugas kepada bawahannya dengan pengarahan yang minimal bahkan tanpa pengarahan sama sekali. Karena itulah pemimpin *laisse faire* sering dianggap sebagai seorang yang kurang bertanggungjawab terhadap organisasinya.

Yang terakhir adalah kepemimpinan dengan gaya demokratik yang dipandang paling ideal (Siagian: 2005). Ciri pemimpin demokratik dalam mengambil keputusan selalu mengikutsertakan bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Hal ini akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang besar dalam diri karyawannya. Pemimpin yang demokratik akan menjaga hubungan formal dan informal dengan bawahannya, menyadari bahwa bawahannya adalah individu yang memiliki segala kelebihan dan kekurangan (Siagian, 2005 : 18)

Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki Pimpinan sebagai pemimpin utama, yaitu Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi MA, KH. Hasan Abdullah Sahal dan KH. Syamsul Hadi Abdan. Dari wawancara bersama KH Syamsul Hadi Abdan mengungkapkan bahwa Gontor memiliki pesantren-pesantren cabang Gontor yang dipimpin oleh para wakil pengasuh. Dan pada setiap kampus ada staf-staf yang membantu wakil pengasuh dan pimpinan Gontor dalam menjalankan disiplin Pondok Modern Darussalam Gontor.

Para wakil pengasuh pondok cabang diberi kebebasan dalam mengambil keputusan taktis untuk pondok cabang yang dikelolanya. Dengan diberikan kesempatan dalam membuat keputusan dapat mengasah kemampuan manajemen mereka sebagai wakil pengasuh. Sebagian besar keputusan dalam

merumuskan masalah adalah hasil musyawarah para penanggungjawab pondok cabang yang kemudian diajukan kepada pimpinan. Gaya kepemimpinan seperti ini merupakan proyeksi dari tipe pemimpin pseudo demokratis, atau demokratis semu yang memberikan wewenang untuk mengajukan usulan kepada bawahan, namun keputusan akhir tetap berada dibawah kuasa kyai.

Seiras sejalan dengan pengalaman yang dirasakan penulis, bahwa sistem *boarding* adalah salah satu cara terbaik dalam memberikan perhatian dan dukungan moril dan materil kepada para pegawai. Seorang pemimpin bukan hanya harus *expert* dalam hal mengelola sumber daya manusia, tetapi juga harus mampu memahami *psicological needs* mereka.

4. Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor

Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor merupakan organisasi yang besar. Tidak hanya bergelut di bidang pendidikan tingkat menengah atau tingkat atas saja, tetapi sudah merambah ke tingkat perguruan tinggi yang juga dibawah oleh pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor.

Universitas Darussalam (Unida) Gontor merupakan lembaga pendidikan yang berdiri di bawah Yayasan Perguruan Tinggi Darussalam (YPTD) yang didirikan pada tahun 1963. Meski di bawah YPTD, namun keberadaan perguruan tinggi berada di bawah naungan pesantren yang juga menjadikan Unida Gontor sebagai universitas bercirikan pesantren dimana mahasiswa diwajibkan berasrama dan sebagian dosen juga bermukim di dalam kampus. Karena itu rektor Universitas Darussalam Gontor dilantik oleh Pimpinan Gontor.

Posisi tertinggi di organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor adalah Badan Wakaf yang melantik Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor. Sedangkan Pimpinan Pondok Modern Gontor membawahi semua divisi di organisasi Gontor, seperti: Universitas Darussalam Gontor, Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah, pengasuhan santri, Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern, Ikatan Keluarga Pondok Modern. Pimpinan pondok dibantu oleh bagian administrasi dan keuangan dalam mendapatkan informasi keuangan dan administrasi organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor.

5. Strategi dan Manajemen Pondok Modern

Pondok modern agar dapat selalu *exist* dan *survive* dalam dunia pendidikan serta tetap mampu melahirkan sumber daya yang unggul yang dapat mengantisipasi perubahan zaman yang sangat cepat, juga agar tetap dapat berkontribusi aktif terhadap kemajuan dan kesejahteraan bangsa demi menjawab berbagai persoalan yang semakin kompleks, maka bidang yang

harus dibenahi dalam dunia pondok modern adalah strategi dan manajemennya.

Ada dua strategi dalam dunia Pondok Modern Darussalam Gontor yang masih dijaga sampai saat ini, yaitu: strategi proteksi dan proyeksi. Strategi proteksi mengacu pada suatu prinsip “*al-muhafadhotu ‘ala al-qadim al-sholih*” (memelihara tradisi baik) yang modern ini disebut dengan menjaga budaya organisasi. Sedangkan strategi proyeksi mengacu pada prinsip “*al-akhdu bi al-jadid al-ashlah*” (menggambil hal-hal baru yang baik) atau yang *trend* disebut saat ini dengan *development*.

Subfokus penelitian ini ingin membahas tentang bagaimana pimpinan mengelola Pondok Modern Darussalam Gontor yang memiliki banyak cabang. Mulai dari Gontor pusat yang berada di Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur hingga Gontor 14 yang berada di Kabupaten Siak, Riau. Salah satu yang akan dibahas dari penelitian ini yaitu bagaimana pengambilan keputusan di pondok-pondok cabang Gontor. Dan bagaimana sebuah organisasi yang *non profit* dapat bertahan bahkan berkembang pesat di tengah maraknya para pelaku kapitalisme.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif analisis dalam penyajian datanya. Metode ini merupakan salah satu pendekatan dalam meneliti masalah manajemen kepemimpinan. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*). Prosedur dalam metode ini adalah dengan cara pengumpulan data dalam praktiknya menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dikarenakan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka subyek penelitian ini disebut informan. Wawancara telah dilakukan dengan salah satu pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor KH. Syamsul Hadi Abdan, dan Dekan Fakultas Humaniora Universitas Darussalam Gontor Dr. KH. Ahmad Hidayatullah Zakasyi. Sedangkan Objek penelitian ini adalah kepemimpinan kyai Gontor yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor. Peneliti mencari data dari Pondok Modern Darussalam Gontor. Untuk memperoleh validitas data untuk penelitian ini, peneliti telah melakukan wawancara mendalam dengan narasumber yang ralefan dengan substansi masalah penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Kyai Pondok Modern Darussalam Gontor

Pemimpin adalah orang yang dapat memberikan gambaran masa depan organisasinya, menjelaskna nilai organisasinya, menjadi contoh yang terbaik bagi anggotanya, mengomandoi bawahannya, selalu jeli terhadap setiap

peluang, berani mencoba hal baru dan mengambil keputusan, mengembangkan kerjasama, menghargai kinerja pegawai, memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi (intensif/kompensasi) dan pada akhirnya memberikan pengakuan bahwa setiap orang adalah berharga (Kouzes & Barry: 2017).

Dari hasil wawancara di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan Gontor mulai dari KMI, Unida, Pengasuhan, yayasan dan pondok cabang berada dibawah naungan tiga pimpinan, yaitu Dr. KH. Abdullah Syukri Zakasyi, MA, KH. Hasan Abdullah Sahal, dan KH. Syamsul Hadi Abdan.

Ada beberapa hal yang akan dibahas oleh penulis mengenai kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor:

a. Pengelolaan Pondok Modern Darussalam Gontor

Mengelola sebuah organisasi tentulah bukan perkara yang mudah bagi seorang pemimpin. Karena baik buruknya organisasi bergantung pada kebijakan yang dibuat olehnya. Karena itu, sangat penting sekali untuk memberikan perhatian yang lebih kepada sumber daya manusia pada setiap bagian di organisasi, agar dapat membantu pimpinan dalam menemukan ide-ide kreatif untuk mengembangkan dan membawa organisasi menjadi lebih baik. Contoh salah satu posisi penting di lembaga pendidikan Gontor adalah pimpinan pondok cabang, karena posisi sebagai pemimpin ini sangat memiliki pengaruh besar bagi pondok cabang tersebut. Dengan istilah lain karakter organisasi mencerminkan karakter pemimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin Gontor sangat perlu melakukan pertimbangan yang besar dalam memutuskan siapa yang layak menjadi pemimpin di pondok-pondok cabang.

