

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

Adapun sistematika susunan pada hasil penelitian ini terdiri dari dua bagian, yaitu: 1. Sistem Manajemen Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) Gontor Putri 5; 2. Sistem Kepemimpinan Pengurus Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) Gontor Putri 5. Berikut uraiannya masing-masing:

4.1.1. Sistem Manajemen OPPM Gontor Putri

Adapun sistematika susunan pembagian fungsi Manajemen Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) Gontor Putri pada sub bab ini, mengacu pada konsep fungsi manajemen yang digagas oleh George R. Terry, sedangkan untuk teknisnya tetap mengacu pada realitas data yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Kampus 5. Berikut uraian manajemen fungsi OPPM disertai dengan penjelasan masing-masing:

1. Manajemen Perencanaan OPPM

Perencanaan pembinaan santriwati di PMDG, dilaksanakan oleh pengurus OPPM dengan menerapkan kurikulum yang sudah terencana dan terintegrasi antara satu dengan lainnya. Kurikulum di PMDG ini terdiri dari ekstrakurikuler, intra kulikuler, kurikuler dan kokulikuler. Sesuai dengan wawancara kepada Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5:

“Di gontor ini ada kegiatan ekstrakurikuler, intra kulikuler, kurikuler dan kokulikuler semuanya terpadu tidak ada yang dikotomi antara yang satu dengan yang lainnya. Seluruh santri harus bisa mengikuti kegiatan empat metode tadi dan tidak bisa terpisah-pisahkan. Maka yang menjadi penanggung jawab kegiatan ini bersama-sama.”

Penyusunan perencanaan kegiatan yang ada di OPPM pada umumnya masih mengacu pada program yang telah ada sebelumnya, tinggal ditambah dan dikurangi sesuai kesepakatan bersama dari hasil musyawarah pengurus OPPM. Selain itu, musyawarah bertujuan untuk membicarakan kendala-kendala yang dihadapi selama pelaksanaan kegiatan program OPPM. Sebagaimana hasil wawancara dengan ustazah Mira:

“Untuk perencanaannya itu mereka sudah ada *soft file* yang dari tahun sebelumnya jadi mereka menambahkan kegiatan atau peraturan yang baru atau menghapusnya. karena setiap program kerja itu selalu ada perubahan ada yang ditambahkan dan juga dihapuskan. Setelah itu dilanjutkan dengan Musyawarah kerja dari situ nanti dilihat mana saja proker yang sudah dijalankan tahun sebelumnya, yang belum dan yang akan dijalankan. Adapun dari segi kendala dalam membuat perencanaan itu paling selisih pendapat saja, karena sudah dimusyawarahkan bersama. Tapi kalau kendala dalam melaksanakan program kerja itu terjalankan atau tidaknya pasti tidak semua terjalankan jadi ada beberapa yang belum dijalankan dan nanti tetap akan dilaporkan ketikan laporan pertanggung jawaban.”

Dari hasil wawancara di atas bahwa untuk menjalankan keorganisasian ini pengurus OPPM setiap bagian perlu membuat perencanaan yaitu dengan menyusun program kerja yang mengacu pada program kerja sebelumnya, ada yang ditambahkan dan ada juga yang dihapus. Program kerja ini dibuat oleh semua pengurus OPPM dengan musyawarah kerja yang kemudian hasilnya nanti dibacakan dan dilaporkan kepada bapak wakil pengasuh pondok dan para *asatid* dan ustazah, seperti pada dokumentasi yang peneliti lampirkan.

Membuat program kerja adalah bagian dari perencanaan OPPM, di mana program kerja itu mengacu pada *Khiṭṭah* PMDG. *Khiṭṭah* Pondok Modern adalah landasan operasional pondok, garis-garis besar haluan Pondok, program-program utama yang berupa Panca Jangka Pondok Modern sebagaimana yang

telah dirumuskan oleh Trimurti Pendiri Pondok (Yudi Afifuddin, 2022) yang keterangan ringkasnya dari jangka-jangka tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pendidikan dan Pengajaran

Jangka ini adalah berusaha secara maksimal untuk meningkatkan dan menyempurnakan pendidikan dan pengajaran di Pondok Modern Darussalam Gontor. Pengembangan tingkatan pendidikan yang ada di PMDG dimulai dengan pendirian Tarbiyatul Athfal pada tahun 1926, *Sullamul Muta'allimin* tahun 1932. Sepuluh tahun kemudian, 1936, didirikan *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah*, setingkat dengan Sekolah Menengah (*Tsanawiyah* dan *Aliyah*). Dan pada tahun 1963 didirikanlah Perguruan Tinggi yang bernama Institut Pendidikan Darussalam (sekarang bernama: Institut Studi Islam Darussalam). Adapun cita-cita selanjutnya adalah mendirikan Universitas Islam Darussalam, sebagaimana tertulis dalam Piagam Penyerahan Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor.

Posisi peran OPPM di atas terletak pada partisipasi dalam mewujudkan pendidikan dan pengajaran melalui program jenjang *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI), setingkat dengan Sekolah Menengah (*Tsanawiyah* dan *Aliyah*). Di mana OPPM akan merencanakan program pembinaan kepemimpinan santriwati di luar kelas, seperti asrama, dan masjid.

2) Kaderisasi

Belajar dari timbul tenggelamnya pondok-pondok di tanah air, dengan indikator banyaknya riwayat pondok-pondok yang maju dan terkenal menjadi mundur dan bahkan mati setelah pendiri atau kyai pondok itu meninggal dunia. Maka dari belajar pengalaman inilah pendiri atau perintis PMDG,

membuat program kaderisasi, agar pelanjut generasi mendatang dapat mempertahankan kualitas PMDG. Sehingga keberadaan OPPM berperan penting dalam melakukan kaderisasi melalui program-program yang telah ada, dan tinggal diperbaharui sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Hal ini diperjelas dari hasil wawancara dengan Ustazah. Nur Fatimah (Staf pengasuhan santriwati) sebagai berikut: “Kalau program kerja kita melihat dahulu dari program tahun sebelumnya, jadi yang dimusyawarahkan itu yang dari tahun sebelumnya kita pilih kembali karena tiap tahunnya ada perubahan jadi ada yang ditambahkan dan juga dihapuskan”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ustazah. Mira Nisrina Dewi (Staf pengasuhan santriwati) berikut:

“Untuk perencanaannya itu mereka sudah ada *soft file* yang dari tahun sebelumnya jadi mereka menambahkan kegiatan atau peraturan yang baru atau menghapusnya. karena setiap program kerja itu selalu ada perubahan ada yang ditambahkan dan juga dihapuskan. Setelah itu dilanjutkan dengan Musyawarah kerja dari situ nanti dilihat mana saja proker yang sudah dijalankan tahun sebelumnya, yang belum dan yang akan dijalankan.” “Program kerja OPPM saat ini salah satunya penambahan disiplin di masing-masing bagian, menerapkan 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) dan masih ada lagi yang nantinya akan mereka laporkan dalam pertanggung jawaban.”

Oleh karena itulah Pondok Modern Darussalam Gontor memberikan perhatian serius dalam upaya menyiapkan kader yang akan melanjutkan cita-cita Pondok melalui OPPM sebagai pembantu kepengasuhan pondok dalam program *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI).

3) Pergedungan

Jangka ini memberikan perhatian kepada upaya penyediaan prasarana dan sarana pendidikan dan pengajaran yang layak bagi para santri. Pondok

Modern Gontor akan terus menambah sarana dan prasarana pergedungan demi peningkatan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di Pondok Modern Gontor sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pondoknya.

Salah satu program yang dibuat dan diurus oleh OPPM adalah pemanfaatan sarana dan sarana dalam setiap kegiatan sebagai penunjang dalam proses pembinaan dan pengkaderan kepemimpinan.

4) Khizanatullah

Sumber usaha dalam pendanaan dan pembiayaan pondok bergantung pada usaha dalam pengembangan aset kekayaan yang ada di PMDG, di antara usaha yang telah dilakukan untuk memenuhi maksud ini adalah membentuk suatu badan khusus yang mengurus dana, bernama Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Badan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM). Yayasan ini mengurus dan mengembangkan harta wakaf milik pondok. Dan keunggulan dari pengelolaan wakaf ini adalah melibatkan OPPM dalam menjalankan regulasinya, termasuk program-program yang harus disiapkan untuk keperluan dan kebutuhan santriwati yang ada di PMDG.

5) Kesejahteraan Keluarga Pondok

Penjelasan dalam jangka ini yaitu pemberdayaan kehidupan keluarga-keluarga yang hidup dalam lingkungan pondok yang membantu dan bertanggungjawab secara langsung, dalam memberdayakan ekonomi yang ada di dalam lingkungan Kampus 5, sehingga dengan sendirinya kesejahteraan keluarga pondok dapat terpenuhi, dan ini sesuai dengan

semboyan PMDG: “Hidupilah Pondok dan jangan menggantungkan hidup kepada Pondok.”

Oleh karena itu, peran OPPM dalam perencanaan program ini terkait langsung dengan struktur yang khusus menangani bagian unit koperasi dan dapur yang ada di dalam Kampus Putri 4 Konda.

Perlu diketahui bahwa perencanaan penyusunan program kerja melibatkan semua pihak sebagaimana wawancara dengan Naura Afifah (Ketua OPPM) berikut: “semuanya berperan, kami sebagai ketua mengarahkan apa yang harus dikerjakan dan bagian lain ikut serta.”

Secara spesifik penggambaran manajemen perencanaan dalam pembinaan dan pengkaderan kepemimpinan OPPM mencakup dua hal, yaitu:

A. Perencanaan program kegiatan OPPM

Perencanaan program kegiatan OPPM yang dilaksanakan setiap hari terdiri dari kegiatan harian, mingguan, dan tahunan. Adapun kegiatan harian, mingguan dan tahunan ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1.5: Jadwal Kegiatan PMDG

1) Perencanaan Kegiatan Harian

No	Jam	Kegiatan
1	04.00-05.30	1. Bangun tidur 2. Shalat shubuh berjama'ah 3. Membaca Al-Qur'an 4. <i>Muhadatsah</i> (penambahan kosata kata) Arab atau inggris
2	05.30-06.00	- Olahraga - Mandi

3.	06.00-06.45	- Makan pagi - Persiapan masuk kelas
4.	07.00-12.15	- Masuk kelas pagi
5.	12.15-14.00	- Keluar kelas - Shalat dzuhur berjamaah - Makan siang - Persiapan masuk kelas sore
6.	14.00-15.00	- Masuk kelas sore
7.	15.00-15.45	- Shalat Ashar berjamaah - Membaca al-Qur'an
8.	15.45-16.45	- Aktivitas bebas
9.	16.45-17.15	- Mandi dan persiapan ke Masjid untuk berjama'ah magrib
10.	17.15-18.30	- Shalat Magrib Berjamaah - Membaca Al-Qur'an
11.	18.30-19.30	- Makan malam
12.	19.30-20.00	- Shalat Isya berjamaah
13.	20.00-22.00	- Belajar malam
14.	22.00-04.00	- Istirahat dan tidur

2) Perencanaan Kegiatan Mingguan

No	Hari	Kegiatan
1	Ahad	- Setelah shalat Isya diadakan latihan berpidato (Muhadharah) dalam bahasa Inggris atau arab untuk kelas 1-IV. sedangkan santri kelas V mengadakan diskusi, dan santri kelas VI menjadi

		pembimbing untuk kelompok-kelompok latihan pidato
2	Selasa	Pagi hari, setelah jama`ah shubuh, <i>Muhadatsah</i> (latihan percakapan bahasa Arab atau inggris), dilanjutkan dengan lari pagi, wajib untuk para santri.
3	Kamis	Dua jam terakhir pelajaran pagi digunakan untuk latihan pidato dalam Bahasa Arab. Siang jam 13.45-16.00 diselenggarakan latihan pramuka. Malam hari, jam 20.00-21.30 diadakan latihan pidato Bahasa Indonesia.
4	Jum`at	Pagi hari <i>Muhadatsah</i> dilanjutkan lari pagi dan olahraga wajib untuk para santri. Kemudian diadakan kerja bhakti dilingkungan pondok. Selanjutnya aktivitas santri masing-masing (bebas).

3) Perencanaan Kegiatan tahunan

Setiap tahunnya selalu diadakan Pekan Perkenalan *Khutbatul 'Arsy* untuk mengenalkan tentang kehidupan di PMDG secara menyeluruh. Rangkaian acara yang diadakan pada pekan perkenala anatar lain adalah: a). Pengajaran lagu Hymne Oh Pondokku untuk siswa baru. b). Pekan Olahraga dan seni. c). Jambore dan Raimuna yang dihadiri oleh pondok-pondok cabang Gontor dan yang dikelola Alumni Gontor yang diadakan dilapangan pondok selama 3 hari. d). Perlombaan cerdas cermat antar asrama, lomba baca Al-Qur'an dengan lagu atau HTQ. e). Apel tahunan yang wajib diikuti oleh seluruh santri dan guru. Adapun santri dan guru yang absen dalam acara ini maka dikenai skors selama setahun. f). Kuliah *Khutbatul 'Arsy*, g). Drama Arena untuk santri kelas V, h) Panggung Gembira untuk kelas VI,

i). Demonstrasi bahasa (daerah dan internasional). J). Lomba Vocal group antar asrama.

Program perencanaan OPPM tahun ini juga dijelaskan melalui wawancara dengan Naura Afifah (Ketua OPPM) berikut:

“Program perencanaan OPPM salah satunya kita membuat tulisan atau pajangan yang berisi falsafah-falsafah pondok atau kosakata-kosakata di setiap rayon atau gedung yang menggunakan dua bahasa yaitu arab dan inggris, karena sebelumnya hanya menggunakan bahasa indonesia saja dan itu juga kita kerjasama dengan ustazah bagian bahasa, agar santriwati baru maupun lama ketika dia lupa atau belum tau, bisa mengingatkan kembali falsafah dan kosakata tersebut.”

B. Perencanaan Materi Pembinaan OPPM

Materi perencanaan program kerja juga meliputi bagaimana mengalokasikan dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan dan cara-cara mengorganisasikannya, sehingga bahan-bahan pembinaan tersebut dapat diinformasikan dalam pelaksanaannya. Adapun perencanaan materi pembinaan OPPM ialah:

1) Membuat program kerja

Aktivitas pondok yang dibuat berdasarkan program kerja, diatur sebagai aktivitas keseharian santriwati selama di pondok. Program kerja ini terdiri dari harian, mingguan dan tahunan. Adapun program kerja harian, meliputi: shalat lima waktu; adapun program kerja bulanan, meliputi: evaluasi penguasaan bahasa; adapun tahunan, meliputi: menetapkan jadwal kegiatan; mengatur kedisiplinan santriwati mulai di asrama, kelas, dan masjid; membuat daftar nama dan mengganti siapa nama petugas asrama dan lain sebagainya.

2) Mengadakan musyawarah kerja OPPM

Program kerja merupakan faktor penting untuk memajukan suatu organisasi. Oleh karena itu, OPPM mengadakan Musyawarah Kerja (Muker) untuk mengevaluasi kegiatan tiap bagian dan menambah program baru. Muker ini diikuti oleh seluruh pengurus OPPM dan seluruh siswa kelas V.

Keikutsertaan masing-masing bagian unit OPPM dalam musyawarah rencana program kerja melibatkan semua unsur, dan punya program masing-masing, sebagaimana wawancara dengan Diega Fitrah Ramadhani (Bagian Keamanan OPPM) berikut: “seluruh pengurus OPPM punya program perencanaan masing-masing disetiap bagian. Kalau kita sebutnya proker (program kerja) dan Proker ini dibuat bersama-sama dalam musyawarah kerja.” Selain itu menurut keterangan Cantika Ayu (Bagian Penggerak Bahasa OPPM) berikut: “Proker (program kerja) ini dibuat pada saat musyawarah kerja tetapi belum semua proker ini dilaksanakan.”

Demikian juga dalam musyawarah penyusunan perencanaan program kerja terkadang memiliki kendala, disebabkan perbedaan pendapat, sesuai dengan wawancara Naura Afifah (Ketua OPPM):

“Iya terkadang ada kendala, karena pasti semua orang punya pendapat yang berbeda jadi saling bermusyawarah bagaimana baiknya. Jadi dalam membuat perencanaan itu sendiri terdapat *mikhtilaf*, terdapat sesuatu yang tidak mengemukakan jadi kita mengambil jalan tengah untuk bermusyawarah agar dapat mencapai suatu tujuan.”

3) Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ)

Pengurus OPPM dalam setiap kegiatan sesuai arahan pengasuh PMDG, mereka dituntut untuk membuat laporan pertanggung jawaban, sebagai evaluasi kerja terhadap tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah diamanahkan oleh Pimpinan PMDG. Maka pada setiap akhir kepengurusan, pengurus OPPM lama melaporkan seluruh kegiatan dan hasil usahanya secara tertulis dan

disampaikan secara transparan dihadapan Pimpinan Pondok dan seluruh santri, yang dilanjutkan dengan serah terima amanat dari pengurus lama (kelas VI) kepada pengurus baru (kelas V).

