

Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Dosen di Ma'had Aly Sukorejo Situbondo

Wawan Juandi

Universitas Ibrahimy Situbondo

wwnjuandi@gmail.com

Juwairiyah

Mambaul Ulum Gapura Sumenep

juwairiyahdahan92@gmail.com

Abstract: The figure of a Kiai as the director of Ma'had Aly Sukorejo Situbondo is very crucial in motivating lecturers' work. This research aims to find and to analyze the role and the strategies of Kiai in enhancing the lecturers' work motivation. It uses a qualitative approach that emphasizes inductive analysis through reduction, presentation, and conclusion. The role of Kiai's leadership in enhancing lecturers' work motivation at Ma'had Aly Sukorejo Situbondo is in his capacity as a competitive supervisor in every lecturer's ability to increase personal awareness so can do work based on main duties and functions (TUPOKSI), by giving an example and spiritual guidance before instructing. The Kiai's strategy as the director of Ma'had Aly are holds a meeting with masyayikh, maintain sustainable control to Ma'had Aly 's regulation, builds an adjacency with all elements (egalitarian), uses *uswatun hasanah approach* and Sufistic strategies, discipline in carrying out the duties. The positive impact of the strategies of Kiai in enhancing the lecturers' work motivation at Ma'had Aly Sukorejo is the lecturers respect him more, dare to express their aspirations, but still maintain politeness.

Keywords : leadership; kiai; motivation

Abstrak: Tokoh seorang kiai sebagai Mudir Ma'had Aly Sukorejo Situbondo dalam memotivasi kerja dosen yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana peran dan strategi dalam meningkatkan motivasi kerja dosen. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pada analisis secara induktif, yaitu reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan, peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di Ma'had Aly Sukorejo situbondo sebagai penyeleksi yang kompetitif dalam setiap kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kesadaran personal sehingga dapat bekerja sesuai TUPOKSI, dengan Memberi teladan dan bimbingan ruhani terlebih dahulu sebelum menginstruksikan. Strategi Kiai sebagai Mudir Ma'had dengan mengadakan pertemuan dengan masyayikh, mengadakan kontrol secara terus menerus terhadap regulasi ma'had dengan waktu yang kondisional, membangun kedekatan dengan semua elemen yang ada (egaliter), menggunakan pendekatan *uswatun hasanah* dan strategi sufistik, disiplin dalam menjalankan tugas yang dibebankan pada beliau. Dampak positif strategi yang digunakan

kiai dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di Ma'had Aly Sukorejo. Sehingga para dosen lebih menghormati beliau, berani menyampaikan aspirasi, namun tetap menjaga kesopanan.

Kata Kunci : kepemimpinan; kiai; motivasi

Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat (2) mendefinisikan bahwa: Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dosen memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan.

Dosen bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar, oleh karena itu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi dosen memegang peranan dan kedudukan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan, terutama di perguruan tinggi (Trianto, Tutik & Triwulan, 2006: 3).

Upaya pembenahan kurikulum, perbaikan prasarana dan sarana, manajemen perguruan tinggi merupakan hal penting, namun tanpa adanya dosen yang bermutu dan sejahtera, semuanya itu menjadi kurang bermakna. Kinerja dosen merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam melaksanakan misinya, kinerja dosen merupakan penggerak bagi keberhasilan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga perguruan tinggi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model

partner-lawyer (Gibson, 1994; Invancevich; 1994). kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan (motivasi), (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Mangkuprawira, 2007: 2).

Dalam hal ini peneliti hanya akan membahas satu faktor yang mempengaruhi kinerja dosen yaitu faktor motivasi. Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi tidak dibahas dalam penelitian ini. Motivasi sendiri diambil dari bahasa Inggris yaitu kata *motivation* yang berasal dari bahasa latin *movere* yang artinya menggerakkan (Wiyono, 2007: 1).

Menurut Uno (2007: 3). motivasi berasal dari kata motif yaitu daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut (Anoraga, 2006: 34). Motivasi sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni sebagai suatu daya pendorong untuk melakukan sesuatu.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dosen. Motivasi kerja yang dimaksud adalah suatu dorongan mental yang muncul dari dalam dan luar diri dosen untuk melaksanakan tugas (Uno, 2007: 87). Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab dosen. Bagi seorang dosen, tugas dan tanggung jawab tersebut terlihat dalam

melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Dalam meningkatkan motivasi kerja dosen tersebut, peran seorang pimpinan sangat diharapkan. Karena salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah memotivasi bawahannya termasuk para dosen. Dan di lembaga Ma'had Aly Sukorejo yang merupakan lembaga kader ahli Fiqih dan Ushul Fiqih, pimpinan tertinggi dipegang oleh seorang kiai yang disebut juga dengan istilah *Mudir*.