Demi totalitas *syi'ar* Islam di masyarakat dan agar dapat mencakup jangkauan yang luas dari Sabang sampai Marauke, lembaga pendidikan Gontor mendirikan cabang hingga 16 cabang yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dan untuk mengelola tiap pondok cabang, pimpinan Gontor membutuhkan seseorang yang menjadi wakil pengasuh untuk memimpin di setiap cabangnya. Namun untuk menentukan wakil pengasuh di tiap cabang, Gontor memiliki kebijakan yang unik dalam hal memilih sumber daya manusia. Pemimpin Gontor tidak mengutus anggota keluarganya sendiri menjadi pemimpin cabang, melainkan melakukan kaderisasi terhadap alumni Gontor yang berpotensi.

Kaderisasi merupakan salah satu panca jangka Gontor yang diterapkan agar Gontor tetap dapat bertahan dan tidak ikut mati sepeninggal kyainya. Dari kaderisasi inilah terlahir generasi penerus Gontor dengan kriteria dan kualitas tinggi yang siap meneruskan estafet perjuangan Gontor. Syarat untuk menjadi

pemimpin Gontor yaitu harus merupakan alumni Gontor, yang telah menamatkan pendidikan selama 6 tahun atau lebih, yakni mereka yang sangat mengerti dengan pondok itu sendiri. Hal ini dilakukan agar proses pengelolaan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan serta agar dapat objektif dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai.

Syarat lainnya untuk dapat menjadi wakil pengasuh di Gontor cabang adalah mau mewakafkan diri untuk Gontor dan siap ditempatkan di mana pun. Karena kunci kesuksesan sebuah organisasi adalah totalitas sumber daya manusianya, *zero interest* atau yang biasa disebut dengan nilai keikhlasan. Nilai keikhlasan inilah yang tidak dimiliki oleh perusahaan atau organisasi manapun di luar sana. Justru, yang biasanya terjadi adalah saat seorang memiliki nilai jual yang tinggi dia akan mencari tempat bekerja yang mau membayarnya dengan harga mahal. Disanalah letak keistimewahan sebuah keikhlasan yang tidak dapat dikonversi dengan mata uang manapun.

b. Pengambilan Keputusan Pondok Modern Darussalam Gontor

Pondok Modern Darussalam Gontor yang dikelola oleh tiga pemimpin yaitu KH. Hasan Abdullah Sahal, Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA dan KH. Syamsul Hadi Abdan yang menjadi pimpinan tertinggi. Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak hanya bersifat sebagai pemimpin di tingkat Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyyah (KMI) saja tetapi ketiga pimpinan ini merupakan pimpinan lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor, yang dimulai dari tingkat pendidikan dasar (Tarbiyatu Athfal) hingga tingkat Perguruan tinggi (Universitas Darussalam Gontor).

Menurut Siswanto (2008), bahwa para pegawai sangat menginginkan kesempatan untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, karena itu ide atau gagasan untuk pengembangan pondok cabang dirancang oleh wakil pengasuh Gontor cabang, meskipun kuasa persetujuannya semua bermuara pada ke tiga pimpinan pusat ini. Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan visi misi Gontor yang telah direncanakan di awal, juga untuk menghindari distorsi dalam pelaksanaannya.

Untuk beberapa kebijakan tertentu, contohnya dalam hal menentukan wakil pengasuh Gontor cabang dan dalam hal keputusan dan kebijakan umum dan strategis kelembagaan, pimpinan Gontor menggunakan gaya otokratik. Yakni ini dari hasil kesepakatan tiga pimpinan saja. Namun untuk hal yang bukan strategis perusahaan, yaitu hal yang sifatnya praktis, Gontor menggunakan gaya yang demokratik. Yakni dengan cara mengikutsertakan pegawainya atau bahkan mendelegannya kepada pegawai.

c. Sistem Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor

Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki sistem pendidikan yang unik. Jika di sekolah umum atau pondok lain secara umumnya masih menggunakan sistem *Madrasah Tsanawiyah* (MTs) dan *Madrasah Aliyah* (MA), di Gontor justru memakai sistem *Kulliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyyah* (KMI) yang saat ini bersifat *mu'adalah* (persamaan) berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI, sehingga di Gontor tidak pernah ada Ujian Nasional (UN) dan tidak dapat dicampurtangani oleh pemerintah dalam pembentukan kurikulum sekolah. Hal ini yang membuat Pondok Modern Darussalam Gontor lebih bebas dalam mengatur mata pelajarannya sendiri, serta dengan bebas mengkombinasikan antara pelajaran umum dan agama yang berbahasa Arab secara seimbang demi membentuk 'alim ulama yang intelek.

d. Meningkatkan Kualitas Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor

Demi mewujudkan kualitas pendidikan yang bertaraf internasional, para pimpinan Gontor sebelum menjabat sebagai pemimpin terlebih dahulu memantaskan diri untuk menjadi contoh pengajar yang baik. Tidak hanya cukup dengan menamatkan pendidikan di Indonesia, mereka juga melanjutkan pendidikan ke luar negeri seperti KH. Hasan Abdullah Sahal yang mengenyam pendidikan di Arab Saudi dan Mesir. Sedangkan Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi juga melanjutkan pendidikannya di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syarif Hidayatullah Jakarta untuk Strata 1 dan Universitas Al-Azhar Kairo Mesir untuk Strata. Sementara Doktor Honoris Causa diberikan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Cara berfikir pimpinan yang modern inilah yang menjadikan Gontor bersistem Modern, tidak hanya memberikan pelajaran agama saja bagi santrinya, di Gontor juga mempelajari pelajaran umum seperti Berhitung, Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Sejarah, Biologi, Kimia, Fisika, Matematika, Tata Negara, Sosiologi, serta pelajaran berbahasa Inggris seperti Grammer, Daily Conversation dan lain sebagainya. Gontor juga mewajibkan para pelajarnya untuk berkomunikasi dengan dua bahasa, yakni bahasa Arab dan Inggris.

Dengan standar pendidikan seperti inilah yang menjadikan Gontor sebagai salah satu sekolah favorit, tidak hanya bagi pelajar Indonesia saja tetapi juga oleh sebagian pelajar yang berasal dari luar negeri, seperti: Malaysia, Singapore, Thailand, Brunei Darussalam, Australia, dan Amerika.

Pondok Modern Darussalam Gontor juga memiliki disiplin yang ketat dalam proses belajar mengajarnya. Guru-guru diwajibkan berpakaian rapi dan

menggunakan tata cara mengajar yang baik, yakni metode mengajar ala Gontor. Yang mana para tenaga pengajar wajib membuat persiapan materi yang akan diajarkan terlebih dahulu, serta menggunakan alat peraga dalam mengajar demi totalitas dalam mentransfer ilmu. Para siswa juga diwajibkan untuk menghafal pelajaran di samping pemahaman. Proses belajarnya pun menggunakan pengantar berbahasa Arab dan Inggris agar para siswa terbiasa dengan bilingual sistem.

B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor

Keberhasilan sebuah organisasi tidak lain merupakan bentuk keberhasilan sumber daya yang berkontribusi di dalamnya. Ketika hendak merencanakan pendirian organisasi, hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan terlebih dahulu adalah perencanaan sumber daya manusianya.

