

BAB IV

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENINGKATKAN KERJA SAMA
PARA USTAD DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA KAJEN
KECAMATAN MARGOYOSO KABUPATEN PATI TAHUN 2017**

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017

1. Kajian Historis Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Pesantren Nurul Huda merupakan lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Yayasan Nurul Hasan yang beraqidah Islam ahlussunnah wal jama'ah yang didirikan oleh Romo Kyai Haji Moh. Rohmat Noor pada tanggal 18 maret 1980 yang berdomisili di Desa Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati, tepatnya di Jalan Syekh Ahmad Mutamakkin Gg. 02.

Berdirinya pesantren Nurul Huda (PNH) adalah didasari oleh kepentingan dakwah Islamiyah dan pengembangan masyarakat melalui penyiapan kader-kader Islam yang beraqidah dan berakhlaqul karimah serta berwawasan luas yang dinamis. Untuk memenuhi misi ini dan tuntutan pengembangan masyarakat, maka pesantren Nurul Huda dikembangkan dengan sistem "**Langkah Nyata**" atau dengan kata lain dititik beratkan kepada sebuah maqolah "*lisanul hal afdlolu min lisanil maqol*" sesuai dengan mottonya pesan "**tren**" Nurul Huda yang artinya taat, realistis, efesien, normatif dan dinamis.¹

KH. Moh. Rohmad Noor berinisiatif untuk meningkatkan pengetahuan terutama dari segi agama bagi anak-anak yang ada di Desa Kajen bagian selatan yang letak persisnya berada diperbatasan dengan Desa Ngemplak kidul terutama yang ada disekitar kediaman beliau, setidaknya anak diberi bekal untuk bisa membaca al-Qur'an, menulis arab dan para

¹ Moh. Rohmad Noor, Selaku pengasuh Pon.Pes. Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal Sabtu, 14 April 2017.

yang dewasa bisa shalat berjama'ah. Karena pada waktu itu tidak ada satupun mushola/langgar didaerah tersebut.²

Kyai Moh. Rohmat Noor mengajak lapisan masyarakat terutama tetangga terdekat untuk membangun sebuah mushola. Mushola tersebut bukan hanya sebagai tempat berjama'ah saja tetapi juga sebagai majlis ta'lim. Karena minimnya dana, Kyai Moh. Rohmad Noor mempunyai inisiatif menjadikan sebagian rumahnya yang sebelah timur untuk menjadi mushola, dan mushola tersebut diberi nama "NURUL HUDA" (beberapa cahaya petunjuk).³

Pondok Nurul Huda mulai berkembang, pada tahun 1980 di datangi 6 santri dari luar daerah untuk mukim/pondok. Dengan dibuatkan fasilitas yakni dengan dua gotaan (yang bermula musholla sebagai diberi satir-pembatas dari triplek), satu kamar mandi, satu dapur masak dan satu WC. Untuk menampung jumlah santri yang semakin bertambah maka dibangunlah asrama guna tempat santri tinggal. Keberadaan asrama ini, selain untuk menampung mereka yang berasal dari tempat yang jauh juga untuk mengontrol secara langsung kegiatan santri sehingga akan menunjang pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.⁴

Berkembang dari majlis ta'lim hingga menjadi sebuah pondok pesantren, pesantren Nurul Huda menunjukkan kemajuan yang berarti karena mendapat dukungan dari berbagai lapisan masyarakat, hingga tidak mengherankan dalam waktu yang relatif singkat pesantren ini memiliki santri yang banyak jumlahnya. Rata-rata santri yang mondok bermukim pada waktu itu santrinya banyak yang tidak mampu karena mereka dari ekonomi lemah.

Santri tidak hanya berdiam diri di pondok pesantren, akan tetapi banyak kegiatan yang perlu dilaksanakan di luar pesantren diantaranya para

² Moh. Rohmad Noor, selaku pengasuh Pon.Pes. Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal Sabtu, 14 April 2017.

³ Zaenal Arifin, selaku Ustad PPNH, *Wawancara Pribadi*, di Kantor PPNH. Tanggal 31 Maret 2017.