Di Ma'had Aly Sukorejo Situbondo tersebut, para tenaga pengajarnya ada yang tidak memiliki title yang seharusnya dimiliki oleh seorang dosen di lembaga tinggi. Hal ini terjadi karena lembaga Ma'had Aly tidak sama dengan lembaga tinggi yang lain meskipun sama-sama lembaga tinggi Islam. Ma'had Aly adalah lembaga tinggi yang memadukan antara kultur pesantren dan perguruan tinggi. Oleh karena itu tidak ada Ma'had Aly di seluruh Indonesia yang terbangun tanpa adanya pondok pesantren.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci.

Penelitian fenomenologi mencoba menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang dialami, sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau memahami *fenomena* yang dikaji. Oleh sebab itu, penelitian kualitatif fenomenologi senantiasa berupaya untuk masuk ke dalam dunia konseptual para manusia pelaku yang menjadi obyek penelitiannya, berusaha

menghayatinya sedemikian rupa, mengawali dengan sikap diam guna dapat menangkap “apa sesungguhnya” dari yang sedang di studynya, dan dengan menekankan aspek-aspek subyektif dari tingkah laku manusia.

Secara aplikatif, Bogdan dan Taylor memberikan arahan terhadap metode penelitian secara *fenomenologi* meliputi tiga tahapan, yaitu tahap pralapangan, tahap lapangan, dan tahap analisis data (Masrowi, et al, 2009: 214).

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun sehingga akan memberikan kemungkinan akan ditarik sebuah kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data pada penelitian ini adalah berbentuk teks naratif dan tabel. Sementara penarikan kesimpulan terus menerus dilakukan selama berada di lapangan.

Dalam pelaksanaannya, triangulasi pada penelitian ini dilakukan melalui metode wawancara dan metode observasi pada saat wawancara dilakukan. Adapun dalam pelaksanaan pengujian data yang telah diperoleh, peneliti melakukan pengumpulan data yang dipersiapkan sesuai dengan kelompoknya, langkah selanjutnya dilakukan pengkroscekan sesuai data yang diinginkan. Langkah terakhir melakukan triangulasi data, informan, dan triangulasi metode sebagai syarat dalam menguji kesahihan data (Zamili, 2017).

Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Dosen di Ma'had Aly Sukorejo

Pada prinsipnya menurut Islam setiap orang adalah pemimpin. Ini sejalandengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai *khalifatullah*, yang diberi tugas untuk senantiasa mengabdikan dan

beribadah kepada-Nyasebagaimana tercantum dalam surah al-Baqarah, ayat 30:

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

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkandarah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui (Departemen Agama RI, PT. Sinergi Pustaka Indonesia: 6).

Sedangkan kiai sebagai pemimpin di Ma'had Aly atau yang sering disebut sebagai Mudir 'Am, memiliki tugas pokok. Tugas pokok Mudir 'Am adalah bertanggungjawab atas semua kebijakan-kebijakan yang diambilnya, seperti menyusun, merancang pengembangan Ma'had Aly dan mengontrol kerja pengurus dan aktivitas santri.

Tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan dengan baik oleh kiai Hariri sebagai mudir. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan ustadz Nawawi selaku dosen Ma'had Aly yang mengatakan bahwa kepemimpinan kiai yang sudah sangat manajerial. Artinya, beliau sudah melaksanakan tugas-tugas yang diantaranya adalah memberikan tugas-tugas kepada para staf dan dosen sesuai dengan keahlian dan kemampuan mereka masing-masing.

Menurut James A.F. Stoner, tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Pemimpin bekerja dengan orang lain. Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang di luar organisasi.
2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas). Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai *outcome* yang terbaik. Pemimpin bertanggungjawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas. Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual. Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
5. Manajer adalah seorang mediator. Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat. Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, dalam mengatasi permasalahan yang ada sering kali kiai Hariri melakukannya dengan cara musyawarah bersama pihak-pihak terkait. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kiai adalah partisipatif sesuai

dengan pendapat yang dikemukakan oleh Likert.