Dengan banyaknya cabang Pondok Modern Darussalam Gontor di berbagai daerah, juga perlu dialokasikan sumber daya manusia di dalamnya. Bagaimana penentuan sumber daya manusia tersebut? Dengan konsep manajemen yang sering kita dengar yaitu "*The Right Man at The Right Place at the Right Time*". Tentu mereka yang memiliki keahlian dan potensi tertentu yang akan dipilih untuk tempat tertentu. Dan bagaimana meningkatkan keahlian SDM nya? Untuk meningkatkan kualitas pengajar, Gontor memberikan beasiswa pendidikan bagi guru-guru pengabdian, yakni dikuliahkan di Universitas Darussalam Gontor secara gratis. Sementara bagi kader Gontor akan diberikan beasiswa pendidikan ke luar negeri oleh Gontor, namun tentu dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

Lalu bagaimana dengan kompensasi atau penghargaan terhadap sumber daya manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor? Setiap orang pasti memiliki cita-cita dan impian untuk kehidupan pribadinya, begitu pula dengan tenaga pengajar yang ada di Gontor. Meskipun mereka merupakan para *mukhlisiin* (orang-orang yang ikhlas) berjuang untuk agama, tapi Gontor juga tetap memikirkan kesejahteraan bagi tenaga kerja serta keluarganya.

Selain pemberian ihsan bagi tenaga pengajar, sesuai dengan panca jangka Gontor yakni khizanatullah dan kesejahteraan keluarga pondok, Gontor juga memiliki unit usaha pondok yang keuntungannya diperuntukan bagi kesejahteraan guru-guru Gontor. Salah satu kebijakan manajemen keuangan untuk menjaga keberlangsungan Gontor, tenaga pengajar di Gontor tidak boleh mengambil iuran para siswa untuk kehidupan pribadinya. Iuran siswa dipungut dari siswa dan diperuntukan untuk keperluan siswa itu sendiri, seperti untuk biaya makan, perawatan asrama dan listrik. Bukan untuk menggaji guru. Itulah

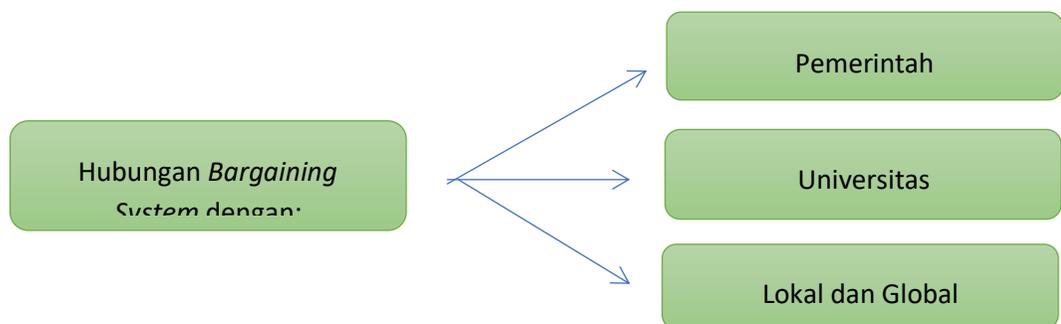
mengapa guru-guru di Gontor sangat dihormati oleh santrinya, karena mereka mengajar murid yang tidak menggaji gurunya. Sehingga tidak ada santri yang meremehkan guru. Mottonya adalah guru ikhlas mendidik dan murid ikhlas untuk dididik.

C. Indikator Keberhasilan Kepemimpinan Kyai Pondok Modern Darussalam Gontor

Salah satu gambaran kesuksesan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak hanya terlihat dari pesatnya perkembangan bangunan Gontor yang megah dan eskpansi organisasi hingga ke luar pulau Jawa, serta perkembangan tingkat pendidikan Gontor yang dimulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Tapi lebih dari itu, hal yang paling terlihat pada indikator kesuksesan Gontor ialah *outcome* (alumni) Pondok itu sendiri.

Berikut contoh konkret kesuksesan Pondok Modern Darussalam Gontor:

1. Hubungan Bargaining Gontor



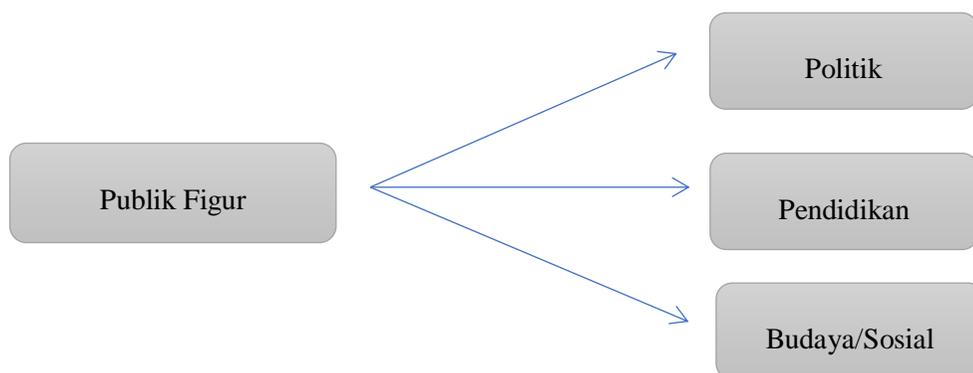
Tabel: Hubungan *bargaining system*

Lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor telah berhasil melakukan hubungan kerja sama dengan beberapa instansi. Contohnya seperti hubungan dengan instansi pemerintah di bidang pendidikan, yakni Gontor yang bersitemkan *Kulliyau-l-Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI) telah mendapat pengakuan *mu'adalah* atau persamaan dari Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI sebagai lembaga pendidikan dengan tingkat akhir (kelas 6 KMI) setara dengan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat.

Berbekal sistem *mu'adalah* inilah akhirnya Gontor juga dapat melakukan kerjasama dengan berbagai universitas dalam hal pengakuan dan penerimaan terhadap ijazah Gontor oleh seluruh Universitas dalam dan luar negeri. Serta Gontor juga berhasil melakukan hubungan kerjasama dengan instansi lokal dan global, seperti melakukan *Memorandum of Understanding* dengan lembaga di negara lain untuk sejumlah kegiatan akademik untuk pertukaran pelajar, pertukaran dosen dengan universitas dalam dan luar negeri dan lain sebagainya.

2. Public Figure

Selain dari jalinan hubungan Gontor dengan beberapa instansi yang penulis paparkan di atas, indikator kesuksesan Gontor lainnya ialah kiprah para alumni yang menjadi publik figur di masyarakat dalam bidang politik, pendidikan dan budaya.



Tabel: Alumni yang menjadi publik figur

Sudah banyak alumni Gontor yang sukses dan berkiprah di masyarakat setelah lulus dari Gontor. Sebagai contoh, publik figure dalam bidang politik yaitu Dr. Hidayat Nur Wahid yang saat ini menjabat sebagai wakil ketua MPR alumni Gontor tahun 1978, Dr. A.M. Fachir yang menjabat sebagai wakil Menteri Luar Negeri (Menlu) alumni Gontor tahun 1976, Dr. Husnan Bey Fananie sebagai Duta Besar Republik Indonesia untuk Negara Azerbaijan yang juga merupakan cucu pendiri Gontor, KH. Zainudin Fananie juga merupakan alumni Gontor tahun 1986.