4) Mewajibkan seluruh santri menggunakan bahasa Arab dan Inggris

Pondok Modern Darussalam Gontor memberlakukan kewajiban bagi setiap santriwati untuk menguasai, dan membiasakan menggunakan dua bahasa, yaitu: Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Dan bagi santriwati yang melakukan pelanggaran disiplin tidak berbahasa asing, maka akan dikenakan sanksi berdasarkan tingkatan pelanggarannya, mulai dari yang ringan sampai yang berat. Adapun pelanggaran ringan, seperti menghafal mata pelajaran yang berbahasa asing, ditugaskan sebagai pelapor atau mata-mata (*Jazuzah*) bagi santriwati lain yang tidak berbahasa Arab dan Inggris, dan lain sebagainya; sedangkan pelanggaran yang berat, seperti: menggunakan kerudung / jilbab pelanggaran warna-warni yang berbeda dengan santri lain pada umumnya.

Dari keseluruhan pemaparan di atas, maka tergambar dalam aktivitas santriwati PMDG disibukkan dengan berbagai kegiatan aktivitas harian, mingguan, bulanan dan tahunan; yang bertujuan agar santriwati lebih fokus pada kegiatan yang positif, dikarenakan ketika santri tidak memiliki kegiatan atau memiliki waktu senggang yang luas, maka disitulah biasa diisi dengan kegiatan yang tidak bermanfaat.

Dan dari observasi peneliti ditemukan bahwa dengan membuat perencanaan program kerja merupakan bentuk dari jiwa kepemimpinan karena santriwati diajarkan bagaimana membuat perencanaan sehingga memiliki konsep yang matang, saling bertukar pendapat dalam bermusyawarah, dan memiliki kemampuan

yang menginspirasi dalam memberi kontribusi terhadap keterampilan dalam memimpin.

2. Manajemen Pengorganisasian OPPM

Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) berdiri pada tanggal 6 juli 1967. Dalam AD & ART OPPM bertugas untuk mengatur dan mengorganisir seluruh kehidupan santri secara mandiri dan bertanggung jawab serta menjadi penggerak dan pengelola berbagai kegiatan dan aktivitas santri. Dengan motto “Siap memimpin dan siap dipimpin”, OPPM juga merupakan sarana mencetak kader pemimpin umat yang kompeten dalam mengatur organisasi.

OPPM (Organisasi Pelajar Pondok Modern) adalah organisasi intrasekolah untuk santri KMI (*Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah*) sebagai wadah pembinaan mental dan kreativitas santri dalam latihan berorganisasi yang akan diterapkan di masyarakat kelak.

Secara pengorganisasian kegiatan di PMDG, dibedakan antara kegiatan yang dilakukan di dalam kelas (kurikuler) dan kegiatan di luar kelas (ekstrakurikuler). Adapun kegiatan di dalam kelas menjadi tanggung jawab KMI (*Kulliyatul Mu'alimin Islamiyah*). Sedangkan kegiatan di luar kelas menjadi tanggung jawab kepengasuhan, dalam hal ini adalah tanggung jawab pengurus OPPM. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5 berikut:

“Adapun yang mengurus kegiatan kulikuler ataupun kegiatan akademis dititikberatkan kepada bagian staf KMI (*Kulliyatul Mu'alimin Islamiyah*), sedangkan kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas dititikberatkan penugasannya kepada staf pengasuhan santri.”

Pelaksana OPPM adalah santri-santri kelas akhir yang terpilih secara demokratis dan terpimpin. Pemilihan ketua dan pengurus organisasi ini diadakan

setahun sekali. Calon-calon yang akan duduk sebagai pengurus OPPM berasal dari utusan tiap-tiap konsulat (organisasi daerah) yang dipilih melalui mekanisme pemilihan yang demokratis. Utusan atau wakil-wakil konsulat tersebut diseleksi oleh pembimbing OPPM berdasarkan beberapa kriteria yang telah ditetapkan. Para utusan terpilih itu kemudian memilih di antara mereka formatur yang akan menentukan ketua dan susunan pengurus selengkapannya. Pada setiap bulan Ramadhan atau sebelum memasuki tahun ajaran baru mereka mengadakan Musyawarah Kerja (Muker) untuk mengevaluasi dan merancang Program Kerja (Proker).

Adapun proses pemilihan ketua OPPM di PMDG dilakukan dengan cara musyawarah, melalui seleksi yang ketat dan tes ujian kepemimpinan dalam bentuk dialog, penyampaian misi dan visi dari calon kandidat dan ujian kemudian disidangkan dan diputuskan oleh pengasuh pondok. Sebagaimana wawancara dengan Ustazah Mira:

“Proses pemilihan melalui musyawarah, pertama kita menentukan ketua OPPM diajukan 10 kandidat dari setiap konsulat 2 orang dari kelas 4 dan 3 int, kemudian kita musyawarahkan sampai nanti ada 4-5 besar dilanjutkan dengan berdialog. Masing-masing dari para kandidat memberikan orasinya dan menjawab pertanyaan yang diberikan langsung dari bapak wakil pengasuh dan *asatid*. Setelah terpilih, nantinya ada 2 orang yang menjadi ketua OPPM, dan juga 2 orang lagi menjadi ketua KGGP. Untuk strukturnya nanti dari ketua OPPM dikarantina untuk menentukan struktur kepengurusan OPPM, lalu mereka ajukan kepada staf pengasuhan santri, dari kami baru dibawa ke wakil pengasuh ustad Afif untuk disidangkan dan diputuskan. Nanti pelantikannya ketika pergantian kepengurusan OPPM lama ke OPPM baru.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ustazah Nur Fatimah (Staf Pengasuhan santriwati), berikut hasil wawancaranya:

“Pemilihan pengurus OPPM itu yang pertama dengan mengambil kandidat setiap konsulat, jadi setiap konsulat itu memberikan nama untuk menjadi utusan dan dipilih lagi melalui *voting*, kemudian dari hasil *voting* ini sudah difilter menjadi 10 besar. Dan yang masuk 10 besar ini mengadakan dialog untuk menjadi ketua OPPM. Seperti orasi jadi tiap kandidat mengutarakan apa saja yang akan nanti dilakukan saat menjadi ketua OPPM, kemudian dari 10 orang ini di pilih lagi menjadi 5 besar. 5 besar ini yang akan dimusyawarakan oleh wakil pengasuh dan staf pengasuhan sampai menjadi 2 orang kandidat.”

Demikian juga penjelasan dari pimpinan PMDG bahwa model pelaksanaan pemilihan ketua OPPM dilaksanakan secara demokratis, dengan model demokrasi terpimpin, artinya pemilihan kepemimpinan hanya didasarkan pada kualitas calon kandidat. Berikut wawancaranya:

“Untuk pemilihan ketua dan pengurus OPPM kita laksanakan dengan demokrasi terpimpin yaitu yang memimpin atau yang berhak memiliki hak progratif adalah pimpinan pondok walaupun suara terbanyak dalam pemilihan dari santriwati yang memilih misal; si fulan, ternyata menurut pimpinan pondok kurang kompeten ataupun memiliki loyalitas atau etos kerja yang kurang menurut pandangan atau kacamata pimpinan pondok maka tidak jadi, maka inilah yang diterapkan dalam pemilihan OPPM demokrasi terpimpin.”

Setelah ketua OPPM terpilih melalui proses musyawarah terpimpin, maka tugas selanjutnya dari organisasi adalah menyusun struktur organisasi organisasi, sebagaimana wawancara dengan Ustazah Nur Fatimah berikut:

“Dari pengasuhan santri kami menyusun dan dari ketua OPPM setelah ditentukan menjadi ketua itu juga kami karantina untuk menyusun, setelah ada penyusunan dari ketua diajukan ke kami dan nanti kami musyawarakan lalu disidangkan kembali dengan bapak wakil pengasuh pondok, para *asatid* dan beberapa penanggung jawab yang lain. Dan sejauh ini tidak ada kendala dalam menyusun struktur ini, karena itu kami sangat filter, berhubung juga kami adakan sidang dengan para *asatid* jadi banyak masukan untuk menentukan bagian-bagian yang mengisi dalam kepengurusan OPPM ini. Adapun pelaksana OPPM itu pengurus Kelas 5 penanggung jawabnya ketua OPPM dan wakilnya, dan penanggung jawab dari ustazah itu dari staf pengasuhan santri, dan kami juga sudah membagi antar bagian, jadi untuk bagian ketua OPPM, sekretaris dan bendahara itu yang memegang ustazah

Salwah, bagian keamanan, bahasa, pengajaran, takmir masjid, olahraga itu ustazah fatimah dan lain-lain.”

Oleh karena itu, anggota organisasi OPPM yang telah terpilih dalam struktural, maka tugasnya adalah mengatur kegiatan-kegiatan santri di dalam pondok yang terdiri dari 20 bagian. Bagian-bagian tersebut adalah: Bagian Sekretariat, Bagian Bendahara, Bagian Keamanan, Bagian Pengajaran, Bagian Penerangan, Bagian Penggerak Bahasa, Bagian Keterampilan, Bagian Kesenian, Bagian Penerimaan Tamu, Bagian Koperasi Dapur, Bagian Toko Koperasi Pelajar, Bagian Koperasi Warung Pelajar. Bagian Olahraga, Bagian Kesehatan, Bagian Perpustakaan, Bagian Penatu, Bagian Fotografi, Bagian Fotokopi. Bagian Bersih Lingkungan, dan Bagian Takmir Masjid. Organisasi Pelajar Pondok Modern ini juga membawahi beberapa organisasi antara lain: organisasi asrama, organisasi daerah (Konsulat), klub-klub olahraga, klub-klub kesenian, dan klub-klub bahasa (Muhammad Ihsan, 2006, hal. 26).

Penjelasan selanjutnya mengenai struktural OPPM dan proses pemilihan anggotanya juga dijelaskan oleh Naura Afifah (ketua OPPM) berikut ini:

“Sebelum dilantik kepengurusan ini kita membuat struktur dan saya rasa tidak ada kendala karena ketika kita sudah paham dengan teman dan angkatan sendiri, kita tau sifatnya dan tau etos kerjanya itu membuat kita gampang karena kalau kita belum dekat dan tidak tau angkatan kita sendiri itu yang saya rasa susah. Kemudian kita juga memiliki struktur OPPM dan setiap bagian punya struktur tersendiri ada ketua, ada sekretaris dan bendahara tapi karena setiap bagian itu ada yang anggotanya hanya 2 orang saja jadi sekretaris dan bendahara di rangkap menjadi satu divisi. Ada 32 orang dan ada 16 divisi, Yaitu: Ketua, Sekertaris, Bendahara, Bag. Keamanan, Bag. Pengajaran, Takmir masjid, Penggerak Bahasa, Olahraga, Kebersihan, Pertamanan, Kesenian, Penerimaan tamu, Penerangan, Fotografer, Kesehatan dan Staf Koperasi dapur.”

Secara umum santriwati OPPM dalam kegiatan organisasi sudah baik, akan tetapi masih ada belum memahami program kegiatan dan pekerjaan yang harus

dilakukan, sehingga santriwati itu tidak paham bahwa itu merupakan tanggung jawabnya. Sebagaimana wawancara dengan Ustazah Fatimah:

“Kalau berorganisasi alhamdulillah sudah baik hanya ada beberapa santriwati yang belum bisa memahami kegiatan di organisasi itu. Jadi belum bisa memahami kegiatannya dan belum bisa memahami apa pekerjaan di bagian itu, mungkin itu beberapa kendalanya. Masih ada yang belum ada kesadarannya kalau dia memiliki kewajiban di bagiannya.”

Dari hasil wawancara diatas disimpulkan bahwa pengorganisasian yang ada di Pondok Modern Gontor sangat terstruktur mulai dari lembaga atas PMDG sampai keorganisasian yang ada di pondok. Hal ini bisa dilihat dilampiran struktur organisasi Pondok Modern Gontor dan OPPM.

Berdasarkan dari hasil observasi peneliti ditemukan bahwa bentuk jiwa kepemimpinan dalam pengorganisasian ini dapat membangun kepercayaan pengurus organisasi satu sama lain, sehingga meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam berorganisasi dan memiliki tujuan yang kuat sehingga keorganisasian santriwati ini terlaksana dengan baik.

3. Manajemen Pelaksanaan OPPM

Bentuk pendidikan yang dipilih oleh Pondok Modern Darussalam Gontor adalah pesantren, yaitu sebuah sistem pendidikan asli Indonesia dengan berasrama. Pendidikan yang bersistem asrama memiliki kelebihan dari model yang lainnya, karena pendidikan dengan sistem ini memadukan tri pusat pendidikan yaitu pendidikan keluarga, sekolah dan masyarakat. Kegiatan di kamar dan rayon laksana keluarga, kelas adalah sekolah dan kehidupan pondok adalah sebuah masyarakatnya.

Dengan demikian ansyīrah atau kegiatan di pondok, secara keseluruhan dan simultan dapat didesain menjadi sebuah kurikulum pendidikan. Ranah kognitif, afektif dan psikomotorik dalam penanaman karakter anak didik bisa lebih terarah dalam pencapaiannya karena dalam 24 jam anak dalam materi pembelajaran yang terkontrol dan jelas target dan pencapaiannya. Dari bangun tidur sampai tidur kembali, dari hari ke minggu dan bulan serta tahun, semuanya sudah diatur untuk tujuan yang sama yaitu pendidikan. Selain dari pada itu, sebagai sebuah lembaga pendidikan, sisi kurikuler, ko-kurikuler dan intra-kurikuler juga terkonsep dengan jelas. Penanggung jawab dan pelaksana di lapangannya pun juga sudah tertata dengan rinci. Tidak ada satu pun kegiatan di pondok yang tidak terkontrol dan terawasi.

Setiap pelaksanaan kegiatan, OPPM selalu mengacu pada kurikulum di PMDG yang melibatkan semua unsur. Sesuai wawancara dengan Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5 berikut:

“Seluruh santri harus bisa mengikuti kegiatan empat metode tadi dan tidak bisa terpisah-pisahkan (ekstrakurikuler, intra kurikuler, kurikuler dan kokurikuler). Maka yang menjadi penanggung jawab kegiatan ini bersama-sama. Pada Akan tetapi, dalam pelaksanaannya tugas itu bisa dibagi dan tanggung jawab ini adalah seluruhnya.”

Secara teknis dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tidak hanya dititikberatkan pada bagian OPPM, melainkan saling bersinergi antara bagian staf KMI dan Staf kepengasuhan santri dalam hal ini OPPM. sebagaimana wawancara dengan Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“dalam pelaksanaannya tugas dan tanggung jawab ini bisa dibagi secara keseluruhan. Maka yang mengurus kegiatan kulikuler ataupun kegiatan akademis dititikberatkan kepada bagian staf KMI (Kulliyatul Mu`alimin / Muallimat Islamiyah), sedangkan kegiatan ekstrakurikuler diluar kelas dititikberatkan penugasannya kepada staf pengasuhan santri.”

Kegiatan-kegiatan di dalam Pondok Modern Gontor di semua aspek haruslah sebagai penjabaran dari panca jangka yang padat, terarah dan terbimbing. Dengan manajemen kegiatan seperti ini akan membentuk karakter dan kepribadian santri yang dinamis, kreatif, produktif dengan penuh keikhlasan. Santri yang *harākī*; bergerak dan menggerakkan, hidup dan menghidupi, berjuang dan memperjuangkan (Abdullah Syukri Zarkasyi, 2011).

Selama penulis melakukan penelitian di PMDG, penanaman kemandirian dari santriwati yang telah diprogramkan di pondok cukup padat, sehingga tidak ada waktu yang tidak terisi dengan kegiatan. Pengembangan diri tidak hanya di dapatkan di kelas, tetapi di asrama juga terus berlanjut dengan melibatkan para pengurus OPPM.

Pelaksanaan pembinaan yang dilakukan pengurus OPPM untuk membentuk dan mengembangkan jiwa kepemimpinan, kedisiplinan serta kreativitas santri diantaranya:

1) **Keteladanan (Uswah Hasanah)**

Dalam mengembangkan keterampilan dan disiplin santri, pengurus organisasi memberikan keteladanan sebagai cara utama yang diberikan dalam pembinaan santri. Keteladanan yang pengurus jalankan dibantu dengan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan Pondok kepada pengurus organisasi terkait dengan pembinaan yang tepat untuk diberikan kepada santri sesuai dengan karakteristik santri. Agar pelaksanaan pembinaan berjalan dengan baik, maka keteladanan merupakan cara yang utama.