Dan mengenai kontrol kerja pengurus dan dosen, Kiai Hariri menyerahkannya kepada umama' yang bertugas di kantor Ma'had Aly. Meski demikian, bukan berarti kiai tidak melakukan kontrol sama sekali terhadap pengurus dan staf di bawah beliau.

Kontrol/ pengawasan yang dalam bahasa Inggris dibahasakan dengan controlling merupakan salah satu aspek penting dalam dinamika sebuah organisasi, baik organisasi dalam bentuk perusahaan, pendidikan maupun yang lainnya. Selain sebagai bagian integral dari proses atau tahapan kinerja organisasi yang dimulai planning, organizing, actuating sampai controlling, dalam beberapa studi manajemen juga menunjukkan bahwa upaya pengawasan yang tereduksi dalam sebuah sistem kerja organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun pengertian pengawasan (controlling) dapat dikemukakan sebagai berikut: Pengawasan adalah proses memonitor aktivitas untuk memastikan aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan dan memperbaiki setiap deviasi yang signifikan (Tunggal, 1993: 343). Dengan kata lain apakah aktivitas itu sudah sesuai rencana atau tidak, jika tidak maka perlu adanya suatu revisi.

Dengan kehadiran kiai yang hampir setiap hari ke kantor menurut pengakuan salah satu dosen sudah dianggap sebagai kontrol kerja staf dan dosen. Karena dengan adanya beliau di kantor, membuat para dosen merasa tidak enak apabila hadir tidak tepat waktu dan juga membuat para staf tidak nyaman apabila tidak mengerjakan tugas yang dimilikinya. Sehingga dengan kiai hadir langsung ke kantor, beliau bisa mengetahui bagaimana kerja para bawahannya. Dan jika ada yang kurang baik

atau ada masalah, bisa segera dievaluasi untuk diperbaiki atau dicari solusinya. Hal ini sudah menjadi tugas seorang pemimpin sebagai problem solver seperti yang dikatakan James A.F. Stonen.

Sedangkan mengenai tugas beliau dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di Ma'had Aly cukup dengan karisma yang beliau miliki. Dengan karisma beliau, menurut ustadz Rizqil sudah cukup dalam memotivasi para staf dan dosen. Dan menurut Abdurrahman Wahid, ciri utama penampilan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya (Abdullah, 1987: 33).

Watak karisma yang dimiliki oleh seorang kiai timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar (Mardiyah, 2015: 57).

Sedangkan menurut hasil observasi peneliti, persyaratan di atas sudah ada pada diri kiai Hariri. Sehingga karisma yang ada pada beliau memang dapat mempengaruhi orang-orang disekitar beliau. Bukan hanya karisma, akan tetapi ketekunan beliau dalam beribadah dan berdo'a sangat bisa diandalkan sehingga berpengaruh pada sikap dan tutur kata beliau yang pantas untuk dijadikan panutan.

Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Dosen di Ma'had Aly Sukorejo

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu strategos yang artinya suatu usaha untuk mencapai suatu kemenangan dalam suatu peperangan awalnya digunakan dalam lingkungan militer namun istilah strategi digunakan dalam berbagai bidang yang memiliki esensi yang relatif sama (Masitoh, 2009: 37). Dan strategi yang digunakan kiai dalam meningkatkan

motivasi kerja dosen di Ma'had Aly antara lain:

*Mengadakan Pertemuan dengan
para Masyayikh atau Dosen*

Pertemuan ini diadakan dalam rangka meningkatkan kualitas keilmuan yang diajarkan oleh guru atau dosen tersebut. Karena dengan adanya kualitas keilmuan yang memadai diharapkan guru semakin termotivasi dalam mengajar dan membuat peserta didik lebih mudah dalam memahami pelajaran yang disampaikan.

Apabila dosen sudah memiliki kualitas tinggi, maka pencapaian tujuan berupa visi misi lembaga akan lebih cepat terwujud. Dan hal ini merupakan tugas pimpinan untuk membantu bawahannya dalam mencapai apa yang menjadi tujuan bersama sebagaimana pendapat Stoner.