⁴ Moh. Rohmat Noor, Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 14 April 2017.

santri harus berbaur dengan masyarakat sekelilingnya. Ada santri yang menjadi pembantu rumah tangga, dan ada juga yang jualan kecil-kecilan. Dengan demikian setiap pagi harus berangkat sesuai profesinya dan setelah usai shalat dhuhur mereka dihadapkan dengan studinya di madrasah karena rata-rata mereka sekolah pada siang hari. Pada waktu malam mereka dituntut untuk mengikuti aktifitas di pesantren, sehingga dengan biaya dan waktu yang efektif serta efisien mereka berharap tercapai apa yang mereka cita-citakan.

Perkembangan Pesantren Nurul Huda yang signifikan, pada tahun 1980 datanglah sebagian masyarakat untuk menitipkan putrinya di pesantren Nurul Huda. Yang semula ditolak beliau, dengan pertimbangan bahwa bertanya menjaga dan bahayanya permasalahan yang timbul disebabkan oleh anak putri. Akan tetapi setelah memperoleh beberapa masukan dan saran dari berbagai pihak khususnya guru-guru beliau, akhirnya beliau menerimanya juga. Pada waktu itu jumlahnya hanya 6 santri, yaitu terdiri 3 santri putri dan 3 santri putra. Fasilitas yang didapat santri masih sederhana yaitu 1 kamar untuk santri putra dan 1 kamar untuk santri putri. Hal tersebut terjadi karena masih satu rumah sama kyai.

Pada tahun 1993 KH. Moh. Rohmat Noor diberi amanah sebagai guru thoriqoh (mursyid) oleh guru beliau KH. Abdullah Zain Abdussalam. Dengan menjadi guru thoriqoh membawa dampak positif bagi pondok pesantren, diantaranya pondok pesantren Nurul Huda semakin berkembang pesat, baik dari santri syari`at maupun thoriqohnya.⁵

Sampai saat ini santri pesantren Nurul Huda thoriqoh dan syari`at sudah mencapai ribuan jumlahnya dan dengan fasilitas yang cukup memadai, dari pondok putra terdiri dari 9 (sembilan) kamar/gotaan yang berlantai dua dan dilengkapi dengan 7 (tujuh) WC dan 10 (sepuluh) kamar mandi, sedangkan untuk pondok putri yang berlantai 4 (empat) dengan 11 (sebelas) kamar/gotaan dan 1 (satu) auditorium yang berada dilantai 3 (tiga)

⁵ Sutoyo Al-Hafidz, Selaku Pembina Pon.Pes. Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, di Kantor Thoriqoh PPNH. Tanggal 31 Maret 2017.

yang digunakan sebagai tempat beraktivitas seperti: khitobahan, ngaji, diskusi dan lain-lain. Untuk kamar mandi dan WC pondok putri, yang berjumlah 18 (delapan belas) berada dilantai 1 dan 2 sedangkan untuk lantai 3 (tiga) untuk mencuci dan menjemur.

Pada perkembangan selanjutnya Pesantren Nurul Huda mengalami kemajuan, untuk lebih mengoptimalkan atau mengembangkan Pesantren Nurul Huda, para pengurus memutuskan untuk membuat sebuah yayasan. Pada tahun 1999 terbentuklah sebuah yayasan dengan nama “ YAYASAN NURUL HASAN ” yang artinya (beberapa cahaya kebaikan). Yayasan ini tepatnya didirikan pada tanggal 2 Februari 1999 M. Kata “*Nurul*” diambil dari nama bapak beliau yang bernama Noor Syam dan “*Hasan*” diambil dari nama kakek istri beliau yang bernama Markhasan. Yayasan berasaskan Pancasila dan berwawasan Ahli Sunnah Wal Jama’ah.⁶