Memberikan keteladanan adalah bukan sesuatu yang mudah, apalagi menempati posisi sebagai ketua OPPM, akan tetapi kuncinya adalah banyak

melakukan introspeksi diri terhadap kekurangan-kekurangan, maka dengan sendirinya akan terbentuk keteladanan. Sebagaimana wawancara dengan Naura Afifah (Ketua OPPM) berikut ini:

“Terkadang menjadi ketua harus siap mental, harus siap dibenci, dan siap dibicarakan, karena menjadi ketua itu harus bisa menjadi panutan untuk teman dan santriwati junior yang lain. Jadi, kita memperbaiki diri kita sendiri terlebih dahulu baru bisa memperbaiki orang lain juga. Karena kalau kita belum introspeksi diri sendiri bagaimana perilaku kita ke orang lain, pasti kalau kita sudah menegur yang lain sedangkan kita belum mengintrospeksi diri sendiri maka orang tersebut akan memikirkan bahwa dia ini tidak introspeksi diri sendiri dulu.”

Oleh karena itu, keteladanan yang diberikan kepada santriwati sangat penting karena mempunyai efek untuk psikologi santriwati. Mereka akan mudah meniru apa yang pengurus lakukan, apalagi keteladanan ini sangat penting bagi santriwati yang baru masuk Pondok Pesantren.

2) Pelatihan dan Pembiasaan

Bentuk pembinaan santri selanjutnya memberikan pelatihan dan pembiasaan kepada santriwati. Salah satu bentuk latihan dan pembiasaan yaitu Pengurus organisasi mempunyai tata tertib yang harus diikuti oleh santri didalam setiap kegiatan Sehingga santriwati akan terbiasa dengan peraturan tersebut, selain adanya pembiasaan yang baik seperti Shalat berjama'ah, serta tidur pada waktu yang sudah ditetapkan yaitu pukul 22.00 WITA, santri dibiasakan untuk mengucapkan salam ketika bertemu dengan sesama temannya. Adapun bentuk pelatihan yang diberikan yaitu kegiatan keputrian yang mendukung disiplin dan keterampilan bakat santriwati, didalamnya ada kegiatan belajar memasak, menjahit, menggambar, dan adanya materi yang disampaikan oleh bagian pengasuhan.

3) Mengambil pelajaran (*Ibrah*)

Bentuk pembinaan santri ini dilakukan agar melatih santriwati untuk mengambil pelajaran (*Ibrah*) dari setiap kegiatan yang diikuti. Manfaat dari mengambil pelajaran ini yaitu agar santriwati dapat memperbaiki kesalahannya agar tidak mengulangi lagi, dan mengambil manfaat dari setiap kegiatan yang telah dilaksanakan agar diamalkan di kehidupan sehari-hari.

4) Memberikan Nasihat (*Mauidzah*)

Ketika pelanggaran yang dilakukan oleh santriwati tidak dapat ditangani oleh pengurus organisasi (tidak bisa dinasihati) dan sudah melebihi tingkatan hukuman yang diberikan oleh pengurus, maka diserahkan kepada bagian pengasuhan untuk di tindak lanjuti. Namun pengurus organisasi tetap memberikan nasihat dan arahan sebelumnya kepada santriwati untuk tidak melakukan kesalahan yang sama.

5) Memberikan *Reward* dan *Punishment*

Pemberian *reward* yang dimaksud ialah suatu penghargaan untuk memotivasi santriwati yang lainnya dalam mengikuti kegiatan. Hukuman (*Punishment*) yang dimaksud yaitu hukuman yang bertujuan untuk menimbulkan rasa takut kepada santri untuk tidak melakukan hal yang tidak benar atau yang tidak sesuai dengan tata tertib Pesantren. Hukuman yang diberikan ialah hukuman yang mendidik seperti menghafal vocabularies (Kosa kata), membersihkan kamar mandi, membuat karya tulis seperti puisi, pidato.

Pemberian *reward* juga menjadi perhatian penting bagi santriwati yang taat kepada aturan, yaitu berupa pujian di saat laporan pertanggungjawaban, sebagaimana wawancara dengan Nur Fatimah (Staf Pengasuhan) berikut ini:

“Kata taat disini maksudnya disiplin, tidak pernah melanggar atau anaknya rajin ke masjid misalkan, ada *reward*-nya tapi itu dibacakan saat laporan

pertanggung jawaban, tapi di dalam hal itu juga sangat mendorong santriwati lain untuk ingin dibacakan saat LPJ itu sehingga ada motivasi bagi santriwati lain untuk berdisiplin.”

Mengenai sanksi yang diterapkan tentunya diklasifikasikan berdasarkan tingkatannya, mulai dari sanksi yang ringan hingga sanksi yang berat, sebagaimana wawancara dengan informan berikut ini:

“Sanksi untuk penggerak bahasa sudah ada dalam silabus, isi dalam silabus itu untuk ada 3 pelanggaran ringan, sedang dan berat.” Informan Cantika Ayu (Bagian Penggerak Bahasa OPPM)

“Kalau sanksi tergantung dari santriwatinya, kalau melanggarnya ringan hukuman yg diberikan ringan, misal terlambat ke masjid nanti kita berdirikan di depan masjid, ada juga sanksinya dengan menghapal pelajaran, dll. Kalau berat misalkan keluar pondok tanpa izin akan diberikan kerudung pelanggaran. Dan kami juga berikan sanksi sesuai dengan silabus, jadi kita sudah buat silabus, kalau ada yang melanggar sanksinya sudah ada dalam silabus itu.” Informan Dieaga Fitrah Ramadhani (Bagian Keamanan OPPM)

Materi pembinaan sebagai bagian utama dalam pembentukan kepemimpinan di gontor, dilakukan dengan cara menanamkan nilai-nilai kepesantrenan yang telah dijalankan sejak lama. Sebagaimana wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5. “Materi pembinaan pendidikan di Gontor itu melewati berbagai macam metode, yaitu:

“Metode pendidikan dan pengajaran, metode penugasan, metode pembiasaan, metode pendekatan disiplin. Sehingga santriwati ini dengan berbagai macam pendekatan-pendekatan tersebut mereka terbiasa. Nilai-nilai, motto dan jiwa-jiwa yang harusnya ditanamkan dan dimiliki kepada santriwati tersebut dengan metode tersebutlah santriwati bisa tertanam ilmunya. Dengan berbagai macam pendekatan cara menanamkan nilai-nilai pendidikan yang ada di Pondok Darussalam Gontor.”

Keberhasilan dalam keorganisasian OPPM dapat diukur dari kerjasama yang baik dari berbagai elemen organisasi antar satu dengan yang lainnya.

Sebagaimana wawancara dengan Ustazah Mira:

“InsyaAllah sudah berjalan dengan baik, pengurus OPPM ini sudah bisalah mengatur dan menjalankan tugasnya dan tetap kita mengawasi dan mengontrol mereka juga. Mereka juga saling bekerjasama dengan masing-masing bagian, masing-masing organisasi, misalkan bagian keamanan OPPM bekerjasama dengan ketua dan bagian keamanan rayon untuk mendisiplinkan anggotanya ketika mau ke masjid, masuk kelas atau perkumpulan santri di auditorium, olahraga dan juga belajar malam.”

Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program kegiatan OPPM yang umum terjadi adalah agenda yang terjadi di luar rencana yang telah disusun seperti kunjungan dari pimpinan pondok. Sebagaimana wawancara dengan Ustazah Mira:

“Tidak semua pelaksanaan OPPM ini terlaksanakan dikarenakan dengan jadwal kegiatan OPPM ini dengan kegiatan pondok yang tiba-tiba misalkan: jum'at ini kegiatannya mau melakukan pentas drama tapi ada tamu pondok jadi pelaksanaannya di tunda nanti digantikan dilain waktu atau di undur seperti itu. Jadi itu salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan OPPM”.

Dari wawancara peneliti dengan para informan disimpulkan bahwa pelaksanaan keorganisasian di pondok berjalan dengan baik, pengurus OPPM sudah bisa mengatur dan mengontrol jalannya keorganisasian ini dengan dibantu pengawasan dari pengasuhan santri walaupun ada beberapa kendala tetapi bisa diatasi dengan baik.

Berdasarkan dari obeservasi yang peneliti ditemukan bahwa membentuk jiwa kepemimpinan dalam pelaksanaan OPPM ini mengajarkan santriwati untuk membangun kebiasaan berdisiplin, saling bekerjasama satu sama lain, memiliki

keberanian dan memiliki sifat positif dalam mengambil setiap masalah dan keputusan.

4. Manajemen Pengawasan dan Pengevaluasian OPPM

Pengawasan dan Pengevaluasian OPPM di Gontor menggunakan sistem manajemen terbuka (Open Management). Seluruh pemasukan dan pengeluaran keuangan harus diketahui bersama, dilaporkan dalam Laporan Pertanggungjawaban, sebelum pergantian pengurus. Sebelum menjalankan tugasnya, para pengurus OPPM dan santri kelas 5 selalu mengadakan Musyawarah Kerja OPPM, yang merupakan wujud praktek demokrasi ala Gontor. Segala saran dijadikan masukan dalam sidang komisi, serta semua kritikan juga diutarakan secara menyeluruh dalam sidang komisi. Kemudian pada saat sidang paripurna, beberapa kebijaksanaan serta program kerja yang baru diputuskan. Pada setiap akhir masa jabatan, seluruh pengurus OPPM melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan selama setahun di depan seluruh santri dan guru-guru serta pengasuh dan pimpinan pondok untuk mendapatkan tanggapan maupun evaluasi. Seusai laporan pertanggungjawaban diadakan dilanjutkan serah terima amanat dari pengurus lama ke pengurus baru yang terpilih.

Dalam pengawasan dan evaluasi kegiatan manajemen kepemimpinan santri dilakukan secara rutin, melalui dua organisasi kepemimpinan OPPM dan kepemimpinan KGGP. Nanti dari dua organisasi kepemimpinan ini akan membawahi rayon-rayon sesuai tugas masing-masing. sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh Pondok Gontor Putri Kampus 5 Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“Evaluasi yang dilakukan oleh staf pengasuhan santri adalah evaluasi yang sifatnya rutin yang dilaksanakan 2 kali dalam satu minggu, yang pertama evaluasi pengurus OPPM dan juga pengurus KGGP (Koordinator Gerakan Gugus Depan Kepramukaan) termaksud didalamnya ada satu waktu evaluasi yang dilakukan staf pengasuhan santri kepada pengurus rayon. Karena pengurusan santri membawahi kegiatan ekstrakurikuler atau non akademis. Kegiatan non akademis ini dilakukan adalah pengawasan staf pengasuhan santri yang bisa didelegasikan penugasannya melewati kegiatan OPPM, KGGP ataupun kegiatan rayon.”

Adapun kendala yang dihadapi dalam menjalankan tugas dan fungsi manajemen di PMDG sebagai bahan evaluasi secara garis besar adalah belum memahami visi, misi dan tujuan yang telah terukur dan diatur dalam Standar Operasional Prosedur (SOP), sebagaimana wawancara dengan Ustadz M. Afif Chamidi (Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5) sebagai berikut:

“Dalam penugasan itu kadang-kadang salah seorang pengurus belum memahami visi ataupun misi dari keorganisasian ataupun kepengurusan yang ditanganinya. Maka langkah konkrit yang dilakukan oleh ustazah pengasuhan santri untuk mengatasi hal tersebut, diadakannya evaluasi yang terus menerus, koordinasi bersifat pendekatan-pendekatan manusiawi ataupun pendekatan humanistik kepada seluruh pengurus agar pengurus tersebut bisa memahami orientasi visi ataupun tujuan dari sebuah organisasi OPPM yang diembannya tersebut. Ini sangat penting terkait dengan evaluasi yang diadakan oleh staf pengasuhan santri. Maka dari pengawasan kami langsung bisa melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sudah diterapkan atau ditetapkan oleh pondok sebelumnya.”

Adapun evaluasi kinerja OPPM, dilakukan secara spesifik oleh pembimbing (musyrifah) masing-masing. Sebagaimana wawancara dengan Ustadzah Mira:

“Dari semua ustazah bisa mengevaluasi tapi kita ada musyrifah (pembimbing) masing-masing bagian, misalkan bagian bahasa ada pembimbingnya dari bagian pengajaran ada pembimbingnya jadi musyrif ini nantinya yang mengevaluasi dan bagian pengasuhan santri yang menambahkan.”

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pembinaan dalam pelaksanaan kegiatan pondok tidak terlepas dari pengawasan oleh pengasuhan kepada pengurus OPPM dan pengurus OPPM mengawasi santriwati junior, begitupun dengan pengevaluasian yang dilakukan rutin oleh pengasuhan santri kepada para pengurus organisasi. Dan untuk pengevaluasian pengurus OPPM dilakukan pada jum'at malam.

Berdasarkan dari observasi yang peneliti temukan dalam bentuk jiwa kepemimpinan bahwa bentuk pengawasan dan pengevaluasian yang diterapkan dapat mengajarkan santriwati memiliki kebiasaan untuk terus belajar hal-hal baru sebagai upaya memperkaya informasi, mengetahui apa yang benar dan salah sebagai bentuk pembenahan diri.

4.1.2. Sistem Kepemimpinan Pengurus OPPM Gontor Putri

Pembentukan jiwa kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) dikenal dengan istilah *şibgah*; *şibgah* adalah jati diri, karakter kepribadian dan corak lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor, yang terdapat pada Panca Jiwa Pondok Modern, Motto Pondok Modern, Visi dan Misi Pondok Modern, Sintesa Pondok Modern serta Falsafah-Falsafah Pondok Modern (Afifudin:2021).

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis menemukan dan mengelompokkan *şibgah* ini kepada empat hal penting yang menjadi hasil dari proses fungsi manajemen yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG), yaitu: 1) Penanaman Nilai-Nilai PMDG membentuk Jiwa Kepemimpinan; 2) Pemberian Tanggung Jawab sebagai Latihan Kepemimpinan; 3) Kedisiplinan sebagai latihan

Kepemimpinan; dan 4) Optimalisasi Sarana dan Prasarana sebagai media belajar kepemimpinan. Berikut ulasan dari hasil penelitian ini:

1. Penanaman Nilai-Nilai PMDG membentuk Jiwa Kepemimpinan

Penanaman jiwa kepemimpinan di OPPM Gontor tidak terlepas dari nilai-nilai kepesantrenan yang telah ada sejak dulu. Nilai-nilai kepesantrenan yang dimaksud itu mencakup pada panca jiwa, panca jangka, motto pondok dan falsafah pondok. Secara keseluruhan nilai-nilai ini tidak dapat dipisahkan terutama dalam kegiatan santri di pondok Gontor Putri 5 secara khusus dalam membentuk kepemimpinan santriwati. Berikut hasil wawancara dengan Wakil Pengasuh Pondok Gontor Putri Kampus 5 Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“OPPM, KGGP, KMI dan pengasuhan itu adalah satu kesatuan yang utuh yang tidak bisa dipisah-pisahkan. Jadi untuk menerapkan atau menanamkan nilai-nilai panca jiwa, panca jangka, motto pondok dan syiar Pondok Modern Darussalam Gontor itu tidak hanya melalui pidato-pidato dalam momen tertentu akan tetapi seluruh kegiatan itu harus mengandung ataupun berorientasi menanamkan panca jiwa, panca jangka, motto pondok dan syiar-syiar pondok. Dengan adanya kegiatan yang terstruktur, terarah, dan kegiatan yang sesuai dengan aturan-aturan Pondok Modern Darussalam Gontor itulah cara kita untuk bisa menanamkan, mengimplementasikan panca jiwa, karena pelaksanaan panca jiwa ini bersifat terpadu. Panca jiwa ini harus selalu dibina tidak cukup melalui pidato-pidato saja akan tetapi lebih dari pada itu didalam kaidah yang terdapat didalam pendidikan yaitu:

“تَنْفِيذُ التَّرْبِيَةِ الْحَلْفِيِّهِ وَالْعَقْلِيَّةِ وَالْجَسْمَانِيَّةِ لَا يَحْفَى بِالْمَجْرَدِ الْكَلَامِ وَ لَكِنْ بِإِيْجَادِ الْحَسَنَةِ وَالْقُدْوَةِ الْحَسَنَةِ“

Artinya: implementasi pendidikan akal dan jasmani setiap individu tidak hanya semata-mata melalui perkataan saja, akan tetapi kebaikan dan contoh yang baik juga perlu diwujudkan. Dari semboyan yang ada, yang diterapkan oleh Pondok Modern darussalam Gontor itulah cara efektif untuk menerapkan atau mengimplementasikan pendidikan panca jiwa dengan cara pembiasaan yang baik, keadaan yang kondusif serta adanya khudwah hasanah atau contoh yang baik maka kuncinya ini adalah dari penanaman-penanaman panca jiwa ini adalah dari seluruh kegiatan yang sudah di SOP kan. Kehidupan di dalam pondok ini semuanya mengandung unsur pendidikan panca jiwa. Yaitu pendidikan Keikhlasan, Kesederhanaan,

Berdikari. Ukhuwah Islamiyah dan Kebebasan. Maka seluruh aspek kegiatan tersebut itu harus menerapkan panca jiwa, panca jangka, syiar ataupun motto pondok Modern Darussalam Gontor.”