*Menarik Tenaga Kerja dari Alumni
Ma'had Aly Sendiri*

Tenaga kerja yang dimaksud adalah para staf dan dosen Ma'had Aly. Rasa cinta terhadap almamater lebih mereka miliki dari pada tenaga yang bukan alumni. Sehingga dengan rasa memiliki yang tinggi membuat mereka merasa bertanggung jawab dalam menjaga nama baik dan kualitas lembaga Ma'had Aly. Dan dengan rasa memiliki juga diharapkan bisa membuat mereka termotivasi dalam melakukan yang terbaik untuk Ma'had Aly.

*Melaksanakan Tugas
sebagai Mudir*

Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pembahasan sebelumnya bahwa kiai Hariri sebagai mudir bertanggungjawab atas

semua kebijakan-kebijakan yang diambilnya, seperti menyusun, merancang pengembangan Ma'had Aly dan mengontrol kerja pengurus dan aktivitas santri. Dengan beliau melaksanakan tugas yang menjadi kewajiban beliau atau dengan bahasa lain memberi contoh baik, akan membuat para staf dan dosen termotivasi untuk menirunya.

*Menyuruh Bawahan
sebagai Atasan*

Hal ini memang seharusnya dilakukan oleh pemimpin. Karena jika tidak dilakukan maka akan menimbulkan dampak yang tidak baik. Dan suruhan dari pemimpin itu bisa berupa perintah atau larangan melakukan sesuatu. Sesuai dengan yang disampaikan dalam Al-Qur'an surat Al-Hajj ayat 41:

الَّذِينَ إِن مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ
وَأَتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ
الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

“(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'âruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan (Departemen Agama RI, 2012: 469).

*Mengadakan Kontrol secara Terus
Menerus dengan Waktu
yang Kondisional*

Sebagaimana yang telah kami paparkan sebelumnya bahwa menurut Robinson *control* sebagai proses memonitor

aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya, dan memberikan koreksi bila tidak tercapai (Pidarta, 2009: 168).

Adanya kontrol secara kondisional dilakukan agar tidak terjadi manipulasi data. Artinya kondisi kerja pada saat kontrol terjadi, berlangsung secara alamiah tanpa dibuat-buat menjadi baik atau lebih baik. Sehingga kiai bisa menilai bagaimana yang sebenarnya terjadi dan dapat mengevaluasi kerja mereka secara maksimal.

Memfaatkan Absensi Hadir bagi Para Dosen yang Bertugas

Dengan adanya absensi hadir diharapkan bisa memicu para guru untuk rajin mengajar dan hadir tepat waktu sehingga Kiai sebagai mudir tidak perlu setiap hari mengontrol keaktifan para dosen dalam mengajar. Dan absensi hadir juga dapat membantu kiai dan para staf dalam melakukan evaluasi kerja dosen yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas lembaga Ma'had Aly.

Membangun Kedekatan dengan Semua Elemen yang Ada (Egaliter)

Hal ini sangat dirasakan oleh kalangan staf dan dosen di Ma'had Aly. Terbukti pada saat beliau ada di kantor, bagaimana beliau memperlakukan para dosen dan staf tidak hanya sebagai bawahan melainkan lebih kepada rekan kerja. Beliau juga menghargai dan menghormati mereka walaupun mereka adalah bawahan beliau secara struktural.

Beliau sangat perhatian terhadap para staf dan dosen. Wujud perhatian beliau terkadang berupa pertanyaan tentang hal

diluar kepentingan pendidikan, misalnya tentang kebutuhan-kebutuhan staf atau dosen berupa tempat tinggal bagi staf / dosen yang baru berkeluarga dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan sederhana itu mungkin menurut sebagian orang biasa saja, akan tetapi bagi mereka sebagai obyek merupakan hal yang luar biasa. Apalagi selain sebagai atasan, beliau juga sebagai kiai atau guru para staf dan beberapa dosen yang dengan beliau bertanya seperti itu seakan-akan beliau memotivasi dan mendoakan. Dan do'a beliau sangat diharapkan oleh mereka.

Menggunakan Pendekatan Spiritual

Pendekatan ini memiliki reaksi yang tidak nampak secara kasap mata. Akan tetapi bagi orang Islam yang mengimani bahwa Allah berkehendak terhadap segala apa yang terjadi, maka ia akan mempercayai kekuatan spiritual tersebut. Kekuatan yang berupa pendekatan diri kepada Allah. Bagaimanapun usaha manusia, jika tidak seiring ridha-Nya maka tidak akan terjadi.