Publik figur dalam bidang pendidikan yakni ada beberapa alumni yang telah berhasil melanjutkan pendidikan ke luar negeri seperti, Prof. Dr. Din Syamsuddin yang menamatkan pendidikan S3 di Amerika Serikat, yang saat

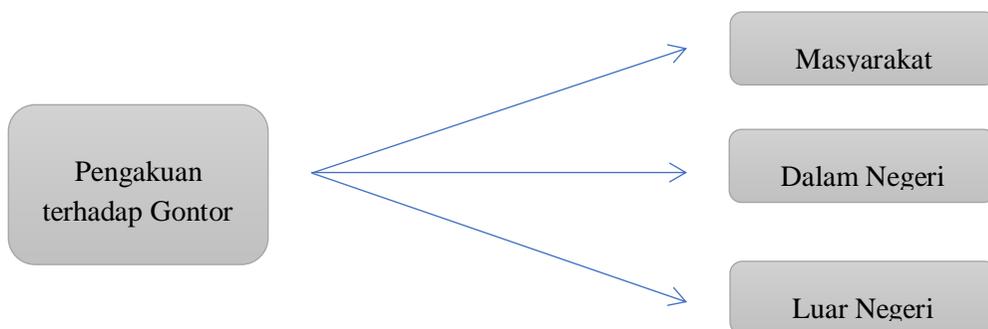
ini menjadi Utusan Khusus Presiden, Ahmad Fuadi yang menyelesaikan pendidikan S2 di Amerika Serikat dan Inggris yang juga sebagai penulis novel best seller, Dr. M. Idris Abdus Somad yang menamatkan S1, S2 dan S3 di Arab Saudi yang kini menjabat sebagai Walikota Depok, dan masih banyak lagi alumni lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang merupakan lulusan universitas ternama di luar negeri.

Serta alumni yang berhasil mendirikan lembaga pendidikan berupa pondok pesantren yang telah tumbuh dan berkembang di mana-mana juga merupakan indikator kesuksesan Gontor yang mencolok. Berikut nama para alumni beserta pondok pesantren yang didirikannya: Pondok Pesantren Daarunnajah yang dipimpin oleh KH. Sofwan Manaf, Pondok Pesantren Darel Qolam dan Pondok Pesantren La Tansa yang dirintis dan dipimpin oleh alm KH. Rifai Arif, Pondok Pesantren Manahijussadat yang dipimpin oleh KH. Sulaiman Effendi, Pondok Pesantren Darel Azhar yang dipimpin oleh Dr. KH. Ikhwan Hadiyin, Pondok Pesantren Al-Mizan yang dipimpin oleh KH. Anang Azhari Ali, Pondok Pesantren Daarel Istiqomah yang dipimpin oleh KH. Sulaiman Ma'ruf, Pondok Pesantren Al-Fafa yang dipimpin oleh KH. Eman Sulaiman, Pondok Pesantren Multazam yang dipimpin oleh Ade Syahroni, dan masih banyak pondok-pondok alumni lainnya yang tersebar dari Sabang sampai Marauke yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu.

Alumni yang menjadi publik figure dalam bidang sosial budaya seperti Emha Ainun Najib sebagai budayawan Indonesia, Ahmad Fuadi sebagai penulis novel Negeri Lima Menara, Akbar Zainuddin sebagai penulis buku motifasi *Man Jadda Wa Jadda*, Dr. Iding Rosyidin sebagai pengamat politik.

3. Pengakuan Masyarakat

Pengakuan masyarakat terhadap Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kredibilitas, diakui di dalam dan luar negeri, serta mendapat pengakuan oleh Mendiknas tahun 2000, Prof Dr. A Malik Fadjar.



Tabel: Pengakuan terhadap Gontor

Pada tahun 2000, Gontor sebagai lembaga pendidikan yang memiliki sistem KMI mendapat pengakuan ijazah setara dengan tingkat SMA (mu'adalah) oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Prof. Dr. A. Malik Fadjar. Antusiasisme masyarakat terhadap Gontor terlihat dengan bertambah banyaknya santri Gontor dari tahun ke tahun. Hingga saat ini Gontor telah membuka pondok sebanyak 16 cabang demi dapat memenuhi permintaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Gontor.

Seperti yang telah disinggung oleh penulis di atas, bahwa respons penerimaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Gontor sangat baik, serta pengakuan dari dalam dan luar negeri juga diterima oleh Gontor. Seperti beberapa waktu lalu Grand Syaikh Al-Azhar datang bertandang ke Pondok Modern Darussalam Gontor untuk bersilaturahmi karena gaung Gontor telah sampai pada tingkat global.

Sebagai lembaga pendidikan yang awal mula pembangunannya hanya di atas sebidang tanah saja, namun saat ini Gontor telah banyak memiliki aset bangunan dan cabang di mana-mana. Berikut kunci kesuksesan Gontor hingga dapat berkembang yaitu: wakaf, keikhlasan, ibadah dan khidmat.

- a. Wakaf: awal mula Gontor berdiri di atas tanah milik pendiri Gontor yang dikenal dengan Trimurti, hingga pada tahun 1958 sebagian tanah tersebut diwakfkan ke Gontor. Sampai saat ini lembaga pendidikan ini justru bertambah banyak aset wakaf yang dimiliki. Sebagai Pondok Modern yang terkenal dengan kualitas pendidikannya, yang sudah banyak mencetak alumni, maka mulai banyak orang yang berlomba-lomba ingin memberikan wakaf baik berupa tanah ataupun bangunan ke Gontor. Ini salah satu hal yang membantu perluasan tanah dan bangunan pondok selain dari hasil iuran siswa. Dan bukan hanya wakaf fisik saja yang dimiliki Gontor, sumber daya manusia yang mewakafkan diri untuk mengabdikan kepada Gontor juga menjadi kontribusi positif terhadap kemajuan dan perkembangan Gontor.
- b. Keikhlasan: kata ini sering sekali kita dengar namun tidak banyak dari kita yang benar-benar mengerti apa arti sesungguhnya dari kata keikhlasan. Ikhlas yang berarti melakukan suatu kebaikan tanpa mengharap balasan dari manusia, semua dilakukan hanya semata-mata mencari ridho Allah SWT. Tidak mengingat-ingatnya kembali dan tidak juga memamerkannya kepada manusia lain. Sifat

ikhlas ini yang ditanamkan dalam diri setiap guru Gontor. Dari keikhlasan menghasilkan totalitas, totalitas menghasilkan kesempurnaan dan keberkahan. Sehingga disimpulkan bahwa keikhlasan menghasilkan keberkahan, berkah sama dengan berkembang dan maju.

- c. Ibadah: pada hakekatnya manusia hanyalah makhluk lemah, yang memiliki banyak keterbatasan dan kekurangan. Namun manusia bisa menjadi seseorang yang hebat karena fadhilah dari Allah SWT. Hanya Allah yang dapat memberi kemudahan-kemudahan, karena Dia Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Begitu juga dengan kesuksesan lembaga pendidikan Gontor yang tidak lain adalah merupakan rahmat dari Allah SWT. Rahmat Allah hanya bisa didapat dengan beribadah serta mengabdikan diri dan *bertaqorrub* atau mendekatkan diri kepada-Nya. Ibadah para kyai, guru-guru dan murid Gontorlah yang menjadikan Gontor dapat sukses seperti saat ini.

Ini semua merupakan bukti kesuksesan dan keberhasilan lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai pondok yang telah mencetak alumni-alumni berkualitas yang berkiprah di masyarakat, juga yang telah menggaungkan nama Gontor itu sendiri.

Keunikan Pondok Modern Darussalam adalah keberhasilan lembaga tersebut dalam membuat sistem dan kaderisasi sehingga lembaga Gontor menjadi model dan contoh. Bahkan pesantren-pesantren modern di berbagai daerah di Indonesia mengadopsi sistem Pondok Modern Darussalam Gontor.

D. Kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor

1. Pengelolaan Pondok Modern Darussalam Gontor

Banyak yang berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah seorang manajer atau administrator yang menata seluruh totalitas organisasi. Namun di Gontor lebih dari itu, makna kepemimpinan bukanlah sebagai fungsi manajerial atau administratif saja yang hanya mengatur, menyelenggarakan dan membagi tugas lalu menunggu hasil laporan dan berakhir pada pembuatan keputusan-keputusan yang hanya dapat dilakukan dalam beberapa jam saja. Definisi kepemimpinan di Gontor adalah *leader*, yaitu seseorang yang mengawasi pergerakan organisasi selama 24 jam, mengontrol kegiatan dan memberikan bimbingan dan arahan secara langsung, mengoreksi kesalahan dengan pemberian contoh yang benar, menjadi *role model* bagi begawai yang lain.

Pemimpin di Gontor di samping sebagai pendidik yang memiliki visi dan misi jauh ke depan, setiap saat menata, mengarahkan, memberikan tugas, melatih, mengawal, mendoakan serta memberikan contoh juga sebagai motivator, supervisor, evaluator, bahkan terjun langsung dan ikut campur dalam seluruh tata kehidupan di pondok. Pemimpin harus memiliki fleksibilitas dalam perilakunya (Zarkasyi: 2011). Karena setiap bawahan memiliki hierarki kebutuhan dan motif yang heterogen sifatnya, pemimpin juga berkewajiban memberikan perlakuan yang berbeda (Siswanto: 2008)

Dalam mengelola lembaga pendidikan Gontor dengan belasan cabang yang tersebar di berbagai daerah, tentu saja pimpinan Gontor memerlukan seseorang yang menjadi wakilnya di tiap cabang pondok. Dalam hal ini, pemimpin tentu harus memberikan kepercayaan kepada wakilnya tersebut dalam mengelola pondok cabang yang diamanahi itu. Kepercayaan yang diberikan ini secara tidak langsung dapat menjadi tambahan ilmu dalam kepemimpinan bagi pegawai, juga dapat membantu pegawai dalam mengembangkan bakat, menumbuhkan ide kreatif, hingga akhirnya menjadi terlatih dalam bidang kepemimpinan. Karena proses belajar yang baik adalah dengan mempraktekannya secara langsung. *Learning by doing*. Ini juga dapat menumbuhkan rasa percaya diri pegawai terhadap dirinya dan rasa percaya pegawai terhadap lembaga karena dia merasa keberadaanya dianggap dan diakui oleh organisasinya.

2. Tipologi Kepemimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor

Banyak gaya yang dewasa ini yang digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Salah satu tipologi yang umum dikenal ialah dengan mengatakan bahwa para pimpinan dapat digolongkan pada lima tipe. Yaitu tipe otokratik, tipe paternalistic, tipe kharismatik, tipe *laissez faire*, dan tipe demokratik (Siagian, 2005: 12). Pemimpin dengan gaya otokratik memiliki ciri suka bertindak sendiri lalu memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah membuat sebuah keputusan. Sementara bawahannya hanya berperan sebagai pelaksana tanpa dilibatkan sama sekali dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang otokratik biasanya lebih mengutamakan orientasi penyelesaian tugas dan kurang memberi perhatian pada hubungan intim dengan para bawahannya. Pemimpin dengan gaya paternalistik memiliki hubungan dengan bawahan seperti hubungan antara bapak dan anak.

Dengan kata lain hubungan yang terjalin adalah seorang yang telah dewasa dengan orang lain yang dipandang belum dewasa, baik dari segi

pengetahuan maupun kematangan psikologis. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini yakni dapat menghambat daya inovasi dan kreativitas bawahan. Kepemimpinan dengan gaya kharismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya yang berjumlah besar tanpa mampu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinan orang yang bersangkutan. Dalam hal mengambil keputusan, pemimpin dengan gaya kharismatik terkadang bersifat otokratik, yakni menentukan kebijakan sendiri. Namun ada pula kalanya ia menggunakan gaya demokratik dengan mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan yakni sering memiliki rasa egoisme yang tinggi, namun sikap demikian ternyata tidak terlalu memengaruhi hubungan antara atasan dengan bawahan karena atas dasar kekaguman tanda dapat menjelaskan menjelaskan secara rasional mengapa kekaguman itu ada.

Kepemimpinan gaya *laissez faire* bercirikan dengan gayanya yang santai dalam mengelola organisasi. Untuk pengambilan keputusan, pemimpin *laissez fire* akan mendelegasikan seluruh tugas kepada bawahannya dengan pengarahan yang minimal bahkan tanpa pengarahan sama sekali. Karena itulah pemimpin *laisse faire* sering dianggap sebagai seorang yang kurang bertanggungjawab terhadap organisasinya. Yang terakhir adalah kepemimpinan dengan gaya demokratik yang dipandang paling ideal. Ciri pemimpin demokratik dalam mengambil keputusan selalu mengikutsertakan bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Hal ini akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang besar dalam diri karyawannya. Pemimpin yang demokratik akan menjaga hubungan formal dan informal dengan bawahannya, menyadari bahwa bawahannya adalah individu yang memiliki segala kelebihan dan kekurangan (P.Siagian, 2005 : 18)

Pondok Modern Darussalam Gontor dengan keunikan sistem kepemimpinannya dalam menentukan wakil pengasuh setiap kampus cabang, yang tidak mengangkat keluarga sendiri sebagai wakil pengasuh pondok cabang adalah merupakan interpretasi terhadap perilaku objektivitas yang tidak membenarkan perilaku Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) dalam berorganisasi. Dan juga untuk menjaga sifat profesionalisme seorang pemimpin dalam memilih tenaga pekerja bukan berdasarkan siapa dekat dengan siapa, melainkan berdasarkan keahlian yang dibutuhkan dan maslahat bagi organisasi. Lalu apakah keluarga dari pimpinan tersebut tidak ikut berkontribusi terhadap organisasi? Tentu saja mereka ikut berkontribusi. Secara tidak langsung bahwa anggota keluarga pimpinan Gontor juga ikut memimpin bersama.

Dalam hal syarat calon pemimpin yang pantas menjadi penerus pimpinan adalah mereka yang menyelesaikan pendidikan di Gontor setidaknya selama 6 tahun di KMI, yakni orang yang benar-benar mengerti dengan Pondok modern Gontor itu sendiri. Hal ini berkaitan juga dengan teori manajemen yaitu harus memposisikan pegawai yang *expert* di bidangnya. Mengapa harus yang telah tinggal di Gontor lebih dari 6 tahun? Di Pondok Modern Gontor memiliki semboyan bahwa apa yang dilihat, didengar dan dirasakan adalah bentuk pendidikan. Sehingga semakin lama tinggal di Gontor berarti semakin banyak serapan pengetahuan dan pengalaman yang didapat.

Gaya kepemimpinan Kyai Gontor lebih mendekati kepada tipe kharismatik. Meskipun sering membuat keputusan tanpa melibatkan pegawai dalam proses pembuatannya, pemimpin dengan tipe ini akan tetap dihormati dan disegani oleh seluruh anggota organisasi. Namun untuk beberapa kebijakan tertentu yang tidak mengganggu kondusifitas jalannya organisasi, pimpinan Gontor melibatkan guru yang bertugas dalam bidang itu, namun tetap dalam pengawasan dan seizin pimpinan.