Pembentukan jiwa kepemimpinan santriwati OPPM sudah ditanamkan semenjak dari kelas satu, di mana dalam sistem keorganisasian mereka sudah diperkenalkan dan ditunjuk agar menjadi bagian dalam sistem keorganisasian PMDG. Hal ini dapat dilihat pada keterlibatan santriwati OPPM menjadi pengurus di antaranya menjadi ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota. Kemudian dalam struktur beban tanggung jawab akan semakin besar ketika santriwati OPPM naik ke kelas yang lebih tinggi, dengan demikian jenjang pembentukan jiwa kepemimpinan terus dilatih dari tahap ke tahap. Berikut hasil wawancara dengan Wakil Pengasuh Pondok Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“Proses pendidikan kepemimpinan tidak hanya ketika santriwati menjadi pengurus OPPM ataupun Koordinator Gerakan Pramuka akan tetapi ruh atau jiwa kepemimpinan ini sudah kita tanamkan semenjak dari kelas satu ataupun semenjak menjadi santri baru. Melalui kepemimpinan, contohnya saja di dalam kelas. Di dalam kelas pun sudah menerapkan sistem keorganisasian, contohnya di harus menjadi ketua kelas, menjadi sekretaris, menjadi bendahara kelas dan juga menjadi petugas-petugas kebersihan. Ini sebenarnya secara tidak langsung sudah semenjak dini proses pendidikan kepemimpinan ini sudah kita tanamkan. Kemudian akan meningkat lagi ketika sudah menjadi kelas 3, kelas 3 ini karena santriwati ini berasal dari berbagai macam daerah ini contohnya ditugasi untuk menjadi panitia. Jadi dengan kepanitiaan contohnya panitia pelaksanaan *Khutbatul ‘Arsy*, dia harus terlibat panitia *volksong* harus terlibat, panitia *tamsil almasrohi* ataupun drama yang dalam hal ini drama antar rayon, antar kelas atau kegiatan-kegiatan yang lain dengan adanya kepanitiaan-kepanitiaan ini, sebenarnya secara tidak langsung dalam PMDG ini menanamkan proses kepemimpinan kepada santriwati. Meningkat lagi nanti lebih resmi ketika mereka sudah duduk di kelas 5 menjadi pengurus rayon, OPPM dan KGGP atau pun meningkat lagi ketika sudah menjadi ustazah diberikan tugas-tugas di dalam unit usaha, ini adalah dalam rangka penanaman jiwa-jiwa ataupun mengaplikasikan prinsip manajerial kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Jadi pendidikan keorganisasian ini tidak hanya ketika menjadi

pengurus OPPM atau KGGP akan tetapi seluruh tingkatan dari kelas 1 sampai menjadi Ustadz atau Ustazah ini adalah sudah diterapkan manajerial kepemimpinan.”

Hal yang sama juga disampaikan Ustazah Mira mengenai nilai-nilai kepemimpinan yang ditanamkan di PMDG sebagai bagian kegiatan sehari-hari bagi para santriwati:

“Setiap kehidupan santriwati yang ada di pondok pasti ada didalamnya unsur-unsur dari panca jiwa, yaitu: jiwa keikhlasan, kalau kita melakukan tugas untuk pondok dan kita tidak ikhlas maka sia-sia saja dan kita akan merasa berat dalam melakukan tugas yang diberikan pondok, untuk jiwa kesederhanaan, bisa dilihat dari berpakaian santri yang sederhana dengan berpakaian rapi dan bersih. Begitupun dengan motto dan falsafah pondok, jadi penerapannya sudah sangat diterapkan dalam kegiatan santriwati sehari-hari.”

Dalam pembentukan jiwa kepemimpinan santriwati diajarkan nilai kebebasan, artinya para santriwati diajarkan untuk tidak berpolitik praktis, yaitu mencari jalan mudah untuk memperoleh kepemimpinan. Hasil dari penanaman nilai-nilai ini dapat dilihat dari alumni Gontor Pusat yang bisa menjadi pemimpin di masyarakat. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5:

“Walaupun di Pondok Modern darussalam Gontor tidak boleh menerapkan politik praktis akan tetapi kenyataannya ketika para alumni sudah berada di dalam masyarakat yang menjadi pejabat negara atau penentu arah bangsa Indonesia ini, contohnya seperti Pak Hidayat Nur Wahid yang pernah menjabat sebagai ketua MPR RI dan Bapak Dr. Din Syamsuddin. Jadi yang diterapkan di Pondok Modern darussalam Gontor ini adalah demokrasi terpimpin walaupun dalam artian selama menyandang sebagai santriwati tidak boleh berpolitik praktis. Itulah pengimplementasian kebebasan artinya kebebasan disini, setelah menjadi alumni bebas memilih atau arah tujuannya.”

Dalam proses pendidikan, terkadang ditemukan ada santriwati yang tidak taat kepada aturan, sehingga melanggar aturan kedisiplinan yang ada di pondok.

Penegakan aturan atau pemberian sanksi adalah bagian dari pembentukan jiwa kepemimpinan yang ada di PMDG agar tidak melanggar, dan pemberian sanksi juga sifatnya mendidik dengan tidak melalui kekerasan fisik. Berikut wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5:

“*Punishment* atau sanksi yang diterapkan dalam Pondok Modern Darussalam Gontor adalah sanksi yang mendidik. Tidak ada sanksi yang berupa fisik, karena sudah lama sekali aturan ataupun regulasi tentang hukuman fisik ditiadakan. Sanksi yang diberikan konsekuensi dari pelanggaran santri ini biasanya mengedepankan sisi manusiawinya ataupun pendidikan yang edukatif. Ketika santriwati melanggar kadang-kadang oleh pengurus memberikan sanksi berupa menghapuskan ayat-ayat Al-qur`an, surat-surat pendek atau juz` amma dan menghapuskan pelajaran-pelajaran yang lain. Ada 3 tingkatan pelanggaran di pondok, ringan, sedang dan berat. Kalau pelanggaran yang agak berat di pondok itu ada aturan yang sudah baku yakni ketika santriwati masih bisa kita perbaiki maka kita akan tetap didik karena santriwati ini amanat dari walisantri dan masyarakat. Jadi santri yang nakal misalkan, tetap kita harus memiliki tanggung jawab untuk bisa mendidik santriwati tersebut. Tidak boleh kita menutup sebelah mata karena mungkin nakalnya santriwati itu ketika di pondok saja, kenyataannya ketika sudah di luar dengan kita mendidik terus menerus ada perbaikan-perbaikan yang signifikan terhadap perilaku ataupun akhlak seorang santri tersebut. Maka itu tanggungjawab pondok bahwasanya tugasnya adalah mendidik. Jadi Proses pendidikan yang hebat itu ketika inputnya yang biasa-biasa saja menjadi output yang luar biasa itulah pendidikan yang berhasil.”

Selain pemberian hukuman kepada santriwati yang melanggar, pemberian kepada penghargaan kepada santriwati yang disiplin juga diterapkan di PMDG berupa penghargaan materi dan non materi. Berikut penjelasannya dari hasil wawancara dengan Bapak Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5:

“Dalam metode pendidikan ada yang namanya *Assawab waliqob* yang kita kenal didalam dunia pendidikan. *Assawab* itu pemberian penghargaan dan *iqob* itu hukuman yang seperti saya jelaskan tadi. Teori-teori yang ada di dalam dunia pendidikan itu tidak hanya sekedar teori belaka akan tetapi pondok modern darussalam Gontor juga menerapkan hal-hal tersebut. Contohnya santriwati yang memiliki prestasi itu akan kita berikan *reward*, tidak hanya berupa materi yang kita kenal dalam dunia pendidikan yaitu *assawab*

almaknawi wassawab almadi. Assawab almadi disini berasal dari *madiyah* yaitu berupa barang ataupun materi, sedangkan *maknawi* itu non materi seperti pujian di hadapan kawan-kawannya, diberikan *applause* sehingga dengan adanya *assawab* dan *iqob* tadi santriwati mendapatkan pendidikan secara tidak langsung, sehingga santriwati yang lain ikut termotivasi oleh temannya yang berprestasi.”

Pendidikan jiwa kepemimpinan dalam tugas OPPM, diajarkan untuk mengenal karakteristik jiwa santri yang memiliki latarbelakang yang berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh faktor lingkungan di mana asal daerah mereka. Sehingga melalui pengenalan itu ketika santriwati menjadi pemimpin di masyarakat, bisa mengatasi persoalan dari berbagai karakteristik orang yang berbeda-beda. Berikut hasil wawancara dengan Wakil Pengasuh PMDG Putri Kampus 5:

“Karakter ini lebih dominan berasal dari faktor-faktor lingkungan di mana santriwati itu berasal, misalkan: dilingkungan santriwati ini ada yang cara menyampaikannya sebuah ide dengan mengedepankan sopan santun atau suara yang lirih, ataupun intonasi berbicara memakai kata yang cepat atau penyampaiannya dengan nada yang tinggi dalam hal ini sudah biasa saja karena kita bisa memahami karakter masing-masing santri berbeda-beda, inilah yang menyebabkan santriwati bisa bergaul dengan orang yang disenangi ataupun dengan orang yang mungkin tidak disenangi. Inilah proses pendidikan kemasyarakatan. Begitu juga dengan adanya karakter yang macam-macam ini, santriwati bisa memahami karakter antara kawan yang satu dengan yang lain. Sehingga nanti ketika terjun dimasyarakat, santriwati ini tidak kaget lagi ketika menemukan karakter kawan-kawan ataupun masyarakat yang berbeda-beda. Kalau dari segi kedisiplinan InsyaAllah dengan adanya disiplin yang sudah tertata karakter santriwati bisa meningkat bisa mengarah kepada sesuatu yang lebih baik.”

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa membentuk jiwa kepemimpinan santriwati tidak terlepas dengan nilai-nilai kepesantrenan yang tidak hanya melalui pesan dan nasehat saja melainkan di setiap kegiatan pondok

terdapat panca jiwa, motto pondok, dan syiar Gontor yang diterapkan secara bertahap kepada santriatinya mulai dari kelas I sampai menjadi alumni.

Berdasarkan observasi peneliti bahwa kegiatan santriwati di dalam pondok memang tidak ada habisnya, mulai dari bangun tidur sampai tidur lagi selama 24 jam santriwati dan guru tidak terlepas dari kegiatan pondok, seperti syiar Gontor menjelaskan bahwa “*Al Ma`hadu la yanamu abadan*” bahwa pesantren Gontor tidak pernah tidur, oleh karena itu dengan banyaknya kegiatan pondok maka santriwati Gontor Putri Kampus 5 disibukkan dengan berbagai macam kegiatan mulai dari Pekan *Khutbatul ‘Arsy*, lomba pidato Bahasa Arab dan Inggris, Ujian lisan dan Semester, dan lain-lain, semua kegiatan pondok juga sudah ditulis dalam jadwal kalender kegiatan semester kedua (bisa dilihat dalam lampiran dokumentasi gambar).

Sesuai dari hasil wawancara di atas, telah disinggung bahwa elemen penting yang ditanamkan untuk pembentukan jiwa kepemimpinan pengurus adalah panca jiwa. Penjelasan terkait definisi dan pembagian panca jiwa ini telah dikemukakan oleh Zarkasyi (Abdullah Syukri Zarkasyi, 2005). Di mana definisi panca jiwa adalah nilai-nilai yang mesti dijiwai oleh siapapun yang berkecimpung di Gontor. Tidak hanya santri, tetapi berlaku juga untuk para guru, kyai, bahkan para keluarga kyai. Seluruh kehidupan di pondok Modern Gontor didasarkan pada nilai-nilai yang dijiwai dalam panca jiwa berikut ini:

1) Jiwa Keikhlasan

Jiwa ini berarti *sepi ing pamrih*, yakni berbuat sesuatu bukan karena didorong oleh keinginan untuk mendapatkan keuntungan tertentu. Segala perbuatan dilakukan dengan niat semata-mata untuk ibadah, *lillah, ikhlas* hanya

untuk Allah semata. Di pondok diciptakan suasana di mana semua tindakan didasarkan kepada keikhlasan. Ikhlas dalam bergaul, dalam nasihat-menasehati, dalam memimpin dan dipimpin, ikhlas mendidik dan dididik, ikhlas berdisiplin dan sebagainya. Jiwa ini menciptakan suasana kehidupan pondok yang harmonis antara kyai yang disegani dan santri yang taat, cinta dan penuh hormat.

2) Jiwa Kesederhanaan

Kehidupan di pondok diliputi oleh suasana kesederhanaan. Ini merupakan salah satu jiwa yang penting untuk dibina dan ditumbuhkan. Sederhana tidak berarti pasif, tidak juga berarti miskin dan melarat. Justru dalam jiwa kesederhanaan itu terdapat kekuatan, kesanggupan, ketabahan dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup. Jiwa ini merupakan modal yang berharga untuk membangun sikap pantang mundur dalam menghadapi kesulitan. Bahkan disinilah hidup dan tumbuhnya mental dan karakter yang kuat, yang menjadi syarat bagi perjuangan dalam segala segi kehidupan.

3) Jiwa Berdikari

Berdikari (berdiri di atas kaki sendiri) atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang dibekalkan pesantren kepada santrinya, tidak hanya berlaku untuk santri sebagai individu, tapi juga bagi pesantren sebagai institusi. Zarkasyi (Abdullah Syukri Zarkasyi, 2005) menjelaskan bahwa Pribadi yang berdikari berarti pribadi yang selalu belajar dan melatih dirinya untuk mengurus kepentingannya tanpa terus menerus bergantung kepada kebaikan dan belas kasihan orang lain. Begitupun dengan institusi yang berdikari.

Inilah *zelp berdruiiping sistem* (sama-sama memberikan iuran dan sama-sama memakai). Dalam pada itu, pondok tidaklah bersifat kaku, sehingga menolak orang-orang yang hendak membantu. Semua pekerjaan yang ada di dalam pondok dikerjakan oleh kyai dan para santrinya sendiri, tidak ada pegawai di dalam pondok.

4) Jiwa Ukhuwah Islamiyah

Kehidupan di pondok pesantren diliputi suasana persaudaraan yang akrab, sehingga suka dan duka dirasakan bersama dalam jalinan *ukhuwah Islamiyah*. Persaudaraan ini bukan saja selama mereka di pondok, tetapi juga mempengaruhi ke arah persatuan ummat dalam masyarakat setelah mereka terjun di masyarakat.

5) Jiwa Kebebasan

Bebas dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup, dan bahkan bebas dari berbagai pengaruh negatif dari luar, masyarakat. Jiwa bebas ini akan menjadikan santri berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi segala kesulitan.

Hanya saja dalam kebebasan ini seringkali ditemukan unsur-unsur negatif, yaitu apabila kebebasan itu disalahgunakan, sehingga terlalu bebas dan berakibat hilangnya arah dan tujuan atau prinsip. Sebaliknya, ada pula yang terlalu bebas (untuk tidak mau dipengaruhi), berpegang teguh kepada tradisi yang dianggapnya sendiri telah pernah menguntungkan pada zamannya, sehingga tidak hendak menoleh ke zaman yang telah berubah. Akhirnya dia sudah tidak lagi bebas karena mengikatkan diri pada yang diketahui saja. Maka kebebasan ini harus dikembalikan ke aslinya, yaitu bebas di dalam garis-garis yang positif,

dengan penuh tanggungjawab; baik di dalam kehidupan pondok pesantren itu sendiri, maupun dalam kehidupan masyarakat.

Jiwa yang meliputi suasana kehidupan Pondok Pesantren itulah yang dibawa oleh santri sebagai bekal utama di dalam kehidupannya di masyarakat. Jiwa ini juga harus dipelihara dan dikembangkan dengan sebaik baiknya. Dari lima jiwa ini, Gontor sebagai lembaga pendidikan berpijak dalam melaksanakan seluruh kegiatan yang ada di dalamnya. Semua kegiatan di Gontor dilandasi oleh 5 jiwa tersebut. Dia tertanam di dalam setiap pelaku dan di dalam setiap pendidik yang ada di Gontor. Dalam kata lain, panca jiwa berperan sebagai asas utama yang melandasi seluruh kegiatan pondok.