Diantara bentuk pendekatan spiritual adalah do'a. Bagaimana beliau selalu mendo'akan orang-orang disekitarnya termasuk tentang kesejahteraan para staf dan dosen. Beliau juga pasti mendo'akan agar Ma'had Aly bisa senantiasa menjadi lebih baik dalam segi kualitas dan kuantitasnya.

Dan kekuatan do'a adalah hal yang tidak perlu diragukan lagi karena Allah langsung yang memerintahkan kita sebagai umat Islam untuk senantiasa berdo'a pada-Nya. Allah berfirman dalam surat Gāfir ayat 60:

وَقَالَ رَبُّكُمْ اَعُونِي تَجِبْ لَكُمْ اِنَّ الَّذِيْنَ
يَسْتَكْبِرُوْنَ عَنْ عِبَاتِي يَدْخُلُوْنَ جَهَنَّمَ
اٰخِرِيْنَ

“Dan Tuhanmu berfirman, “Berdoalah kepada-Ku, niscaya akan Ku-perkenankan bagimu. Sesungguhnya orang-orang yang menyombongkan diri dari menyembah-Ku akan masuk neraka Jahanam dalam keadaan hina dina.” (Departemen Agama RI, 2012: 679).

Menggunakan Pendekatan Uswatun Hasanah

Pernyataan *Ing Ngarso Sun Tulodho* pertama kali dipopulerkan oleh Ki Hajar Dewantara, yang memiliki arti bahwa yang di depan harus memberi teladan. Hal ini dimaksudkan untuk satu orang yaitu pemimpin. Menurut pengertian tersebut, maka pemimpin harus memberikan teladan yang baik sehingga dapat ditiru bawahannya.

Pemimpin yang terhormat dan menghormati kepemimpinannya pasti mencegah dirinya melakukan hal-hal yang dapat melunturkan kehormatannya. Ia berusaha bertanggung jawab atas kepemimpinannya dengan menghindari perbuatan-perbuatan yang kurang pantas. Disebut pemimpin karena dirinya masih menjadi teladan, dan ketika sikap dan perilakunya sudah tidak dapat dicontoh maka hilanglah nilai-nilai kepemimpinannya. Mungkin saja ia masih tetap memegang jabatannya, tapi ia hanya sekedar penguasa bukan seorang pemimpin. Pemimpin yang sadar akan arti kepemimpinan tetapi terlanjur berbuat kurang senonoh pasti memilih mundur dari pada bertahan sebagai pemimpin tetapi kehilangan kewibawaan. (Irmin, 2004; Rochim, 2004).

Sekilas kita bisa menengok kembali pada sejarah kehidupan Rasulullah Muhammad sebagai pemimpin, bagaimana beliau selalu menjadi suri tauladan bagi para sahabat dan semua umat Islam ketika itu.

Dalam kehidupannya, Rasulullah SAW senantiasa melakukan terlebih dahulu apa yang ia perintahkan kepada orang lain. Keteladanan ini sangat penting karena sehebat apa pun yang kita katakan tidak akan berharga kecuali kalau perbuatan kita seimbang dengan kata-kata. Rasulullah tidak menyuruh orang lain sebelum menyuruh dirinya sendiri. Rasulullah tidak melarang sebelum melarang dirinya. Kata dan perbuatannya amat serasi sehingga setiap kata-kata diyakini kebenarannya. Efeknya, dakwah Beliau mempunyai kekuatan ruhiyah yang sangat dahsyat. Dalam Al-Qur'an Allah berfirman:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan (As-Shaff: 3) (Departemen Agama RI, 2012: 805).

Strategi Sufistik

Latar belakang beliau yang terkenal dengan kesufiannya membuat santri, para staf atau dosen termotivasi. Jadi bentuk motivasi beliau kepada santri, para staf dan dosen lebih dominan pada hal yang sifatnya ruhaniyah seperti beliau menyuruh untuk istiqomah melakukan solat tahajjud dan sebagainya.

Kedisiplinan memang sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin karena ia merupakan panutan yang akan diikuti oleh bawahan-bawahannya. Disiplin dalam sikap dan juga disiplin dalam waktu sebisa mungkin harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dan beliau sebagai mudir sudah melakukan hal tersebut. Terbukti dengan beliau melakukan tugas-tugas yang dibebankan sesuai aturan dan waktu yang ditentukan seperti mengajar dan sebagainya.