3. Manajemen Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Modern Darussalam Gontor

Menurut Allen (1063), perencanaan terdiri dari aktivitas yang dioperasikan oleh seorang pemimpin untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini. Berikut aktivitas perencanaan yang dimaksud:

1. *Forecasting* (Perkiraan)
Merupakan suatu usaha yang sistematis untuk memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas data dan fakta yang telah diketahui.
2. *Establishing Objektif* (Penetapan Tujuan)
Merupakan suatu aktifitas untuk menetapkan suatu yang akan dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan
3. *Programming* (Pembuatan Program)
Ialah suatu aktivitas yang dilakukan untuk menetapkan:
 - a. Langkah atau program yang diperlukan untuk mencapai tujuan
 - b. Unit dan anggota yang diperlukan untuk setiap program
 - c. Urutan serta pengaturan waktu untuk setiap program
4. *Scheduling* (Penjadwalan)
Yaitu penetapan waktu kegiatan secara urut sesuai dengan bentuk atau kronologi pekerjaannya.
5. *Budgeting* (Penganggaran)

Merupakan aktivitas untuk mengalokasikan sumber daya keuangan (*financial resources*) bagi kegiatan tertentu pada waktu tertentu.

6. *Developing procedure* (Pengembangan Prosedur)
Suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
7. *Establishing and Interpreting Policies* (Penetapan dan Interpretasi Kebijakan)
Suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi di mana pemimpin dan para bawahannya akan bekerja.

Keberhasilan dan keberlangsungan hidup sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berkontribusi di dalamnya. Meskipun memiliki teknologi secanggih apapun, jika sumber daya manusianya tidak dapat mengelola dengan baik tentu saja tidak akan dapat mencapai hasil yang maksimal.

Dikutip dari buku Manajemen Kinerja (Wibowo: 2016) definisi dari manajemen kinerja atau sering dikenal dengan *performance management* adalah tentang bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi pada waktu yang tepat dengan biaya yang tepat, efektif dan efisien. Manajemen kinerja adalah merupakan proses yang dilakukan secara sistemik dan holistik. Manajemen kinerja diawali dengan rencana strategis sampai pada evaluasi kinerja dan perbaikan kinerja.

Bagaimana dengan manajemen kinerja di Gontor? Selayaknya organisasi secara umumnya yang memiliki tujuan organisasi yaitu mampu bertahan dan berkembang, Gontor juga mempunyai standar kinerjanya sendiri. Tujuan dari lembaga pendidikan Gontor yaitu mencetak para pelajar yang seimbang antara fikir dan dzikir, menjadi ulama yang intelek, dan mampu memberikan kontribusi positif di masyarakat juga bermanfaat bagi agama dan negara. Untuk mencapai tujuan itu, hal yang harus diperhatikan oleh Gontor adalah peningkatan kualitas pengajarnya. Dengan tenaga pendidik yang berkualitas baik akan dapat mencetak generasi hebat yang juga menjadi tolak ukur atau gambar kualitas lembaga pendidikan Gontor.

Cara terbaik dalam mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia di sebuah organisasi adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan keahlian serta kontribusi manusia tersebut terhadap organisasi. Menurut Nitisemito (1982:149) kompensasi didefinisikan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang

dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Pondok Modern Darussalam Gontor memang tidak mengenal istilah Upah Minimum Regional (UMR) karena untuk menggaji guru tidak mengikuti upah minimum yang berlaku di Indonesia. Namun meskipun begitu, guru-guru di Gontor tetap merasakan kesejahteraan. Ukuran kesejahteraan tidak melulu diukur dengan nominal uang, tapi lebih dari itu.

Para tenaga pengajar Gontor diberikan asrama untuk tempat tinggal, bagi yang sudah berkeluarga diberikan rumah dinas. Tidak hanya itu, untuk pendidikan anak-anak mereka juga ditanggung oleh Gontor, mereka dapat bersekolah di sekolah Gontor secara gratis. Sementara untuk kebutuhan asuransi kesehatan, Gontor memiliki unit pelayanan kesehatan yang bisa dipakai untuk berobat guru-guru Gontor.

Dengan demikian, meskipun gaji guru tidak sesuai dengan UMR namun mereka masih ditunjang dengan kebutuhan pokok lain, seperti: sembako setiap bulannya, fasilitas internet, keperluan kerja, seragam, dan tunjangan-tunjangan lainnya. Dengan bermottokan “Guru ikhlas mengajar murid ikhlas diajar” menjadikan kegiatan belajar mengajar terkondisikan dengan baik.

Meskipun kompensasi kesejahteraan guru belum memenuhi kriteria kompensasi yang seharusnya, namun para tenaga pengajar memiliki motivasi lain dalam pengabdianya kepada Gontor yaitu sebuah *mardhotillah* atau keridoan Allah SWT, yang hanya bisa diraih dengan sebuah nilai keikhlasan.

Hal ini tentu sangat kontras dengan teori yang dibuat oleh Abraham H. Maslow tentang hierarki kebutuhan manusia (Endin Nasrudin: 2010) bahwa motivasi orang bekerja yang terbentuk dari beberapa kebutuhan:

- Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)
- Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety/Security Needs)
- Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang (Social Needs)
- Kebutuhan Akan Penghargaan (Esteem Needs)
- Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (Self-actualization Needs)

Berikut gambar diagram hierarki kebutuhan.

Konsep hierarki kebutuhan dasar ini bermula ketika Maslow melakukan observasi terhadap perilaku monyet. Berdasarkan pengamatannya, didapatkan kesimpulan bahwa beberapa kebutuhan lebih diutamakan dibandingkan dengan kebutuhan yang lain. Contohnya, jika individu merasa

haus maka individu akan cenderung untuk mencoba memuaskan dahaga. Individu dapat hidup tanpa makanan selama berminggu-minggu tetapi tanpa air, individu hanya dapat hidup selama beberapa hari saja karena kebutuhan akan air lebih kuat daripada kebutuhan akan makan.

Kebutuhan-kebutuhan ini sering disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan dasar yang digambarkan sebagai sebuah hierarki atau tangga yang menggambarkan tingkat kebutuhan. Terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Jika pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya. Menurut Maslow, pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan alami dari setiap manusia.

4. Hierarki Kebutuhan Maslow

- *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Jenis kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, tidur dan oksigen (sandang, pangan, papan). Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan atasnya. Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpenuhi. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah citarasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya. Seseorang yang sungguh-sungguh lapar tidak akan terlalu peduli dengan rasa, bau, temperatur ataupun tekstur makanan.

Kebutuhan fisiologis berbeda dari kebutuhan-kebutuhan lain dalam dua hal. Yang pertama, kebutuhan fisiologis adalah satu-satunya kebutuhan

yang bisa terpenuhi sepenuhnya atau minimal bisa diatasi. Manusia dapat merasakan cukup dalam aktivitas makan sehingga pada titik ini, daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang baru saja menyelesaikan sebuah santapan besar, dan kemudian membayangkan sebuah makanan lagi hal itu akan membuatnya mual. Kedua, yang khas dalam kebutuhan fisiologis adalah hakikat pengulangannya. Setelah manusia makan, mereka akhirnya akan menjadi lapar lagi dan akan terus menerus mencari makanan dan air lagi. Sementara kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi tidak terus menerus muncul. Sebagai contoh, seseorang yang minimal terpenuhi sebagian kebutuhan mereka untuk dicintai dan dihargai akan tetap merasa yakin bahwa mereka dapat mempertahankan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut tanpa harus mencari-carinya lagi.