Dari hasil pengamatan penulis bahwa lima panca jiwa ditanamkan dan disosialisasikan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan OPPM, hal ini tergambar dalam aktivitas kegiatan mereka sehari-sehari. Seperti membina para santriwati di asrama tanpa diupah dari pondok menunjukkan jiwa ikhlas; kesederhanaan santriwati dalam hal fasilitas pondok yang tentunya berbeda dengan kehidupan mereka ketika di rumah orang tua menunjukkan jiwa kesederhanaan; belajar mengurus dan mengatur perlengkapan diri sendiri tanpa berharap bantuan orang lain menunjukkan jiwa berdikari; keakraban dan tolong menolong di antara para santriwati yang sudah seperti sahabat atau saudara menunjukkan jiwa ukhwah islamiyah; dan pembiasaan santriwati ke arah positif yang terus dikontrol oleh pengurus OPPM selama 24 jam, agar terbebas dari pikiran dan perilaku negatif menunjukkan jiwa kebebasan.

2. Pemberian Tanggung Jawab sebagai Latihan Kepemimpinan

Berangkat dari eksistensi Gontor sebagai wahana pendidikan kader pemimpin umat, maka Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5 membina skill

dan mental santri dengan pemberian tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian akan tumbuh jiwa kemandirian dan militansi yang tinggi. Pengurus OPPM santriwati Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG), memang dipersiapkan sejak awal masuk di pondok sebagai kader calon pemimpin masa depan yang memiliki kemampuan, pengalaman, dan wawasan agar mampu mengatur seluruh program untuk mencapai tujuan yang menjadi landasan teoritis PMDG.

Pengurus OPPM yang mendidik dan membina santri-santri kelas atau tingkatan bawah yaitu kelas satu sampai dengan kelas empat, sudah memiliki trik ataupun cara tersendiri berdasarkan pengalaman dari tahun pertama sejak masuk di Gontor, hingga mereka sampai pada tingkatan senior yaitu kelas lima. Maka melalui pengalaman yang mereka terima sebelumnya menghasilkan beberapa metode yang disebut dengan metode Kaderisasi Pemimpin. Sedikitnya, ada tujuh metode yang diterapkan dalam proses kaderisasi para kader-kader terbaiknya, antara lain: pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, *uswatun hasanah*, dan pendekatan (Zarkasyi, 2011).

1) Pengarahan

Dalam proses pembentukan karakter pemimpin, para pengurus OPPM diberikan pengarahan tentang cara membina dan mendidik santriwati sebelum melaksanakan berbagai kegiatan dan ini sangat penting. Dengan pengarahan yang diberikan kepada pengurus OPPM, maka santriwati yang dibinanya akan mudah diberikan pemahaman dan pengarahan terhadap seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, dan setelah itu tanggung jawab yang diserahkan kepada pengurus OPPM kemudian dievaluasi oleh Pimpinan

Pondok sebagai wujud tanggung jawab mereka yang telah mencapai standar atau tidak dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.

Pengarahan begitu penting, karena bertujuan untuk mengasah jiwa pengurus agar dapat mengubah sifat-sifatnya yang masih egois agar lebih bertanggung jawab, apalagi posisi pengurus adalah sebagai *mudabirah*.

Berikut wawancara dengan Ustazah. Mira Nisrina Dewi (Staf pengasuhan santriwati) berikut ini:

“kegiatan-kegiatan di pondok itu untuk mengasah santriwati dengan merubah sifat-sifat yang mereka masih egois, untuk lebih bertanggung jawab lagi dengan amanah yang telah diembannya. Apalagi *mudabirah* itu harus memiliki jiwa kepemimpinan, kalau tidak memiliki itu maka tidak bisa mengasuh santrinya.”

Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan di Gontor ada pengarahannya seperti, pembukaan tahun ajaran baru, pekan perkenalan *Khutbatul 'Arsy*, pengarahan ujian, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang kesemuanya ini adalah bagian dari tugas pengurus OPPM. Pengarahan yang ditekankan oleh Pimpinan Pondok kepada Pengurus OPPM bertujuan untuk memberikan pemahaman agar mereka mengerti untuk apa melaksanakan kegiatan, bagaimana teknik pelaksanaan, mengapa dan bagaimana pelaksanaan, apa isi dan filosofinya.

2) Pelatihan

Pengarahan saja tidak cukup untuk pengurus OPPM, melainkan santri pengurus OPPM juga harus mendapatkan pelatihan-pelatihan hidup sehingga bisa terampil dalam bersikap dan menyikapi pelaksanaan tugas mereka. Hingga ia memiliki wawasan yang luas, baik wawasan keilmuan, pemikiran, dan pengalaman. Seperti, pelatihan keguruan (untuk

guru/ustadz), organisasi di tingkat asrama sampai tingkat pelajar, kursus atau klub-klub seni dan olahraga dan lain sebagainya. Dalam pelatihan tersebut maka para pengurus OPPM diberikan pelatihan kepemimpinan, pelatihan pengorbanan, kesabaran, kesederhanaan, dan pelatihan hidup bersama. Hal ini sesuai wawancara dengan Ustad. M. Afif Chamidi (Wakil Pengasuhan Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5) berikut ini:

“Manajemen OPPM ini alhamdulillah sudah berjalan dengan baik, setiap tahunnya kepengurusan OPPM selalu berganti, antara pengurus OPPM lama ke pengurus OPPM baru. Begitupun dengan pengurus KGGP dan juga rayon. Dalam pelaksanaannya santriwati diberikan pelatihan manajemen dan keorganisasian yang diikuti oleh seluruh kelas V tujuannya agar dapat memahami bagaimana dinamika keorganisasian yang ada di Gontor, seperti manajerial skill dalam berorganisasi, kepemimpinan dalam berorganisasi dan berkomunikasi dalam berorganisasi itu semua materi yang didapatkan dalam pelatihan manajemen keorganisasian tadi. Maka dari itu pengurus OPPM, KGGP dan pengurus rayon harus membuat perencanaan yang matang yaitu proker (program kerja), dan nanti setelah selesai masa periodenya tiap bagian dalam kepengurusan akan membacakan laporan pertanggung jawaban di depan seluruh santriwati.”

Dinamika pelatihan tersebut sangatlah membentuk dan mewarnai mental dan karakter pengurus OPPM, karena semakin terampil dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, maka semakin tinggilah percaya diri mereka dalam memikul amanah dan tanggung jawab. Hal-hal inilah yang mendorong sehingga pengurus OPPM terdorong untuk selalu berpartisipasi di manapun, dan dalam kegiatan apapun. Namun demikian, pengarahan dan pelatihan yang telah dibekali bagi pengurus OPPM saja tidak cukup, melainkan dari pemberian tugaslah, sehingga jiwa kepemimpinan mereka akan terdidik, terkendali dan termotivasi dengan sendirinya.

Salah satu unsur yang dilatih dalam kepemimpinan pengurus adalah menghilangkan rasa canggung berbicara di depan umum, maka dilatihlah mereka agar bisa dapat berkomunikasi di depan umum. Berikut wawancara dengan Ust. Mira Nisrina Dewi:

“Menurut saya, kebanyakan santriwati disini masih malu untuk berbicara di depan santriwati yang lain, mungkin hanya beberapa orang saja dari setiap angkatan itu ada 1 sampai 5 orang yang berani untuk berbicara depan angkatan sendiri. jadi kita masih mengasah terus santriwati agar mau berani berbicara di depan teman temanya untuk memimpin. karena untuk membentuk jiwa kepemimpinan itu kan dimulai dari diri kita sendiri, makanya di pondok ada kegiatan berpidato disetiap hari Ahad malam dan kamis siang yang mana mengajarkan santri supaya berani dan bisa berbicara didepan teman-temannya.”

3) Penugasan

Penugasan adalah proses penguatan dan pengembangan diri pengurus OPPM. Maka, barang siapa yang banyak mendapatkan tugas atau melibatkan diri untuk berperan dan menfungsikan dirinya dalam berbagai kegiatan dan tugas, maka dialah yang akan kuat dan trampil dalam menyelesaikan berbagai problema hidup. Dengan begitu pengurus OPPM dikenal sebagai santriwati yang dinamis, karena memang tata kehidupan pondok di dalamnya ditemukan berbagai dinamika dan disiplin yang tinggi serta diberi muatan jiwa ataupun filsafat hidup.

Dalam kamus Gontor, tidak berlaku orang diberi tahu atau dikasih tahu, diberi tugas dan dikasih tugas. Yang berlaku adalah, siapa yang banyak mengambil inisiatif mencari pekerjaan atau tugas-tugas, dialah yang akan banyak mendapatkan keuntungan. Karena itu, tugas adalah suatu merupakan suatu kehormatan dan kepercayaan sekaligus kesejahteraan. Dia tidak saja akan *musta'mal*, tetapi juga *mu'tabar*, *mu'tarof* bahkan

muhtarom. Maka, beruntunglah orang yang mendapatkan tugas-tugas dan mampu menyelesaikannya. Berarti dia terhormat sekaligus dipercaya.

Pemberian tugas dalam memikul tanggung jawab dalam membina junior para santriwati adalah bagian dari pembentukan jiwa kepemimpinan para santri dalam OPPM. Penanaman tanggung jawab itu dilandasi dengan kaidah normatif dalam hadis yang menekankan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban di hari kemudian. Selain itu pemberian tanggung jawab dari pimpinan kepada para santriwati OPPM juga bagian dari proses belajar mengajar di PMDG yang di mana seruan dalam landasan ini terdapat dalam QS. al-Taubah/9: 122. Agar santri bertanggung jawab penuh dalam mengurus rayonnya masing-masing. Sebagaimana hasil wawancara dengan Wakil Pengasuh Pondok Gontor Putri Kampus 5 Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“Manajemen di Pondok Modern darussalam Gontor ini merupakan manajemen kepemimpinan. Jadi yang diterapkan dalam manajemen ini adalah dikarenakan berorientasi yang menjadi semboyan pelaksanaan manajerial itu adalah:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinya. (HR. Al-Bukhari, hal. 139, No. Hadist : 844).

Atau dalam ayat:

“وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ
وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ .”

Artinya: Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah

kembali. Agar mereka dapat menjaga dirinya (Kementerian Agama RI, 2019, hal. 283).

Itulah ayat tersebut tersirat nilai-nilai manajerial yang harus dilaksanakan oleh seluruh pengurus, entah itu OPPM, KGGP, unit-unit usaha ataupun pengurus yang terjun langsung sebagai garda terdepan mengurus santriwati yaitu yang berkompeten yaitu pengurus rayon.”

Dalam pengamatan penulis bahwa setiap pengurus OPPM mengambil peran dalam penugasan, ini terlihat dalam kesibukan mereka sehari-hari setelah selesai belajar di kelas. Maka peran-peran penugasan mereka tidak serta merta menjadikan mereka lebih di atas dari yang lain, seperti ketua dan anggota saling bahu membahu dan bekerjasama dalam melaksanakan tugas kepondokan.

4) Pembiasaan

Pembiasaan merupakan unsur penting dalam pengembangan mental dan karakter santriwati Pengurus OPPM. Pendidikan Gontor adalah pembiasaan. Maka, seluruh tata kehidupan di Gontor seringkali diawali dengan proses pemaksaan. Seperti, sebagian besar santri sulit untuk mengikuti disiplin pondok, disiplin pergi ke masjid. Caranya yaitu para Pengurus OPPM akan melakukan absensi sebelum berangkat ke Masjid. Pada awalnya ada unsur keterpaksaan, namun akhirnya santri akan terbiasa untuk berdisiplin.

Dalam melatih pembiasaan ini, maka meratakan tugas dan tanggung jawab akan membentuk jiwa kepemimpinan pengurus OPPM, berikut wawancara dengan Ustazah. Nur Fatimah (Staf pengasuhan santriwati):

“Setiap santriwati kami usahakan untuk bisa meratakan mendapat tanggung jawab sebagai ketua, nanti dari ketua ini kami biasakan untuk mengarahkan dan mengevaluasi kepada teman-temannya saat ada perkumpulan kepanitiaan atau perkumpulan bagian, begitupun elemen-elemen terkecil tadi kalau memang ada yang dirasa mungkin tentang disiplin atau hal-hal lain, yang kami panggil pertama kali itu ketuanya supaya terbiasa untuk bisa memimpin.”

5) Pengawalan

Tugas utama pengurus OPPM adalah mengawal seluruh tugas dan kegiatan santriwati agar selalu mendapatkan bimbingan, sehingga seluruh apa yang telah diprogramkan mendapatkan kontrol, evaluasi, dan langsung diketahui. Pengawalan ini sangat penting untuk membentuk jiwa kepemimpinan dalam hal mendidik, dan membina.

Selain itu, tugas dari pengawalan tidak hanya menjadi tanggung jawab bagi pengurus OPPM, melainkan juga para pengurus instruktur seperti kyai ikut terlibat dalam pengawalan ini. Sehingga ada ungkapan yang dikenal di pondok, “Guru sebenarnya tidak saja mengajari muridnya, tetapi dia juga mengajari dirinya sendiri.”

6) Uswatun hasanah atau suri tauladan

Dalam suatu pendidikan, upaya ini menjadi sangat penting dalam keberhasilan pendidikan. Karena Rasulullah SAW beserta para sahabatnya berhasil membina umat dengan memberikan suri tauladan. Maka, proses kaderisasi yang dilaksanakan oleh pengurus OPPM dalam pendidikan Gontor begitu menekankan proses uswatun hasanah yang selalu diberikan oleh para pendirinya, pimpinan, pengasuh, dan guru. Bahkan pengurus yang ada di pondok ini.

7) Pendekatan

Keenam metode yang dijalankan oleh pengurus OPPM tersebut belum mencukupi bila tidak disertai dengan pendekatan-pendekatan. Ada tiga macam pendekatan menurut Gontor; pertama, pendekatan manusiawi; pendekatan secara fisik dengan cara memanusiasi calon pemimpin. Kedua, pendekatan program; pendekatan tugas ini akan menjadikan calon pemimpin menjadi lebih terampil, bertujuan untuk bertambahnya pengalaman, dan wawasan. Ketiga, pendekatan idealisme; upaya memberikan ruh, ajaran, filosofi di balik penugasan.

Kegiatan yang terprogram di PMDG dari hal yang kecil hingga hal yang besar pondok akan membentuk jiwa kepemimpinan terutama ketika santriwati OPPM menjadi pengurus rayon, sebagaimana hasil wawancara dengan ustazah Fatimah (bagian staf pengasuhan):

“Menurut saya salah satu orientasi yang diajarkan di Pondok Modern Gontor itu adalah kepemimpinan, supaya kita menjadi pemimpin dan bisa dipimpin. Dengan banyaknya kegiatan di pondok yang menjadikan kita bisa mengolah dan mengasah menjadi pemimpin seperti dari unsur yang kecil, didalam kelas ada organisasinya ada ketua kelas, sekertarisnya dan lain-lain, begitu juga di asrama ada organisasinya yaitu menjadi pengurus rayon.”

Setiap santriwati dalam organisasi OPPM dibiasakan untuk bisa memimpin melalui pengarahan dan evaluasi. Sebagaimana wawancara dengan ustazah Fatimah:

“Setiap santriwati kami usahakan untuk bisa mendapat tanggung jawab sebagai ketua, nanti dari ketua ini kami biasakan untuk mengarahkan dan mengevaluasi kepada teman-temannya saat ada perkumpulan kepanitiaan atau perkumpulan bagian, begitupun elemen-elemen terkecil tadi kalau memang ada yang dirasa mungkin tentang disiplin atau hal-hal lain, yang kami panggil pertama kali itu ketuanya supaya terbiasa untuk bisa memimpin.”

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pondok mengajarkan santriwati untuk menjadi pemimpin, “Siap dipimpin dan mau memimpin”.

Setiap santriwati dalam berorganisasi diberikan tugas dan tanggung jawab, mulai dari ketua sampai anggota mempunyai tugas dan peran masing-masing.

Berdasarkan observasi peneliti bahwa pemberian tugas dan tanggung jawab santriwati merupakan bentuk jiwa kepemimpinan santri di mana santriwati diajarkan keikhlasan, kejujuran dan diberikan kepercayaan oleh pondok dalam mengemban amanah disetiap kegiatan pondok.

Menurut pemahaman penulis bahwa pemberian tanggung jawab sebagai latihan kepemimpinan berkesesuaian dengan landasan visi dan misi dalam pendidikan kader di Gontor, karena pendidikan yang ada di Gontor bisa disebut sebagai lembaga kehidupan, karena apapun yang dilihat, didengar, dikerjakan, dan dirasakan adalah untuk pendidikan. Dan juga lebih dari itu bisa disebut sebagai lembaga kaderisasi kepemimpinan, Hal tersebut digambarkan dalam Visi Pondok Modern Gontor (Abdullah Syukri Zarkasyi, 2011), bahwa Gontor adalah lembaga pendidikan Islam yang mencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah dan menjadi sumber ilmu pengetahuan agama, umum dengan tetap berjiwa pesantren.