Yayasan Nurul Hasan mempunyai tujuan ikut serta berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa yang berakhlakul karimah. Pada awal tahun 2001 Pengurus Yayasan Nurul Hasan mendirikan sebuah lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), yaitu mulai TK (Raudlotul Atfal) sampai enam Ibtida’, yang mana dalam masalah ini harus ada bimbingan khusus dalam sehari-harinya. Maka dari itu timbullah ide supaya santri yang mulai menginjak TK sampai enam Ibtida’ agar dipisahkan dengan santri yang dewasa supaya tidak terganggu dalam perkembangan dan kemajuannya. Dalam hal ini akhirnya dibuatkanlah pondok khusus anak-anak yang berada langsung di bawah yayasan dengan nama “Pondok Ash-Shibyan” yang bertempat disebelah selatan Pesantren Nurul Huda Putri kurang lebih 50 meter, yang sampai sekarang kurang lebih mencapai empat puluh anak yang dibimbing oleh delapan ustadz murobbi yaitu ustad yang mendidik santri dengan ilmu dan akhlak, agar menjadi lebih berilmu, berakhlakul karimah.

⁶ Gus Syaiffuddin, selaku putra pertama bapak Rohmad Noor, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 30 maret 2017.

Sampai saat ini Pesantren Nurul Huda menjalankan aktifitas rutin seperti pengajian kitab kuning, musyawarah, khithobah, Dauroh Bahasa Arab, Seni Baca Al-Qur'an dan juga grup rebananya yang tak kalah saing dengan masyarakat lain, Pesantren Nurul Huda juga meningkatkan kualitas Madrasah Diniyahnya. Pada tanggal 1 juli 2004 Pesantren Nurul Huda mengajukan permohonan untuk menyelenggarakan progam wajib belajar pendidikan dasar pola pesantren salafiyah atau Madin yaitu Madrasah Diniyah Lailiyah (diniyah yang dilaksanakan pada waktu malam) yang di progamkan oleh departemen agama dan diniyah takmiliyah (program wajib belajar 9 tahun, dalam ujian nasionalnya setara dengan SMP yaitu mulai tahun 2004.⁷

2. Letak Geografis Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Pondok Pesantren Nurul Huda terletak di wilayah Kabupaten Pati bagian utara kurang lebih 18 KM. Tepatnya berada di jalan Ahmad Mutamakkin Gg. 2 Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati. Secara geografis desa Kajen tempat Pondok Pesantren Nurul Huda berada adalah sebagai berikut:⁸

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Cebolek Kec. Margoyoso Pati
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Ngemplak Kidul Kec. Margoyoso Pati.
- c. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Sekarjalak Kec. Margoyoso Pati
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Waturoyo Kec. Margoyoso Pati

Jika akan datang ke lokasi Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, dapat ditempuh dengan kendaraan seperti motor, mobil, andong maupun becak untuk dapat sampai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen.⁹

⁷ Sutoyo Al-Hafidz, selaku Pembina Ponpes Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, di Kantor PNH, tanggal 31 Maret 2017.

⁸ K. Maskan Abdus Salam, selaku Wakil Pengasuh ponpes Nuruh Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 14 April 2017.

⁹ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, pada tanggal 23 Desember 2016

Desa Kajen merupakan daerah yang berbasis pesantren, karena diwilayah Desa Kajen tersebut terdiri lebih dari 29 pondok pesantren yang letaknya satu sama lainnya tidak kurang dari 1 KM. Dari aspek ekonomi, mata pencaharian penduduk Desa Kajen yang berjumlah kurang lebih 5.000 jiwa adalah kebanyakan pedagang, sehingga sebagian besar mereka adalah tenaga kerja dan jasa dibidang produksi tapioka yang berada di Desa Ngemplak Kidul. Dengan demikian perekonomian di Desa Kajen dikatakan normal sehingga tingkat pendidikan mereka tidak begitu rendah. Rata-rata mereka berpendidikan MTs atau SLTP, MA atau SMA serta pesantren, sebagian kecil berpendidikan MI atau SD.