Dari ekspektasi ini muncul asumsi yang kemudian membentuk motivasi pada diri dosen yaitu:

1. Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari karyanya. Oleh sebab itu manusia mempunyai urutan kesenangan (*prefence*) di antara sejumlah hasil yang ia harapkan. Sedangkan nilai yang pokok dalam memotivasi dosen di Ma'had Aly selain kesenangan mereka terhadap mengajar (berbagi ilmu) adalah ganjaran pahala dari Allah SWT sehingga nominal gaji yang didapatkan para dosen itu bukanlah tujuan utama. Apa yang mereka lakukan mayoritas didominasi oleh hal yang bersifat khidmah atau pengabdian diri.
2. Suatu usaha untuk menjelaskan motivasi yang terdapat pada seseorang selain harus mempertimbangkan hasil yang dicapai, ia juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan. Dan para dosen meyakini bahwa kegiatan mengajar yang dilakukan dapat membantu tercapainya tujuan lembaga Ma'had Aly.

Dampak Strategi yang Digunakan Kiai Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Ma'had Aly Sukorejo

Strategi yang dilakukan kiai Hariri dalam meningkatkan motivasi kerja dosen pasti memiliki dampak, baik itu berupa dampak positif atau dampak negatif. Walaupun demikian, yang kita semua harapkan adalah munculnya dampak positif. Berikut ini adalah dampak-dampak positifnya:

1. Pendekatan dan perhatian kiai membuat para dosen lebih menghormati beliau. Beliau sebagai mudir Ma'had Aly tidak pernah membuat jarak dengan bawahan-bawahannya. Dengan sikap beliau itu, bukan berarti membuat para bawahan menjadi bersikap tidak sopan. Kedekatan yang beliau bangun dengan memposisikan sama dengan para bawahan malah membuat mereka lebih menghormati Beliau. Karena pada dasarnya

selain sebagai pimpinan, beliau juga guru dari mayoritas staf dan dosen yang ada di Ma'had Aly. Perbuatan kiai tersebut bukan tanpa dasar, akan tetapi sesuai dengan hadits Nabi Muhammad Saw. yang berbunyi:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا - قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " الرَّاحِمُونَ يَرْحَمُهُمُ الرَّحْمَنُ , اِرْحَمُوا مَنْ فِي الْأَرْضِ , يَرْحَمَكُم مِّنْ فِي السَّمَاءِ "

Dari Abdullah ibnu 'Amr berkata: Rasulullah SAW. bersabda: "Orang pengasih akan dikasihi oleh Sang Maha Pengasih, kasihilah semua penghuni dunia maka penghuni langit akan mengasihimu." (Maktabah Al-Syamilah, Juz 10, 239).

2. Dengan komunikasi baik yang dibangun kiai dengan para staf dan dosen, mereka menjadi berani menyampaikan aspirasi, namun tetap menjaga kesopanan. Walaupun kiai di lembaga Ma'had Aly memiliki posisi tertinggi secara struktural, namun beliau tidak otoriter dalam memutuskan sesuatu. Beliau tetap bermusyawarah dengan semua pihak baik staf, dosen ataupun yang lainnya. Dalam Al-Qur'an disebutkan:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَارْحَمُهُمْ وَتَعَفَّرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi

mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal” (Ali Imran: 159).

3. Dengan adanya strategi uswah yang dilakukan Kiai membuat para dosen merasa terbimbing. Strategi ini sangat efektif jika dilakukan oleh seorang pemimpin. Rasulullah Saw. sudah membuktikannya pada saat beliau menjadi khalifah dikalangan umat Islam ketika itu. Allah juga berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُوَّةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah.” (al- Ahzab: 21) (Depag. RI, 2012: 595).