Sementara visi tersebut dijabarkan dalam bentuk Misi Pondok Modern Darussalam Gontor, yaitu:

- a. Mempersiapkan generasi unggul dan berkualitas menuju terbentuknya *khoiru ummah*.
- b. Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin, muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat.

- c. Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek.
- d. Mempersiapkan warga negara yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.

Visi dan misi inilah yang melandasi Pondok Modern Gontor dalam membangun masyarakat madani dengan menyebarkan peradaban Islam ke seluruh penjuru dunia, termasuk dalam latihan pemberian tanggung jawab kepemimpinan.

Demi mewujudkan visi dan misi itu, maka pembinaan menjadi elemen penting dalam pemberian tanggung jawab kepada pengurus OPPM. Secara sederhana pembinaan yang dilakukan oleh pengurus OPPM adalah upaya untuk menumbuh kembangkan potensi yang ada dalam diri setiap santri, terutama pengurus OPPM, agar dapat berkembang secara optimal melalui kegiatan-kegiatan PMDG.

Oleh karena itu, pembinaan pengurus OPPM tidak saja ditujukan kepada santri, tetapi kepada siapa saja yang bernanung dalam lingkungan kampus sehingga tercipta lingkungan yang kondusif untuk latihan kepemimpinan, berikut tabel singkat terkait sistem dan strategi pembinaan pengurus OPPM kepada santriwati di PMDG:

Tabel 4.3.2.2: Sistem Dan Strategi Pengurus OPPM

NO	SISTEM	STRATEGI
1.	Keteladanan	Penonjolan sikap teladan dari para Kyai, guru, pengasuh, dan santri

2.	Penciptaan lingkungan	Semua yang dilihat, didengar, dirasakan, dikerjakan, dan dialami sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan
3.	Pengarahan	Kegiatan-kegiatan diawali dengan pengarahan terutama tentang nilai-nilai pendidikan yang terkandung di dalamnya
4.	Pembiasaan	Menjalankan program-program pendidikan dari yang ringan ke yang berat dengan disiplin tinggi. Terkadang pemaksaan juga diperlukan
5.	Penugasan	Dilibatkan dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan kependidikan

Begitu juga untuk menjamin berjalannya strategi, efektivitas dan efisiensi pembinaan, Lembaga Pengasuhan juga membentuk tim khusus, yaitu Lembaga *Musyrif* (pembimbing), seperti, *Musyrif Rayon/Asrama*, *Musyrif Pelajaran Sore*, *Musyrif Konsulat* para santri, *Musyrif Muhadarah dan Diskusi*, dan *Musyrif Bahasa*. Pertemuan-pertemuan berkala juga diadakan dalam rangka konsolidasi dan evaluasi antar *musyrif* demi perbaikan-perbaikan dan perkembangan. Di lain pihak lembaga ini juga membantu menyelesaikan problematika yang dihadapi pengurus OPDM dalam membina santriyati. Baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan melalui guru wali kelas atau para *musyrif* yang dibentuk tersebut.

3. Kedisiplinan sebagai latihan Kepemimpinan

Kedisiplinan menurut penulis terinspirasi dari nilai-nilai falsafah-falsafah hidup Pondok Modern Darussalam Gontor yang terklasifikasikan dalam 3 hal, falsafah kelembagaan, falsafah kependidikan dan falsafah pembelajaran.

Dalam falsafah kelembagaan, Pondok Modern Darussalam Gontor memiliki falsafah yang mendasar “Pondok Modern Berdiri Di atas dan Untuk Semua

Golongan”, sesuai dengan jiwa yang ditanamkan kepada santri “Ukhuwwah Islāmiyyah” agar para santri mampu menjadi kader perekat dan pemersatu umat. Pondok adalah lapangan perjuangan, bukan tempat untuk mencari penghidupan. Itulah yang menghimpun para kader berkumpul di Gontor, karena idealism perjuangan, bukan sekerat roti atau sebidang rumput hijau. Gontor adalah milik umat, bukan milik Kyai, sejak dini sudah diwakafkan, keluarga kyai tidak berhak mewarisi Pondok secara materi, tetapi berkewajiban mewarisi nilai-nilai perjuangan pondok.

Dalam falsafah kependidikan Gontor memiliki falsafah bahwa perjuangan memerlukan pengorbanan; bondo bahu pikir lek perlu sak nyawane pisan. Nilai-nilai ini ditanamkan kepada santri, bahwa Pohon Islam akan tumbuh dengan kokoh jika umatnya rajin memupuknya dengan pengorbanan dan kerja keras. “Berani hidup tak takut mati, takut mati jangan hidup, takut hidup mati saja” Artinya Gontor mengajarkan santrinya berjiwa besar, tidak pengecut, tidak lari dari permasalahan, berani menghadapi hidup dengan segenap problematikanya dengan kepala tegak.

Pada sisi falsafah pembelajaran, Gontor mengajarkan falsafah bahwa ilmu itu bukan untuk ilmu, tapi ilmu untuk diamalkan dan beribadah kepada Allah SWT. Karena itu harus ada korelasi yang nyata antara bertambahnya keilmuan seseorang dengan peningkatan kualitas pribadi dan diwujudkan dalam amal shalih, kemanfaatan ilmu adalah dengan diamalkan bukan dihafalkan dan disimpan dalam otak. Dalam pembelajaran ilmu pengetahuan, Gontor memiliki prinsip bahwa materi itu penting tapi metode lebih penting, metode itu penting tapi guru lebih penting, dan ruh guru adalah yang paling penting dari semuanya.

Perwujudan dari pendisiplinan dari nilai-nilai falsafah PMDG, maka pembinaan yang dilakukan pengurus OPPM memprioritaskan penegakan kedisiplinan, di mana tujuan utamanya agar dapat menciptakan energi positif bagi setiap diri dan teman-temannya yang di bawah kepengasuhannya. Di samping itu pemahaman dan kesadaran diri santri juga menjadi kunci dalam membentuk jiwa kepemimpinannya nanti. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ustazah Fatimah:

“Pada intinya kembali lagi kepada individu masing-masing. Beberapa santriwati sudah paham dan sudah bisa menerapkan jiwa kepemimpinan itu, seperti bagaimana cara dia memimpin anggota yang di bawahnya atau teman-temannya, bagaimana dia bisa berdisiplin untuk kegiatan-kegiatan pondok dan juga mendisiplinkan untuk dirinya sendiri, bagaimana dia bisa mengatasi masalahnya sendiri ataupun dengan temannya, dan juga bagaimana dia bisa percaya diri dan membawa energi yang positif kepada orang lain. karena jiwa kepemimpinan itu kembali kepada santriwati jadi masih ada yang butuh dibimbing lagi.”

Hasil dari sikap disiplin yang diterapkan akan membiasakan para santriwati memanfaatkan waktu semaksimal mungkin, ini dapat dilihat dari jiwa kepemimpinan mereka yang cepat datang tepat waktu ketika mereka dipanggil berkumpul dalam satu waktu, dan juga diajarkan bagaimana berani mengambil keputusan di saat yang genting. Sebagaimana wawancara dengan Ustazah Mira (Bagian Kepengasuhan) berikut:

“Contohnya dalam hal kecil, kita bisa meminta santriwati untuk berkumpul dalam waktu yang cepat itu saja sudah bisa menunjukkan sisi jiwa kepemimpinan kita, karena dari situ kita harus berani dalam memberikan arahan dan cepat mengambil keputusan.”

Dari hasil wawancara diatas disimpulkan bahwa pembinaan kedisiplinan santriwati dimulai dari hal yang kecil, jika santriwati sudah terbiasa berdisiplin maka santriwati sudah terbentuk jiwa pemimpinnya.

Berdasarkan observasi peneliti ditemukan bahwa kedisiplinan santriwati lahir dari kebiasaan di mana santriwati selama 24 jam terbiasa mengikuti aturan dan kegiatan pondok. Santriwati diwajibkan berbahasa Arab dan Inggris dan jika tidak berdisiplin maka akan ada sanksinya. Seperti contoh yang sudah peneliti lampirkan dalam dokumentasi gambar.

4. Optimalisasi Sarana dan Prasarana sebagai media belajar kepemimpinan

Menurut penulis motto menjadi sumber inspirasi dalam optimalisasi sarana dan prasarana sebagai media belajar kepemimpinan di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG), motto dapat menjadi penekanan dalam pembentukan jiwa kepemimpinan pengurus OPPM dalam pembinaan santriwati junior ketika menemukan kendala dan keterbatasan yang ada, motto PMDG meliputi hal berikut yaitu:

1) Berbudi Tinggi

Berbudi tinggi merupakan landasan paling utama yang ditanamkan oleh Pondok kepada seluruh santri dalam semua tingkatan, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Realisasi dari penanaman Motto ini dilakukan melalui seluruh unsur pendidikan yang ada.

2) Berbadan Sehat

Tubuh yang sehat dianggap penting dalam pendidikan di Pondok Modern Gontor. Dengan tubuh yang sehat, para santri dapat melaksanakan tugas hidup dan beribadah dengan sebaik-baiknya. Pemeliharaan kesehatan dilakukan melalui berbagai kegiatan olahraga, kerja bakti, dan bahkan ada olahraga rutin yang wajib diikuti oleh seluruh santri sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Menurut pengamatan penulis PMDG berupaya menyiapkan fasilitas santriwati untuk bisa mengisi waktu untuk berolahraga, dan sudah menjadi rutinitas santriwati berolahraga di waktu sore, baik menggunakan alat atau tidak menggunakan alat.

3) Berpengetahuan Luas

Para santri di pondok dididik melalui proses yang telah dirancang secara sistematis untuk dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mereka. Santri tidak hanya diajari pengetahuan, lebih dari itu mereka diajari cara belajar yang dapat digunakan untuk membuka gudang pengetahuan. Kyai sering berpesan bahwa pengetahuan itu luas, tidak terbatas, tetapi tidak boleh terlepas dari berbudi tinggi sehingga seseorang itu tahu untuk apa dia belajar serta tahu prinsip untuk apa ia menambah ilmu.

4) Berpikiran Bebas

Berpikiran bebas tidak berarti bebas sebebas-bebasnya, tetapi berpikiran merdeka dengan kematangan berfikir. Kebebasan disini tidak boleh menghilangkan prinsip, istimewa sebagai seorang muslim. Justru kebebasan disini merupakan lambang kematangan dan kedewasaan dari hasil pendidikan yang telah diterangi petunjuk Allah (hidayah). Motto berpikiran bebas ini ditanamkan sesudah santri memiliki budi pekerti yang tinggi dan sesudah ia berpengetahuan luas.

Oleh karena itu dalam latihan kepemimpinan setiap santriwati di Gontor Putri 5 tidak hanya berkisar pada teori saja, akan tetapi pemanfaatan segala fasilitas yang mencakup sarana dan prasarana baik yang bersifat fisik dan non fisik harus dimanfaatkan dengan maksimal guna mendukung terwujudnya jiwa

kepemimpinan santriwati. Penanaman jiwa kepemimpinan itu dapat dilihat pada manajemen Gontor yang mengajarkan cara bermasyarakat, hidup sederhana, tidak berpartai, dan fokus pada ibadah menuntut ilmu melalui miniatur kehidupan pesantren yang sudah tersistematis dengan baik melalui rayon-rayon. Sebagaimana hasil wawancara dengan Wakil Pengasuh Pondok Ustadz M. Afif Chamidi berikut ini:

“Orientasi Pondok Modern Darussalam Gontor ini adalah Kemasyarakatan, Hidup sederhana, Tidak berpartai, Ibadah *Tholabul Ilmi*. Maka fasilitas-fasilitas yang mendukung pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran sangat banyak salah satunya pendidikan melewati rayon, kegiatan-kegiatan yang ada di rayon mulai dari tidur sampai tidur kembali itu merupakan kurikulum yang diterapkan Pondok Modern Darussalam Gontor kepada santriwati. Jadi kurikulum yang ada di Gontor tidak hanya yang tertera pada buku-buku pelajaran atau bahan ajar akan tetapi kurikulum Gontor ini adalah terpadu seluruh kegiatan-kegiatan di Pondok Modern Darussalam Gontor yang berorientasi untuk mendidik itulah yang kita terapkan. Maka pendidikan di rayon, OPPM dan KGGP InsyaAllah fasilitas-fasilitas yang ada ini dalam rangka untuk mendukung penanaman nilai-nilai dan motto Pondok Modern Darussalam Gontor. Pada prinsipnya seluruh fasilitas ini kita sediakan dari fasilitas fisik ataupun nonfisik.”

Berdasarkan pengamatan penulis bahwa motto PMDG dilaksanakan dan diamalkan dalam setiap aktivitas santriwati selama di kelas maupun di luar kelas, bahkan untuk mensosialisasikan motto ini dilakukan dengan cara dipasang pada tempat umum agar mudah dilihat oleh santriwati, di mana tujuannya adalah agar tertanam motivasi untuk diamalkan.

Selain hal di atas, pimpinan PMDG sangat mendukung dalam setiap pengadaan sarana belajar yang dianggap relevan program kerja OPPM, dan begitu juga kalau ada kebutuhan lain, maka pengurus OPPM bisa mengajukan dengan cara membuat anggaran ke bagian administrasi. Sebagaimana wawancara dengan Ustazah. Mira Nisrina Dewi (Staf pengasuhan santriwati):

“OPPM memiliki aset dan inventaris sendiri, setiap bagian beda-beda aset dan inventarisnya sendiri seperti bagian keamanan memiliki senter, kerudung pelanggaran, dll. Jadi nanti mereka membuat anggaran dimajukan ke administrasi, lalu nanti mereka melaporkan ke ustazah pembimbing untuk membeli keperluan bagian tersebut.”

Kemandirian yang diajarkan di PMDG adalah bagian dari rancangan pembentukan pribadi pemimpin, di mana para ustazah pengasuhan memberikan metode kegiatan, mengenai hasilnya kembali kepada peran masing-masing santri dalam menjalankannya. Berikut hasil wawancara dengan ustazah Fatimah (bagian pengasuhan):

“Menjadi pemimpin itu bisa, tinggal kembali kepada santriwatinya yang mau belajar, karena di pondok sudah diajarkan kegiatan-kegiatan itu dan diorientasikan juga salah satu tujuannya supaya menjadi pemimpin tapi kembali lagi ke santriwatinya. Karena pendidikan di Gontor itu hanya memberikan kail bukan ikannya jadi yang mengambilnya itu kita yang belajar.”

Dari hasil wawancara di atas bahwa Pondok Modern Gontor mengajarkan para santrinya untuk bermasyarakat, hidup sederhana, mandiri, dan fokus pada ibadah dalam menuntut ilmu. Itu semua adalah bagian dari pendidikan dan pengajaran di mana seluruh kegiatan pondok juga didukung dengan sarana dan prasana sebagai media belajar kepemimpinan.

Berdasarkan observasi penulis bahwa untuk pemanfaatan sarana dan prasarana santriwati pondok Gontor menyediakan fasilitas seperti rayon atau asrama untuk tempat tinggal santriwati, gedung sekolah untuk santriwati belajar di kelas, auditorium untuk perkumpulan seluruh santriwati dan guru, Masjid untuk ibadah, Dapur santriwati untuk tempat makan santriwati, Koperasi Pelajar dan kafeteria untuk kebutuhan santriwati mulai dari sandang dan pangan.

4.2. Pembahasan Penelitian

Adapun sistematika susunan pembahasan penelitian pada bagian ini terdiri dari dua bagian yaitu: 1. pembahasan penelitian terkait pelaksanaan tugas fungsi pengurus manajemen OPPM; dan 2. Pembahasan penelitian terkait dengan pembentukan jiwa kepemimpinan pengurus santriwati OPPM. Berikut uraian pembahasan penelitian disertai penjelasan masing-masing:

4.2.1. Pembahasan penelitian terkait pelaksanaan tugas fungsi pengurus manajemen OPPM

Adapun pola fungsi manajemen OPPM yang penulis dipakai berdasarkan pada pendapat George R. Terry; menurut George R. Terry bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat tahapan yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) yang disingkat dengan POAC. Dari keempat fungsi manajemen itu secara istilah sama, akan tetapi secara teknis berbeda, karena secara mendasar pengurus OPPM menerapkan fungsi manajemen yang sesuai dengan prinsip-prinsip dan praktek manajemen yang telah lama dilaksanakan di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG).