- *Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety/Security Needs)*

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpenuhi secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti kriminalitas, perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusakan dan bencana alam. Serta kebutuhan secara psikis yang mengancam kondisi kejiwaan seperti tidak diejek, tidak direndahkan, tidak stres, dan lain sebagainya. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertindak laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertindak laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

- *Kebutuhan Akan Rasa Memiliki dan Kasih Sayang (Social Needs)*

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk dibutuhkan oleh orang lain agar ia dianggap sebagai warga komunitas sosialnya. Bentuk akan pemenuhan kebutuhan ini seperti bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi

sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut jika kelemahan-kelemahan serta kesalahan-kesalahannya. Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

- *Kebutuhan akan Penghargaan (Esteem Needs)*

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, selanjutnya manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan egonya atas keinginan untuk berprestasi dan memiliki prestise. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

- *Kebutuhan akan Aktualisasi Diri (Self-actualization Needs)*

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk membuktikan dan menunjukkan dirinya kepada orang lain. Pada tahap ini, seseorang mengembangkan semaksimal mungkin segala potensi yang dimilikinya. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya. Awalnya Maslow berasumsi bahwa kebutuhan untuk aktualisasi diri langsung muncul setelah kebutuhan untuk dihargai terpenuhi. Akan tetapi selama tahun 1960-an, ia menyadari bahwa banyak anak muda di Brandeis memiliki pemenuhan yang cukup terhadap kebutuhan-kebutuhan lebih rendah seperti reputasi dan harga diri, tetapi mereka belum juga bisa mencapai aktualisasi diri.

Dari kelima tingkat kebutuhan menurut Maslow, penulis akan mencoba menganalisa sudah di tingkat manakah posisi tenaga kerja di Gontor dalam hierarki kebutuhan teori Maslow, dengan analisa:

a) Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)

Yakni kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, tidur dan oksigen (sandang, pangan, papan). Pondok Modern Darussalam Gontor selain memberikan ihsan (istilah gaji dalam pondok) juga memenuhi kebutuhan konsumsi mereka, yakni dengan memberikan sembako, tempat tinggal dan seragam. Dengan kata lain bahwa kebutuhan dasar guru Gontor telah dipenuhi.

b) Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety/Security Needs)

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari hal-hal yang mengancam seperti kriminalitas, perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusakan dan bencana alam. Serta kebutuhan secara psikis yang mengancam kondisi kejiwaan seperti tidak diejek, tidak direndahkan, tidak stres, dan lain sebagainya. Jika dilihat dari fasilitas yang diberikan oleh Gontor kepada tenaga pengajar di sana, seperti fasilitas kesehatan, biaya pendidikan anak, lingkungan tinggal yang aman, kebutuhan pokok yang terpenuhi, hingga sarana olah raga, ini merupakan bentuk pemberian rasa aman yang diberikan oleh Gontor kepada pegawainya. Dan karena salah satu syarat untuk dapat tinggal di Gontor adalah berperilaku baik terhadap sesama, yang berarti secara tidak langsung merupakan faktor penunjang dari rasa aman tersebut.

c) Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang (Social Needs)

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan ini pasti dimiliki oleh setiap manusia sebagai fitrahnya bahwa manusia adalah makhluk sosial yang mana saling membutuhkan, saling ingin dicintai dan mencintai. Bagaimana Pondok Modern Darussalam Gontor memenuhi kebutuhan sosial ini bagi pegawai (kader pondok)? Gontor memberlakukan budaya saling menghormati dan saling menghargai. Dengan begini kebutuhan untuk kasih sayang dapat terpenuhi. Seperti sebuah Hadist: "*Li yusallima as-shogiiiru 'ala al-kabiri wa al-maarru 'ala al-qi'idi wa al-qoliilu 'ala al-katsiri*". Yang bermakna bahwa dianjurkan memberikan salam dari anak kecil kepada orang dewasa, dan yang berjalan kepada yang duduk dan orang yang sedikit kepada orang yang banyak.

d) Kebutuhan Akan Penghargaan (Esteem Needs)

Setelah kebutuhan dicintai dan memiliki tercukupi, selanjutnya manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan egonya atas keinginan untuk

berprestasi dan memiliki prestise. Ada dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Lembaga pendidikan Gontor sangat mendukung pegawainya dalam meningkatkan kemampuan di bidang akademik. Ini tercermin dari pemberian beasiswa pendidikan bagi seluruh guru, baik guru pengabdian maupun kader Gontor. Hal ini dilakukan untuk menunjang tingkat prestise dan kebutuhan terhadap penghargaan pegawai. Seperti yang diterangkan oleh ayat Al-Qur'an surat mujudalah, bahwa sesungguhnya orang yang tinggi derajatnya adalah mereka yang beriman dan memiliki ilmu (QS Al-Mujadalah: 11)

e) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (Self-actualization Needs)

Hingga sampailah pada tingkatan terakhir dari hierarki kebutuhan Maslow adalah aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk membuktikan dan menunjukkan dirinya kepada orang lain. Pada tahap ini, seseorang mengembangkan semaksimal mungkin segala potensi yang dimilikinya. Kebutuhan ini pula yang dimiliki oleh tenaga pengajar Gontor. Ketika empat kebutuhan dasar pertama sudah terpenuhi, barulah mereka membutuhkan sebuah kesempatan untuk aktualisasi diri. mereka yang berada pada tingkat ini ialah mereka yang telah menemukan jadi diri, yaitu mereka yang sadar tentang tujuan hidup di dunia ini adalah untuk berbuat kebaikan, *khairul ummah*. Seperti sebuah Hadits Nabi Muhammad SAW yang mengatakan bahwa: *khairunnasi ahsanuhun khuluqan wa anfa'uhum lii an-nas*. Yang bermakna sebaik-baik manusia adalah yang paling baik akhlaknya dan paling bermanfaat bagi manusia lain.

Alasan aktualisasi diri inilah yang menjadi dasar dari nilai keikhlasan. Saat seseorang tidak lagi berbicara tentang uang ketika melakukan kebaikan, atau yang biasa disebut dengan istilah *zero interest*, saat pengabdian diri kepada pondok dilakukan karena mengharap ridha Allah SWT. Yang terpenting adalah memberi, tidak lagi berbicara tentang *take and give*. Motivasi ini yang tidak dimiliki oleh pegawai perusahaan komersial manapun. Karena sesungguhnya kunci dari kesuksesan sebuah organisasi bergantung pada totalitas pegawainya.

Dengan keterangan seperti di atas, penulis menyimpulkan bahwa posisi tenaga pengajar Gontor telah sampai pada tingkat keikhlasan. Yang mana manusia hanya ingin bekerja secara optimal tanpa menghitung-hitung tenaga

yang sudah dikeluarkan, karena baginya yang menilai pekerjaannya bukan lagi manusia tetapi dinilai langsung oleh Allah SWT. Seperti ayat al-qur'an: *wa quli'mahu fasayarollahu 'amalakum*. Yang artinya, dan bekerjalah maka Allah yang akan melihat pekerjaanmu itu.

Namun meskipun tenaga pengajar Gontor telah sampai pada tingkat keikhlasan, Gontor tetap tidak melupakan hak-hak mereka dengan tetap memberikan kompensasi yang pantas bagi pegawainya. Seperti yang dikutip dari buku manajemen kompensasi (Kadarisman: 2016), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah:

- Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan)
- Bersifat wajar atau adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi)
- Bersifat adil atau wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi)
- Memerhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi atau jabatan, yang juga berarti perbedaan kewajiban dalam kontribusi mewujudkan tujuan organisasi.

Dari keempat poin di atas, realisasi pemberian kompensasi terhadap pegawai yang dilakukan oleh Gontor hanya meliputi poin 1, 3 dan 4 saja. Meskipun begitu, kader Gontor tetap mendapat kesejahteraan lain, seperti yang telah dipaparkan di atas oleh penulis.