4. Dengan adanya ruangan yang sama antara kiai, para dosen dan staf, mereka merasa terawasi/ terkontrol. Dan suasana aman dan kondusif juga bisa tercipta. Kehadiran kiai tidak seperti kehadiran atasan yang terkadang tidak diharapkan kedatangannya. Akan tetapi sebaliknya, keberadaan beliau memiliki kesan masing-masing pada semua staf atau dosen. Rasulullah Saw. bersabda: “Sebaik-baik pemimpin kalian ialah yang kalian mencintainya dan dia mencintai kalian. Dia mendo’akan kebaikan kalian dan kalian mendo’akan kebaikannya. Sejelek-jelek pemimpin kalian ialah yang kalian membencinya dan ia membenci kalian. Kalian mengutuknya dan ia

mengutuk kalian.” Berikut ini isi hadits selengkapnya:

عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكِ الْأَشْجَعِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِخِيَارِ أَمْرَائِكُمْ وَشِرَارِهِمْ؟ , خِيَارُهُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَتَدْعُونَ لَهُمْ وَيَدْعُونَ لَكُمْ , وَشِرَارُ أَمْرَائِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ , وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ

Dari Auf bin Malik al- Asyja’i ra. berkata: Rasulullah Saw. bersabda: “Ingatlah, sebaik-baik pemimpin kalian dan sejelek-jelek mereka? Sebaik-baik pemimpin kalian ialah yang kalian mencintainya dan dia mencintai kalian. Dia mendo’akan kebaikan kalian dan kalian mendo’akan kebaikannya. Sejelek-jelek pemimpin kalian ialah yang kalian membencinya dan ia membenci kalian. Kalian mengutuknya dan ia mengutuk kalian.”

Dan menurut peneliti perilaku kepemimpinan kiai Hariri ini merupakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan sebagaimana yang disebutkan oleh Prof. Sulthon dalam bukunya yang meliputi: menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, memperlakukan bawahan setara dengan dirinya, ramah kepada bawahan, menentramkan bawahan, dan mewujudkan saran bawahan (Masyhud, 2015: 191).

5. Upaya perbaikan terus menerus menjadikan dampak positif bagi semua

pihak terkait. Kiai dan seluruh bawahannya selalu bekerjasama agar Ma'had Aly menjadi lebih baik. Apalagi Ma'had Aly Sukorejo dijadikan bahan percontohan Ma'had Aly lainnya yang ada di seluruh Indonesia. Perbaikan yang dilakukan bukan hanya dari kuantitas santri yang masuk, akan tetapi dari kualitas keilmuan yang mereka miliki juga. Standar kelulusan untuk bisa masuk Ma'had Aly pun menjadi lebih ketat lagi sejak lembaga tersebut diformalkan.

6. Dengan dosen yang berkemampuan mumpuni, santri bisa mengikuti KBM dengan tekun belajar dalam hal yang berhubungan dengan intra kurikuler ataupun ekstra kurikuler. Guru atau dosen sebagai salah satu unsur dalam PBM (Proses Belajar Mengajar) memiliki multi peran, tidak terbatas hanya sebagai pengajar yang melakukan *transfer of knowledge*, tetapi juga sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif, dan memobilisasi siswa dalam belajar. Mengingat besarnya tugas yang harus dilakukan oleh seorang guru/ dosen, maka sudah sepantasnya guru mendapatkan banyak hal yang dapat membangkitkan semangatnya dalam bekerja. Hal ini penting, karena seorang guru akan menghasilkan kinerja yang baik jika mereka memiliki kompetensi yang baik serta memiliki motivasi kerja yang cukup (Suyono, 2014: 223).

Dampak-dampak negatif yang diperoleh antara lain:

1. Belas kasihan beliau sangat nampak, sehingga terkadang ada pihak yang mengambil manfaat dari sifat yang beliau miliki itu. Rasa belas kasihan kiai tidak hanya pada makhluk yang berakal, akan tetapi pada semua makhluk yang ada di bumi ini.
2. Peningkatan kinerja dosen tidak memiliki instrumen. Padahal instrumen

itu sangat penting adanya dalam mengukur naik turunnya kinerja dosen tersebut.

Kesimpulan

Sebelumnya harus diketahui bahwa gaya kepemimpinan kiai Hariri adalah partisipatif yang mana beliau selalu melibatkan para civitas dalam mengambil keputusan. Dan tipe kepemimpinan beliau adalah kharismatik. Sedangkan peran kepemimpinan beliau dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di Ma'had Aly Sukorejo adalah: Membentuk kesadaran struktural, Sebagai penyeleksi dosen yang akan dijadikan tenaga pengajar dan sebisa mungkin memanfaatkan alumni yang kompetitif, Memberikan tugas pada dosen sesuai mata kuliah yang diampunya atau mata kuliah yang lain, Menugaskan dosen untuk mengajar sesuai kemampuan yang dimiliki oleh dosen tersebut, Meningkatkan kesadaran personal sehingga dapat bekerja sesuai TUPOKSI, Mengadakan hubungan komunikasi yang positif antar semua elemen, Membimbing secara ruhaniyah dan memotivasi secara *qouliyah dan haliyah*, dengan caramemberi teladan terlebih dahulu sebelum menginstruksikan sesuatu.