Secara umum jumlah lembaga pendidikan yang ada di sekitar pesantren Nurul Huda dalam radius kurang dari 2 KM, terdapat beberapa lembaga pendidikan sebagai berikut :

9 MA Swasta, 3 SMK Swasta dan 1 SMA Swasta, 15 MTs. Swasta dan 1 MTs Negeri, 2 SLTP Negeri dan 3SLTP Swasta, 27 SD Negeri dan 1 SD Swasta, 7 Madrasah Diniyah Ula, 6 Madrasah Diniyah Wustho, 3 Madrasah Ulya, 1 Kelompok Belajar Masyarakat Kejar Paket A, B dan C, 29 Pondok Pesantren.¹⁰

3. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017

Sarana yang tersedia di pesantren Nurul Huda sebagai penunjang pelaksanaan pendidikan diantaranya luas tanah, gedung, luas bangunan, keadaan gedung (ruang musholla, kantor, ruang tidur santri, ruang perpustakaan, ruang ustad, ruang pengajian/belajar, aula, koperasi, kamar mandi, ruang tamu dan ruang UKS), Perlengkapan ruang Administrasi (komputer, warnet, filling cabinet, almari arsip, peralatan tulis), meubelair (meja santri, papan tulis, meja ustad, almari pakaian, almari buku, dipan/tempat tidur, dan podium), olah raga dan seni (meja tenis, bola sepak, kaos tim, lapangan futsal, bola futsal, alat rebana. Perlengkapan dan

¹⁰Sunoko, Selaku Ustad senior Pon.Pes. Nurul Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 15 Maret 2017di Aulo Musholla PNH.

Penerangan seperti pompa air, generator, pengeras suara, tape recorder. Dan perlengkapan kitab Penunjang seperti kitab tafsir, hadis, kamus, fiqh dan lain-lain.¹¹

4. Visi-Misi dan Tujuan serta Kegiatan Belajar Mengajar di pondok Pesantren Nurul Huda 2017

Visi dan misi Pondok Pesantren Nurul Huda yaitu mencetak insan yang cerdas, tangguh, siap pakai di masyarakat, beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah serta berpartisipasi dalam pembangunan nasional di bidang pendidikan. Tujuan secara umum Pesantren Nurul Huda didirikan untuk menyebar luaskan ilmu pengetahuan dan syari`at islam. Sedangkan tujuan khusus Pesantren Nurul Huda adalah untuk mencetak generasi yang cerdas, berilmu, berwawasan luas, siap pakai di masyarakat dan berakhlakul karimah.¹²

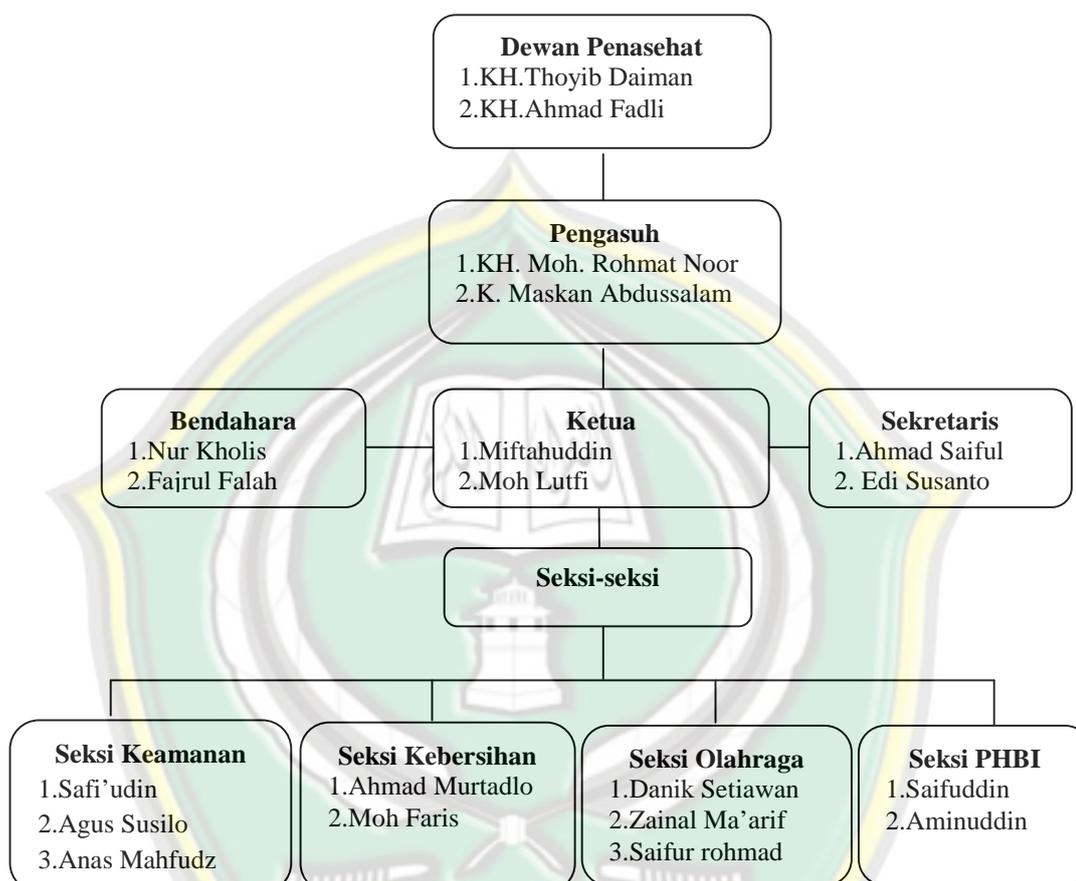
5. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Suatu kegiatan akan dapat berjalan dengan baik dan sukses dalam mencapai tujuan jika dikelola dan ditata secara teratur dan sistematis dalam bentuk organisasi. Pesantren Nurul Huda sebagaimana layaknya sebuah lembaga pendidikan formal lainnya dikelola dibawah naungan Yayasan Nurul Hasan yang merupakan wadah perjuangan dibidang pendidikan yang berkedudukan di Desa Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati dengan Akte Notaris No.02/1999/AN/K/Y pada tanggal 13 Februari 1999.