Berikut uraian pembahasan penelitian terkait pelaksanaan tugas fungsi pengurus manajemen OPPM disertai dengan penjelasan masing-masing:

A. Perencanaan pengurus OPPM

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen sebagai langkah awal dalam menentukan arah. Dari hasil wawancara dengan beberapa sumber data primer, penulis menemukan bahwa perencanaan awal dalam melaksanakan tugas di pondok pesantren Gontor Putri Kampus 5 sesuai dengan AD/ART OPPM yaitu:

1) Membuat program kerja

Pengurus OPPM setiap tahunnya membuat dan memperbaharui program kerja (ada yang dihapuskan atau ditetapkan), Program kerja ini merupakan peran dan tugas seluruh pengurus OPPM dalam bentuk pembinaan kepada seluruh santriwati Gontor Putri Kampus 5, yang terdiri dari kebijakan yang dibuat agar santriwati berdisiplin dalam mengikuti aturan pondok, bekerjasama antar tiap bagian, pengurus rayon, dan koordinator kepramukaan dalam acara besar kegiatan pondok, dan menindak santriwati yang melakukan pelanggaran. Adapun program kerja ini dilaksanakan pada setiap bulan Ramadhan yang di ikuti oleh 33 pengurus OPPM (Kelas V) dan staf OPPM (Kelas IV dan III Int).

2) Mengadakan musyawarah kerja OPPM

Setelah Program kerja dibuat dan disusun, pengurus OPPM mengadakan Musyawarah Kerja (Muker) untuk mengevaluasi Proker dari kegiatan setiap bidang. Muker ini diikuti oleh seluruh pengurus OPPM (santriwati kelas V) dan didampingi musyrifah (ustazah) dan kepengasuhan santriwati.

Musyawah Organisasi Pelajar Pondok Modern telah dijelaskan dalam AD/ART OPPM yang tertuang pada BAB IV pasal 13 bahwa Musyawarah OPPM dibagi atas : a) Musyawarah Besar, b) Musyawarah Kerja, c) Musyawarah Pengurus, d) Musyawarah Khusus dan, e) Musyawarah Luar Biasa.

a) Musyawarah Besar ialah musyawarah untuk mengadakan perubahan-perubahan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga bilamana perlu, dan menentukan program umum organisasi. Musyawarah ini

diadakan pada waktu yang dianggap perlu dengan dibentuk panitia sendiri.

- b) Musyawarah Kerja (Muker) ialah musyawarah untuk menentukan program-program kerja organisasi selama satu tahun mendatang. Muker dibagi atas 2 yaitu : Muker OPPM dan Muker Rayon.
- c) Musyawarah Pengurus ialah musyawarah untuk membaharui program-program pengurus bagian maupun pengurus rayon yang belum terlaksana dan diadakan pada waktu tertentu. Musyawarah pengurus terbagi atas: Musyawarah Pleno, Musyawarah pengurus harian, dan Musyawarah pengurus antar bagian
- d) Musyawarah Khusus ialah Musyawarah yang membahas program-program baru yang belum tercantum dalam program kerja. Musyawarah ini diadakan apabila ada program baru yang bersangkutan dengan organisasi.
- e) Musyawarah Luar biasa ialah Musyawarah yang membahas program-program yang mendadak dan menghajatkan keputusan dengan segera.

3) Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ)

Dalam setiap kegiatan santriwati selama 24 jam, pengurus OPPM harus membuat laporan sedetail mungkin yang nantinya laporan tersebut akan di pertanggung jawabkan ketika masa jabatannya berakhir, sebagai bentuk evaluasi kerja terhadap tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah diamanahkan oleh Wakil Pengasuh PMDG. Dalam laporan pertanggung jawaban (LPJ) tersebut, pengurus OPPM lama melaporkan seluruh kegiatan dan hasil usahanya secara tertulis dan disampaikan secara transparan

dihadapan Wakil pengasuh pondok, *asatid* dan ustazah serta seluruh santriwati (Kelas I-V), yang dilanjutkan dengan serah terima amanat dari pengurus lama kepada pengurus baru.

Dari penjabaran di atas dapat di jelaskan bahwa perencanaan dalam organisasi sangat penting, karena tanpa perencanaan organisasi tidak akan bertahan lama, tetapi sebaliknya jika perencanaan awal dibuat dengan sematang mungkin, maka organisasi akan terus tumbuh dan berkembang dengan sendirinya. Hal ini senada dengan penjelasan dari Kurniadin & Machali (2016) bahwa perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi fondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lain. dan juga merupakan proses tahapan awal dari proses manajemen terutama dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Dalam hal ini, penulis juga menyimpulkan bahwa dengan adanya perencanaan bisa membentuk jiwa kepemimpinan santriwati itu sendiri tentunya bagi para pengurus OPPM untuk terus belajar dan mau belajar dalam membuat perencanaan, saling bekerjasama satu sama lain, saling mengutarakan ide dan pendapatnya di dalam bermusyawarah dan juga tau cara memecahkan masalah dan solusinya.

B. Pengorganisasian Pengurus OPPM

Fungsi manajemen setelah perencanaan adalah pengorganisasian. Menurut Fattah (2013) menyatakan istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, *Pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau

kelompok fungsional (sekolah, perusahaan, badan-badan pemerintahan). *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.

Dari pernyataan di atas penulis memahami istilah organisasi yang pertama itu adalah Pondok Modern Darussalam Gontor dan OPPM, dan yang kedua adalah struktur organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor. Dan struktur organisasi OPPM. Penulis menemukan beberapa poin penting dalam pengorganisasian di PMDG yaitu:

- 1) Lembaga tertinggi dalam organisasi Balai Pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor ialah Badan Wakaf yang memiliki 5 lembaga diantaranya yaitu lembaga staf kepengasuhan yang membawahi OPPM, Koordinator pramuka dan Dema.
- 2) Dalam AD/ART OPPM tentang Organisasi pasal I disebutkan bahwa Organisasi dikhususkan hanya warga pondok modern dan salah satu syarat menjadi anggotanya yaitu menjadi siswa KMI Pondok Modern Gontor
- 3) OPPM di Gontor Putri Kampus 5 setiap periodenya diganti dari pengurus lama ke pengurus baru selama 1 tahun. Hanya saja di Gontor Putri Kampus 1 pengurus lama yaitu dari santriwati kelas VI dan pengurus baru dari santriwati Kelas V, sedangkan di Gontor Putri Kampus 5 berbeda dimulai dari santriwati kelas V sebagai pengurus lama dan digantikan oleh santriwati kelas IV dan III Int sebagai pengurus baru, dikarenakan di pondok modern Gontor putri Kampus 5

ketika santriwati kelas V naik ke kelas VI maka seluruh santriwati kelas V tersebut akan pindah ke Gontor Putri 1 Pusat yang ada di Mantingan-Jawa Timur. Dan santriwati kelas IV dan III Int tersebut akan naik menjadi kelas V yang akan mengestafetkan kepengurusan OPPM yang baru.

- 4) Sistem pemilihan calon ketua OPPM diambil dari tiap konsulat (daerah), dipilih dengan cara demokrasi terpimpin yaitu diambil dari musyawarah utusan-utusan tiap konsulat dan selanjutnya calon ketua OPPM di karantina di bagian pengasuhan santri untuk mempersiapkan debat antar calon ketua OPPM dengan visi dan misi masing” serta disampaikan di depan wakil pimpinan pondok serta *asatid* dan ustazah gontor putri Kampus 5.
- 5) Penyusunan personalia dan formasi OPPM ditentukan oleh ketua OPPM baru dan lama dengan persetujuan wakil pengasuh pondok. Banyaknya pengurus bagian OPPM disesuaikan dengan banyak sedikitnya tugas yang diberi dan pengurus bagian dibagi menjadi: ketua, sekretaris, bendahara dan bagian-bagian yang diperlukan
- 6) Formasi OPPM di Gontor Putri Kampus 5 terdiri dari : Ketua OPPM, Sekretaris OPPM, Bendahara OPPM, Bagian Keamanan, Bagian Penggerak Bahasa, Bagian Ta’lim /Pengajaran, Bagian Olahraga, Bagian Takmir Masjid, Bagian Penerangan, Bagian Fotografi, Bagian Kesenian, Bagian Kesehatan, Bagian Penerimaan tamu, Bagian Pertamanan, dan Staf dapur.

C. Pelaksanaan Pengurus OPPM

Berdasarkan hasil penelitian di atas terkait tugas pelaksanaan OPPM secara garis besarnya ditemukan beberapa poin berikut ini:

- 1) Pengurus OPPM wajib mengikuti Pelatihan Organisasi dan Kepemimpinan yang diadakan oleh staf pengasuhan santri bersama para *asatid* dan ustazah dan wakil pengasuh pondok.
- 2) Setiap bagian pengurus OPPM memiliki Tupoksi yang berbeda
- 3) OPPM memiliki bagian yang mengatur dan mengontrol jalannya kegiatan pondok yaitu Bagian keamanan, bagian bahasa dan bagian pengajaran.
- 4) Pelanggaran santriwati terdiri dari 3 yaitu: ringan, sedang, dan berat.
- 5) Beberapa bagian pengurus OPPM membuat program agenda besar untuk kegiatan santriwati di pondok seperti: Bagian Penggerak Bahasa membuat lomba bahasa seperti *Queen of Language* antar angkatan atau rayon, mengadakan lomba Drama Bahasa antar kelas IV dan III int, Bagian pengajaran mengadakan lomba pidato 3 bahasa yaitu : Arab, Inggris dan Indonesia. Bagian kebersihan mengadakan lomba kebersihan antar rayon dan kelas, bagian olahraga mengadakan senam bersama dan juga perlombaan antar klub atau angkatan, bagian kesenian mengadakan kursus bagi santriwati yang mengembangkan bakat di bidang seni.
- 6) Mewajibkan seluruh santri menggunakan bahasa Arab dan Inggris selama 2 minggu sekali. Salah satu peran Penggunaan Bahasa Arab dan Inggris memberlakukan kewajiban bagi setiap santriwati untuk

menguasai, dan membiasakan menggunakan dua bahasa, yaitu: Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Dan bagi santriwati yang melakukan pelanggaran disiplin tidak berbahasa asing, maka akan dikenakan sanksi berdasarkan tingkatan pelanggarannya, mulai dari yang ringan sampai yang berat. Adapun pelanggaran ringan, seperti menghapal mata pelajaran yang berbahasa asing, ditugaskan sebagai pelapor atau mata-mata (*Jazuzah*) bagi santriwati lain yang tidak berbahasa Arab dan Inggris, dan lain sebagainya; sedangkan pelanggaran yang berat, seperti: menggunakan kerudung / jilbab pelanggaran warna-warni yang berbeda dengan santri lain pada umumnya.

D. Pengawasan dan pengevaluasian Pengurus OPPM

Berdasarkan hasil penelitian di atas terkait tugas pengawasan dan pengevaluasian OPPM secara garis besarnya ditemukan beberapa poin penting berikut ini:

- 1) Bekerjasama dengan beberapa pihak antara lain pengurus rayon, pengurus konsulat, koordinator pramuka, dan ustazah pembimbing dalam mengontrol dan mengawasi santri di setiap kegiatan pondok dan aktivitas santriwati selama 24 jam.
- 2) Bekerjasama dengan Pengurus rayon bagian keamanan dalam mengontrol dan mengawasi santri dalam berdisiplin mentaati aturan pondok, dan juga bagi santri yang melanggar.
- 3) Bekerjasama dengan Pengurus rayon bagian bahasa dalam mengontrol dan mengawasi santri dalam berdisiplin bahasa, dan juga bagi santri yang tidak menggunakan bahasa Arab dan Inggris. .

- 4) Bagian keamanan melakukan pengontrolan di setiap malam untuk menjaga keamanan pondok, dan mengawasi santriwati yang piket pagi dan piket malam
- 5) Melakukan pengontrolan untuk santriwati yang mendapatkan giliran piket pagi dan malam dan memberikan surat rekomendasi kepada santriwati yang tidak masuk kelas.
- 6) Yang mengawasi santriwati pondok adalah pengurus OPPM, dan yang mengawasi pengurus OPPM adalah staf pengasuhan.
- 7) Bagian keamanan mengontrol santriwati ke masjid dan memberikan sanksi bagi santriwati yang terlambat.
- 8) Pengurus OPPM wajib memberikan laporan yang berkaitan dengan kegiatan pondok atau laporan keuangan setiap mingguan dan bulanan kepada bapak wakil pengasuh pondok dan staf pengasuhan santri.
- 9) Mewajibkan kepada pengurus rayon untuk memberikan laporan tiap harian atau mingguan mengenai aktivitas santriwati di rayon kepada pengurus OPPM bagian Keamanan, bagian penggerak bahasa dan ketua OPPM.

Pengevaluasian merupakan bagian pelengkap dari fungsi manajemen setelah pengawasan. Pengevaluasian pada pengurus OPPM dilakukan setelah adanya pengontrolan atau pengawasan. Adapun bentuk pengevaluasian yang dilakukan yaitu:

- a) Ketua OPPM melakukan rapat internal bersama ketua pengurus rayon, bagian keamanan rayon dan bagian bahasa rayon dalam mengevaluasi kegiatan santriwati di rayon.

- b) Wakil pengasuh pondok bersama staf pengasuhan santriwati dan para pembimbing (musyrifah) bagian OPPM memberikan pengevaluasian yang sifatnya rutin 2 kali dalam seminggu kepada pengurus OPPM.

Oleh karena itu berdasarkan kajian dan analisis penulis dari kajian teori pada bab kajian pustaka terkait kepemimpinan dari sudut pandang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen OPPM yang ada di PMDG lebih kepada gaya kepemimpinan delegasi.

Menurut Hasibuan, kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap (Hasibuan, 2009;172). Sedangkan menurut Burhanuddin, Kepemimpinan delegatif adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Bawahan akan diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan oprasional (Burhanuddin, 1994: 136).

Berdasarkan pendapat Hasibuan dan Burhanudin di atas maka secara teknis pimpinan di PMDG yang diposisikan di sini adalah kepengasuhan, yang terdiri dari pimpinan pondok, staf pengajar di kelas yang terdiri dari ustadz dan ustazah Pondok, sedangkan untuk bawahan di sini yang diposisikan sebagai pendelegasian tugas yaitu seluruh pengurus OPPM. selanjutnya penyerahan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas fungsi manajemen OPPM tidaklah serta merta diserahkan, apabila kepengasuhan

mereka belum memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

Selanjutnya berdasarkan pendapat Hasibuan dan Burhanudin juga dipersyaratkan bahwa yang diberikan pendelegasian harus dinilai matang dari segi skill kemampuan bekerja dan kematangan psikologis. Kematangan pekerjaan di sini dikaitkan dengan kemampuan pengurus OPPM untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan kepengurusan OPPM. Sedangkan kematangan psikologis di sini dikaitkan dengan kemampuan atau motivasi pengurus OPPM untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan akan tugas dan tanggung jawab kepengurusan OPPM. Maka berdasarkan pengamatan penulis kedua hal tersebut telah terpenuhi dengan indikator bahwa dari segi skill semua pengurus OPPM telah melalui pengkaderan sejak kelas I sampai kelas IV, sehingga pengurus OPPM sudah punya pengalaman dari pengkaderan yang diterima sebelumnya, sedangkan kematangan psikologis juga telah terpenuhi dengan indikator bahwa kemauan dan motivasi pengurus OPPM sudah terealisasi dalam tugas kepemimpinan mulai dari perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan selama 24 jam penuh dalam kegiatan PMDG, bahkan pengawasan dan pengevaluasian juga dilibatkan pada waktu laporan pertanggungjawaban.

Gaya kepemimpinan delegatif fungsi manajemen OPPM yang penulis temukan dicirikan dengan kepercayaan pimpinan kepengasuhan untuk menyerahkan tanggung jawab pembinaan santriwati junior kepada pengurus OPPM dari segi teknis pelaksanaan tugas operasional yang meliputi

perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, tanpa banyak mengintervensi keorganisasian OPPM selama itu masih sejalan dengan nilai-nilai agama dan nilai-nilai kepondokan, bahkan dari pemberian tanggung jawab penuh inilah penulis juga menemukan kalau ada persoalan terkait keorganisasian, maka persoalan itu tidak diserahkan kepada pimpinan kepengasuhan melainkan seluruh pengurus OPPM saling bermusyawarah dalam menyelesaikan permasalahannya sendiri. Sehingga manajemen gaya kepemimpinan delegatif menurut penulis bahwa fungsi manajemen pengurus OPPM sudah matang dari segi individual dan kelompok.

Selain itu penulis juga menemukan bahwa model gaya kepemimpinan pengurus OPPM dalam pendelegasian, bisa berbentuk: (1) pendelegasian yang menyangkut penugasan atau tanggung jawab baru, yang berbeda dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebelumnya kepada pengurus OPPM yang lama, hal ini nampak pada perubahan perencanaan oleh pengurus OPPM yang baru ketika mengajukan program kerja dalam musyawarah kerja, (2) pendelegasian yang hanya menyangkut pada spesifikasi wewenang dan kebebasan tambahan untuk pekerjaan dan penugasan yang sama yang sudah dilakukan oleh OPPM sebelumnya, (3) pendelegasian di mana pengurus OPPM harus meminta izin terlebih dahulu dari pimpinan sebelum bertindak, hal ini nampak pada kegiatan tahunan yang sifatnya besar dan melibatkan semua unsur, seperti kegiatan penamatan santriwati, (4) pendelegasian yang mensyaratkan pengurus

OPPM untuk melapor, model ini juga dilakukan oleh pengurus OPPM dalam laporan pertanggung jawaban.