Menurut Kadarisman (2016) tujuan dari pemberian kompensasi terhadap seluruh pegawai adalah:

- Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Yakni, karyawan menerima upah, gaji atau sejenisnya tidak lain adalah untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan adanya kepastian penerimaan upah tersebut berarti adanya jaminan "*economic security*" bagi dirinya dan keluarganya.
- Meningkatkan produktifitas kerja. Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif
- Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani organisasi memberikan kompensasi yang tinggi terhadap karyawan, semakin menunjukkan bahwa betapa semakin suksesnya organisasi tersebut. Sebab hanya organisasi dengan pendapatan yang besar yang berani memberikan kompensasi yang besar
- Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi

karyawan pada jabatan tertentu sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output.

5. Indikator Keberhasilan Kyai dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor

Beberapa indikator kesuksesan lembaga pendidikan Gontor seperti yang penulis paparkan pada bab sebelumnya, mulai dari hubungan *bargaining* Gontor, alumni Gontor yang menjadi *public figure*, hingga pengakuan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Gontor. Itu semua merupakan hasil dari fungsi kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai Gontor.

Fungsi kepemimpinan menurut Nasrudin (2010) yaitu: menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan, serta merangsang para anggotanya untuk bekerja.

Handoko menjelaskan tentang prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi yang disimpulkan dari pendapat beberapa tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut:

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, serta pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara teliti.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual dalam pengawasan kerja harus sesuai dengan situasi dan kondisi.
4. Sangat dibutuhkan pendekatan motivasi yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi.

Sebagai tambahan beberapa gagasan tentang berbagai riset perilaku adalah:

1. Manusia adalah faktor penentu sukses atau gagalnya pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajer harus diberi pelatihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
3. Organisasi harus menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk dapat memenuhi seluruh kebutuhan mereka.
4. Komitmen dalam pencapaian tujuan dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
5. Pekerjaan karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.

6. Pola-pola dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

SIMPULAN

Dalam kepemimpinan Kyai Pondok Modern Darussalam Gontor ada beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pertama, gaya otokratik, yang artinya pimpinan Gontor dalam pembuatan keputusan bertindak sendiri tanpa mengikutsertakan para pegawainya. Contohnya dalam hal menentukan wakil pengasuh Gontor cabang dan dalam hal keputusan dan kebijakan umum dan strategis kelembagaan.

Selain kepemimpinan gaya otokratik, yang kedua, Pimpinan Gontor juga menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Yakni dengan mengikutsertakan pegawainya dalam pengambilan keputusan tertentu, yang memungkinkan para pegawainya ikut berpartisipasi. Contohnya, dalam pembuatan system dan peraturan ekstra kurikuler pesantren misal dalam pembentukan gugus pramuka, marching band, beladiri, dan lain-lain.

Dalam segi pengelolaan sumber daya manusia (SDM), Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki sistem kebijakannya sendiri. Dalam hal memberikan kompensasi Gontor tidak menggunakan istilah upah minimum regional (UMR) namun dengan kebijakannya memberikan *ihsan* atau kebaikan kepada para guru bukan hanya berupa uang tapi juga memberikan kebutuhan psikologis pegawainya seperti layanan kesehatan, sembako, lingkungan aman, rasa penghargaan dan sebagainya.

Dalam perencanaan dan jenjang karir pegawainya, Gontor telah menyediakan sarana dan prasana pendidikan baik di dalam maupun di luar negeri, serta menyiapkan mereka sebagai kader penerus Gontor.

Indikator keberhasilan lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor yaitu berupa *outcome* atau alumni Gontor itu sendiri yang telah banyak memberikan kontribusi yang positif bagi Indonesia yang juga mengangkat nama baik Gontor. Gontor juga menerima pengakuan oleh institusi dalam dan luar negeri atas kredibilitas dan kualitas lembaga pendidikannya.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor mencerminkan keberhasilan kepemimpinan Kyai Gontor. Meskipun kepemimpinan Kyai Gontor sudah membawa lembaga Pondok Modern Darussalam Gontor pada tingkat pendidikan baik, regional, nasional bahkan

internasional, namun perbaikan dan inovasi-inovasi harus tetap dilakukan sesuai dengan perkembangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Azra, Azyumardi, 2002, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta.
- Azra, Azyumardi, 2003, *Surau; Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta.
- Eiil University, *Human Resources Planning and Development*, Jorethang, District Namchi, Sikkim- 737121, India
- Fathurrohman, Imam, 2014, *Husnan Bey Fananie, rekam Jejak dan Semangat Pengabdian Seorang Santri; Menapaki Kaki-Kaki Langit*, Fananie Center, Jakarta.
- Gaol, CHR. Jimmy L, 2014, *A to Z; Human Capital; Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Grasindo Anggota Ikapi, Jakarta.
- Hasan, Muhammad Tholchah, 2001, *Diskursusu Islam Kontemporer*, PT Listafariska Putra, Jakarta.
- Herujito, Yayat M, 2004, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gramedia, Jakarta.
- Kasmir, 2016, *Manajmenen Sumber Daya Manusia; Teori dan Praktik*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Kaswan, Ade Sadikin Akhyadi, 2015, *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Dari Konsepsi, Paradigma dan Fungsi sampai Aplikasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Kadarisman, 2016, *Manajemen Kompensasi*, Rajawali Pers, Jakarta
- Kouzes, 2017, James M & Posner, Barry Z, *The Leadership Challenge*, HB Printing, Singapore
- Mardiyah, Jurnal Tsaqafah, Vol. 8, No.1, April 2012, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*.
- Mas'ud, Abdurrahman, 2004, *Intelektual Pesantren; Perhelatan Agama dan Tradisi*, LKiS, Yogyakarta.
- Nasrudin, Endin, 2010, *Psikologi Manajeme*, Pustaka Setia, Bantung
- Sanusi, Muhammad Husein, dkk, 2016, *Trimurti; Menelusuri Jejak, Sintesa dan Genealogi Berdirinya Pondok Modern Darussalam Gontor*, Etifaq Production, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 2005, *fungsi-Fungsi Manajerial*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, H. B, 2008, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta

- Wardun, *Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor*, 2016, Darussalam Press, Ponorogo, Jawa Timur.
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta
- Zarkasyi, Abdullah Syukri, 2011, *Bekal untuk Pemimpin; Pengalaman Memimpin Gontor*, Trimurti Press, Jawa Timur.
- Zarkasyi, Imam, 1996, *KH Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, Gontor Press, Jawa Timur.
- Zarkasyi, Muhammad Ridlo, 2016, *Ajaran Kyai Gontor; 72 Prinsip Hidup KH Imam Zarkasyi*, Renebook, Jakarta.
- Zulkarnaen, Fisher, Nurrohman, 2007, *Pesantren Gontor di Pentas Nasional; Potret Sejarah dan Pemikiran Alumni Pesantren Gontor*, Malindo Press, Bandung.
- Abdullah dan Deden Mauli Darajat 2016, *Jurnal Ettisal* Vol. 1 No. 1, Univeritas Darussalam Gontor, Ponorogo, Jawa Timur

Hasil Wawancara:

- Wawancara dengan Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor KH Syamsul Hadi Abdan pada hari Senin, 12 Maret 2018 di Gontor.
- Wawancara dengan Al-Ustadz Drs. H. Nasrullah Zarkasyi (Putra pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor KH Imam Zarkasyi dan Dosen Universitas Darussalam Gontor) pada hari Ahad, 11 Maret 2018 di kampus Universitas Darussalam Gontor
- Wawancara dengan Al-Ustadz Dr. KH. Ahmad Hidayatullah Zarkasyi, MA (Putra pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor KH Imam Zarkasyi dan Dekan Fakultas Humaniora Universitas Darussalam Gontor)