Agar mudah dan tidak membutuhkan waktu lama, maka perlu kiranya ada sebuah strategi yang dilakukan oleh kiai dalam meningkatkan motivasi kerja dosen tersebut. Adapun strategi yang Kiai gunakan adalah: Mengadakan pertemuan dengan para masyayikh atau dosen, Menarik tenaga kerja dari alumni ma'had aly sendiri, Melaksanakan tugas sebagai mudir, Menyuruh bawahan sebagai atasan, Mengadakan kontrol secara terus menerus dengan waktu yang kondisional, Memanfaatkan absensi hadir bagi para dosen yang bertugas, Membangun kedekatan dengan semua elemen yang ada (egaliter), Menggunakan pendekatan

spiritual, Menggunakan pendekatan uswatun hasanah, Dengan strategi sufistik dan Disiplin dalam menjalankan tugas yang dibebankan pada beliau

Setiap tindakan yang dilakukan akan menimbulkan dampak-dampak tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa dari strategi yang dilakukan oleh kiai pasti muncul dampak, baik positif maupun negatif. Adapun dampak positif yang dihasilkan adalah: Pendekatan dan perhatian kiai membuat para dosen lebih menghormati beliau, Dengan komunikasi baik yang dibangun kiai dengan para staf dan dosen, mereka menjadi berani menyampaikan aspirasi, namun tetap menjaga kesopanan, Dengan adanya strategi uswah yang dilakukan kiai membuat para dosen merasa terbimbing, Dengan adanya ruangan yang sama antara kiai, para dosen dan staf, mereka merasa terawasi/ terkontrol, Upaya perbaikan terus menerus menjadikan dampak positif bagi semua pihak terkait, Dengan dosen yang berkemampuan mumpuni, santri bisa mengikuti KBM dengan tekun belajar dalam hal yang berhubungan dengan intra kurikuler ataupun ekstra kurikuler.

Sedangkan dampak negatif yang dihasilkan adalah: belas kasihan beliau sangat nampak, sehingga terkadang ada pihak yang mengambil manfaat dari sifat yang beliau miliki itu dan Peningkatan kinerja dosen tidak memiliki instrumen.

Daftar Pustaka

- Abdul, R., S. (2000). *Pendidikan Agama dan Keagamaan, Visi, Misi dan Aksi*. Jakarta: PT Gemawindu Pancaperkasa.
- Amin, W, T., (1993). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depag. RI. (2012). *Al Qur'an dan terjemahnya*. Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia.
- Dlofier, Z. (1985). *Kiai, Tradisi Pesantren*. Jakarta : Logos.
- Ghozali, B. (2002). *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta : Prasasti.
- Hadari, N. (2003). *Kepemimpinan menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hamzah, B. U. (2007). *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, G., & Donnely. (2004). *Organisasi*. Jakarta: PT Erlangga.
- Jamaris, M. (2013). *Orientasi dalam Psikologi Pendidikan*. Bogor: Galia Indonesia.
- Kartini, K. (2001). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Malthis, R. L., & Jacson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiyah, (2015). *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Masitoh & Laksmi, D. (2009). *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: DEPAG RI.
- Masyhud, S. (2015). *Manajemen Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta.
- Nanang, F. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pidarta, M. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosda Karya.
- Trianto, T., & Triwulan, T. (2006). *Tinjauan Yuridis Hak serta Kewajiban Pendidik Menurut UU Guru dan Dosen*. Surabaya: Prestasi Pustaka
- Zamili, M. (2017). *Riset Kualitatif dalam Pendidikan: Teori dan Praktik* (1st ed.). Retrieved from

[https://www.academia.edu/40360182/
Riset Kualitatif dalam Pendidikan
Teori dan Praktik.](https://www.academia.edu/40360182/Riset_Kualitatif_dalam_Pendidikan_Teori_dan_Praktik)