Pendapat penulis terkait tugas fungsi manajemen OPPM dengan gaya pendelegasian juga diperkuat dengan hasil penelitian jurnal ilmiah berikut:

1) jurnal yang berjudul Penanaman Karakter Kepemimpinan Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Mantingan, yang ditulis oleh Fathony Nur Islami dkk., disimpulkan bahwa Pondok Modern Darussalam Gontor menekankan pada lima prinsip, diantaranya: keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah Islamiyah yang mana menumbuhkan rasa peduli dan saling bahu-membahu sesama Muslim serta kebebasan berfikir; 2) jurnal yang berjudul Implementasi Pendidikan Kepemimpinan Di Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Modern Darussalam Gontor Indonesia), yang ditulis oleh Nurul Salis Alamin, disimpulkan bahwa metode pendidikan kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor terdiri dari pengarahan, pelatihan, penugasan, pembiasaan, pengawalan, keteladanan, pendekatan (manusiawi, idealisme, program). Dengan didukung oleh faktor lingkungan, kegiatan keorganisasian dan nilai-nilai atau falsafah hidup yang ditanamkan dalam setiap kegiatan.

Oleh karena itu kesimpulan dari temuan penulis terkait dengan pembahasan penelitian tugas fungsi manajemen OPPM yaitu: 1. Manajemen perencanaan OPPM bersifat independen dan dinamis dan berlandaskan pada *khittah* PMDG; 2. Manajemen pengorganisasian OPPM bersifat desentralistik (pendelegasian) dan mandiri; 3. Manajemen pelaksanaan OPPM melibatkan semua pihak dan dilandasi dengan ansyita

PMDG; 4. Manajemen Pengawasan OPPM dilakukan oleh kepengasuhan secara rutin dan terjadwal.

4.2.2. Pembahasan terkait dengan Pembentukan Jiwa Kepemimpinan Pengurus Santriwati OPPM

Standar pengkaderan pembentukan jiwa kepemimpinan yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) dibuat dengan kualifikasi tertentu dan memiliki standar ukuran jelas; di samping itu proses kaderisasi pembentukan jiwa kepemimpinan pengurus OPPM ini telah berjalan secara terstruktur, sistematis, dan konsisten.

Berdasarkan penelusuran melalui wawancara penulis di PMDG, ditemukan ada 14 kualifikasi (parameter) proses kaderisasi pembentukan jiwa kepemimpinan yang ada pada pengurus OPPM. Berikut 14 kualifikasi pengkaderan yang telah terbentuk dari pengurus OPPM dengan disertai penjelasan masing-masing:

- 1) Ikhlas; parameter ikhlas yang penulis lihat dari pengurus OPPM bekerja bisa dilihat pada pelaksanaan yang bekerja tanpa pamrih.
- 2) Selalu mengambil inisiatif; penulis melihat pengambilan keputusan adalah bagian dari inisiatif yang selalu muncul dari pengurus OPPM dalam perencanaan tugas, tanpa menunggu perintah dari kepengasuhan.
- 3) Mampu membuat jaringan kerja dan memanfaatkannya; penulis melihat keorganisasian OPPM saling bersinergi dengan pengurus organisasi yang lain seperti pengurus kepramukaan dan pengurus rayon.

- 4) Dapat dipercaya; penulis melihat bahwa bentuk kepercayaan yang diberikan kepengasuhan dalam mengelola unit-unit lembaga di bawah naungan pengurus OPPM sangat jelas terutama berkaitan dengan masalah finansial yang ada di pondok, seperti koperasi santriwati.
- 5) Bekerja keras dan bersungguh-sungguh; penulis melihat bahwa pengurus OPPM telah bekerja dengan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas yang diberikan terutama pembinaan santriwati kelas junior.
- 6) Menguasai masalah dan dapat menyelesaikannya; penulis melihat bahwa setiap masalah yang ada di OPPM kebanyakan dapat diselesaikan oleh pengurus OPPM melalui jalan musyawarah
- 7) Berintegritas tinggi; penulis melihat bahwa sistem pengkaderan kepada telah menanamkan dan melatih integritas santriwatinya dalam menjalankan tugas terutama dalam pengkaderan kedisiplinan.
- 8) Memiliki nyali tinggi dan tidak takut risiko; penulis melihat bahwa pengurus OPPM bernyali tinggi dan tidak takut resiko, hal ini dibuktikan bahwa pengurus OPPM tidak takut dalam melaporkan pertanggung jawaban dihadapan kepengasuhan setiap diadakan evaluasi kerja, dan itu sudah lengkap dengan disertai dokumentasi yang diperlukan untuk dipertanggungjawabkan.
- 9) Jujur dan terbuka; menurut penulis ini juga kelihatan ketika laporan pertanggungjawaban disampaikan ke pengasuhan dalam evaluasi kerja.

10) Siap berkorban; menurut penulis sikap ini ada pada pengurus dalam bentuk rela membagi waktu untuk mengabdikan diri kepada pondok, terutama pengurus OPPM itu juga adalah santriwati yang masih dalam proses pengabdian.

11) Tegas dan cerdas; menurut penulis bahwa pengurus OPPM memiliki kemampuan dalam melihat, mendengar, dan mengevaluasi masalah secara tegas dan cerdas. Contohnya pengurus OPPM ketika memberikan hukuman kepada santriwati tidak langsung menerima begitu saja melainkan telah melalui proses evaluasi yang matang.

12) Menilai, Memutuskan dan menyelesaikannya setiap masalah; penulis melihat bahwa pengurus OPPM bisa menilai, memutuskan dan menyelesaikan masalah dengan cara musyawarah dan mufakat.

13) Mampu berkomunikasi; menurut penulis bahwa pengurus dalam memberikan pengkaderan telah dibekali kemampuan untuk berkomunikasi terhadap sesama pengurus OPPM, kepada kepengasuhan, dan kepada santriwati kelas junior.

14) Baik dalam bermuamalah; menurut penulis bahwa pengurus OPPM diajarkan untuk bagaimana memperlakukan tamu secara baik dan sopan, saling menyapa ketika bertemu dengan ustaz dan ustazah dan begitu pula kepada santriwati junior.

Oleh karena itu, keseluruhan dari 14 parameter ini dari pengamatan penulis sangat ditekankan untuk dilaksanakan dalam setiap aktivitas

kepeasantrenan, terutama ketika menjadi pengurus OPPM, karena amanah yang mereka emban sangat besar.

Begitu juga berdasarkan dari keseluruhan 14 parameter ini, menurut penulis telah sejalan dengan teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh M. Duryat (Duryat dan H. Masduki, 2021), berikut ulasannya:

1. Teori sifat

Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat yang dibawa sejak lahir, bukan berdasarkan faktor keturunan (genetik). Dan kemampuan pribadi yang dimaksud sifat dan kualitas seseorang yang cenderung dalam dirinya ada sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki para pemimpin. Sifat-sifat pemimpin ini dijelaskan oleh para ilmuwan berikut: (a) menurut Soekarno (R. Arifin & K. Amirullah, 2017) yaitu: 1) Adil, 2) Jujur, 3) Benar, 4) Ikhlas, 5) Tegas, 6) Pemurah, 7) Alim, 8) Merendah, dan 8) Ramah. (b) menurut Masduki Sifat-sifat pemimpin itu sebenarnya melekat pada 4 (empat) sifat nabi Muhammad SAW. sifat-sifat nabi Muhammad SAW yang perlu kita teladani dalam konteks kepemimpinan adalah FAST (cepat) + I. FAST. Akronim FAST adalah akronim dari Fathonah, Amanah, Shidiq, dan Tabligh. Fathonah (cerdas, cerdas, luas wawasan, terampil dan profesional). Shidiq berarti jujur (obyektif, ucapan dan perbuatan sesuai dengan bisikan hatinya, selalu berkata benar dan berjuang menegakkan kebenaran). Amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab. Tabligh (komunikatif, transparan, dan demokratis, siap bermusyawarah serta

bermufakat untuk kebenaran). Dan akronim huruf I adalah Istiqomah (konsisten) yang kemudian semakin powerful.

Menurut penulis berdasarkan pengamatan bahwa teori sifat yang disebutkan berkesesuaian dengan landasan teoretis yang telah dibangun, disusun dan dipraktekkan dalam model pembentukan kepemimpinan pengurus OPPM, maka dari itu PMDG dalam hal ini membantu dalam menemukan dan menentukan sifat-sifat bakat kepemimpinan santriwati pengurus OPPM melalui latihan kedisiplinan dan pendisiplinan dalam lingkungan pondok.

2. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dari suatu penelitian di University of Michigan dan di Ohio University, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku sebagai berikut:

- a. Konsiderasi dan struktur inisiasi, perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima kritik dan saran, memikirkan dan mengusahakan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya, tidak membeda-bedakan antara anggota yang satu dengan yang lain. Disamping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b. Berorientasi kepada bawahan dan produksi, perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. (Rivai: 2006).

Teori ini juga penulis temukan di PMDG dengan indikator bahwa para pengurus OPPM dituntut untuk menjadi pengarah dan pembina bagi para santriwati yang dibinanya, kemudian unsur Konsiderasi dan struktur inisiasi tampak dari para pengurus yang mementingkan tugas organisasi. Begitu juga kerjasama dan tolong menolong ada di dalam kepengurusan OPPM sebagai bagian orientasi kepada bawahan dan produksi sebagai deskripsi jiwa kepemimpinan.

Pembentukan dasar jiwa kepemimpinan diri yang telah dilakukan di PMDG melalui dengan pembiasaan, berkesesuaian dengan pendapat Kantun Wayan antara lain:

- 1) OPPM membangun kebiasaan berdisiplin; dari pengamatan penulis pembiasaan diri dengan rutinitas dari aktivitas yang terjadwal sehari-hari akan turut memberi penguatan santriwati dalam membangun kebiasaan disiplin diri sendiri.

- 2) OPPM berupaya menjadi individu yang menginspirasi; dari pengamatan penulis bahwa santriwati yang memiliki keterampilan dalam memimpin biasanya mampu memotivasi dan menginspirasi teman-teman santriwati yang lain, dalam merangkul untuk berkolaborasi dalam beragam aktivitas yang ada di PMDG.
- 3) OPPM Membiasakan diri untuk terus belajar kepemimpinan; dari pengamatan penulis tergambar bahwa pengurus OPPM memiliki kebiasaan terus belajar hal-hal baru sebagai upaya memperkaya informasi, hal ini dapat dilihat begitu dinamisnya program-program yang disusun sebagai materi pembinaan OPPM bagi santriwati. Kebiasaan seperti ini dapat membuat pikiran semakin tajam, kritis, kreatif sehingga peka terhadap beragam situasi, sehingga akan membantu pengurus OPPM dalam menghadapi tantangan baru.
- 4) Membangun kepercayaan Pengurus OPPM; dari pengamatan penulis bahwa kepercayaan yang diberikan oleh Pimpinan Pondok kepada pengurus OPPM terwujud dalam bentuk pendelegasian tugas sebagai bentuk pemberdayaan terhadap santriwati tingkat bawah. Oleh karena itu, pendelegasian dengan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pengurus OPPM dalam membina santriwati kelas bawah, akan membantu pekerjaan cepat selesai dan melatih keterampilan diri pengurus dan santriwati yang dibinanya.
- 5) Pengurus OPPM telah dapat menetapkan tujuan yang jelas; dari pengamatan penulis bahwa keterampilan kepemimpinan diri pengurus OPPM telah melalui pengalaman sebelumnya ketika masih menjadi

santriwati kelas bawah, sehingga dengan jangka waktu yang cukup panjang mereka merumuskan dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai kelak ketika menjadi pengurus OPPM. Kemampuan dalam menilai kelebihan dan kekurangan program yang sebelumnya, akan membangkitkan rasa bangga dan keinginan yang tinggi untuk sukses dalam membina santriwati di kelas bawah.

- 6) Pengurus OPPM membantu dalam membina dan meningkatkan kemampuan memahami kekuatan diri santriwati; dari pengamatan penulis bahwa pada umumnya santri yang dibina belum memiliki pengalaman yang mumpuni dalam memimpin santri yang lain, maka dari itu melalui materi-materi yang tersistematis dalam kegiatan pondok selama 24 jam, sehingga bakat kepemimpinan dan kemandirian mereka tumbuh dan terbentuk dengan sendirinya melalui pengalaman dan pembiasaan sehari-hari.
- 7) Mampu memahami bawahan, Memiliki kemandirian dalam menyelesaikan tugas, Mampu bekerjasama antar pengurus dan kepengasuhan, Berani mengambil sikap dalam setiap keputusan Memiliki konsep, wawasan dan solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hal di atas penulis berkesimpulan dari materi pembinaan yang ditugaskan oleh pengurus OPPM begitu efektif dalam membentuk jiwa kepemimpinan santri. Baik yang bertugas sebagai pengurus maupun adik kelas yang dibina dan dibimbing dalam segala aktifitas pondok selain kegiatan di kelas.

Adapun secara garis besar jiwa kepemimpinan yang terbentuk pada pengurus terkait pelaksanaan tugas OPPM, yaitu: 1) Mampu memahami bawahan, 2) Memiliki kemandirian dalam menyelesaikan tugas, 3) Mampu bekerjasama antar pengurus dan kepengasuhan, 4) Berani mengambil sikap dalam setiap keputusan Memiliki konsep, dan 5) memiliki wawasan dan solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi.

Hal yang menarik dari hasil temuan penulis mengenai pengurus OPPM ini kebanyakan menerima materi kepemimpinan setelah masuk menjadi pengurus. Dan terbentuk dan berproses secara alami dalam kepengurusan, maka dari itu kajian mengenai bakat kepemimpinan ini sejalan dengan teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ilmuwan berikut:

- 1) Teori kepemimpinan versi Aditama; dalam teorinya dibagi menjadi tiga yaitu: a. Teori Genetis; dalam teorinya ini dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebab bawaan dari lahir, bakat yang dibawa secara alami sejak kelahirannya. Atau dalam kata lain memiliki takdir Sebagai seorang pemimpin, b. Teori Sosial; menurutnya bahwa pemimpin itu hadir karena dibentuk, dididik dan disiapkan, tidak terlahir begitu saja tetapi perlu mendapatkan pelatihan pada teori ini semua orang memiliki peluang untuk menjadi pemimpin asalkan sebelumnya telah dipersiapkan didik dan dibentuk, c. Teori ekologi atau sintesis; menurutnya kepemimpinan itu merupakan perpaduan atau gabungan dari teori genetik dan teori sosial. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin apabila sejak lahir telah memiliki bakat atau potensi kepemimpinan dan bakat-bakat atau potensi tersebut dikembangkan

melalui pengalaman dan pendidikan yang sesuai dengan lingkungan di mana ia berada (Aditama dan Roni Anger, 2020).

Berdasarkan pengamatan penulis di PMDG, ketiga teori yang diungkapkan Aditama ini ada benarnya, karena dari hasil wawancara penulis ditemukan bahwa ada santriwati yang berlatarbelakang orang tuanya adalah pemimpin di masyarakat (teori genetis), ada santriwati yang orang tuanya bukan pemimpin, tetapi dia bisa belajar memimpin setelah di pondok (teori sosial), dan ada santriwati di samping punya bakat sejak dari lahir, juga dia bisa memimpin temannya setelah menjadi pengurus OPPM (teori ekologi atau sintesis).

2) Teori situasional atau lingkungan

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (Siagian, 2015) adalah: 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas; 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan; 3) Persepsi sikap gaya dan kepemimpinan; 4) Norma yang dianut kelompok; 5) Rentang kendali; 6) Ancaman dari luar organisasi; 7) Tingkat stres; 8) Iklim yang terdapat dalam organisasi. Maka, berdasarkan teori situasional, ditemukan bahwa kondisi yang terjadi telah dihadapi di pengurus OPPM, akan tetapi mereka menyelesaikan secara

bersama-sama, sehingga dari sinilah tampak jiwa kepemimpinan pengurus OPPM.

Oleh karena itu, berdasarkan pengamatan penulis dari semua teori di atas, maka disimpulkan bahwa pada umumnya jiwa kepemimpinan santriwati pengurus OPPM terasah setelah menjadi pengurus, sekalipun faktor eksternal seperti bakat, sifat dan perilaku juga turut menentukan jiwa kepemimpinan mereka. Akan tetapi yang paling utama dalam menentukan jiwa kepemimpinan mereka adalah adanya kemauan keras, motivasi dan kerja keras sehingga pengurus OPPM bisa menjadi pemimpin sebagaimana motto PMGD yang berbunyi “Siap Memimpin dan Siap Dipimpin.”