¹¹ Ahmad Shofwan, selaku ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, tanggal 12 maret 2017.

¹² K. Maskan Abdus Salam, Selaku Wakil Pengasuh Pon.Pes. Nurul Huda, *Wawancara ribadi*, Tanggal 16 Maret 2017, di Aula Musholla PNH

Bagan 4.1
Struktur kepengurusan Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen
Tahun 2017¹³



Adapun tugas kepengurusan pondok pesantren Nurul Huda sebagai berikut:

a. Tugas-tugas

1) Tugas dan Wewenang Dewan Pembina

- a) Dewan Pembina adalah orang-orang yang di tetapkan/di berhentikan oleh pengasuh.
- b) Fungsi DP (Dewan Pembina) adalah memberi bimbingan dan nasehat-nasehat kepada warga Pesantren Nurul Huda, petunjuk atau pertimbangan kepada pengurus Pesantren Nurul Huda

¹³ Moh. Miftahudin, Selaku Ketua Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 15 Maret 2017 di kantor PNH.

tentang hal-hal yang menyangkut tugas dan kewajiban sebagai pengurus.

- c) DP (Dewan Pembina) di angkat atas usulan Pengurus Pesantren Nurul Huda dan atau ditunjuk langsung oleh pengasuh.
- 2) Tugas dan wewenang Pengurus Harian.
- a) Pengurus harian di pilih dari warga yang berumur 15 tahun keatas.
 - b) Pemberian dan pencabutan kepengurusan mutlak di tangan pengasuh.
 - c) Masa jabatan kepengurusan adalah satu tahun dan dapat di pilih kembali.
 - d) Pengurusan berhak :
 - (1) Bermusyawarah dengan anggotanya apabila perlu.
 - (2) Menerima dan mengelola laporan dan seksi-seksi.
 - (3) Menerima dan melaksanakan tugas dari pengasuh.
 - (4) Mengusahakan terlaksananya hasil keputusan.
 - (5) Mengajukan usulan, laporan, permohonan dan hasil keputusan musyawarah kepada pengasuh.
 - (6) Merencanakan langkah kerja lembaga.
- 3) Tugas dan Wewenang Seksi-seksi
- a) Menerima laporan dari warga santri dan melangsungkan pada pengurus harian.
 - b) Merencanakan dan melaksanakan langkah dan tugas masing-masing.
 - c) Bertanggung jawab kepada ketua.
- 4) Tugas dan Wewenang Pengurus Kamar
- a) Menyelenggarakan komunikasi dua arah dan menyampaikan informasi yang sehat.
 - b) Mengadakan kegiatan-kegiatan di luar lembaga yang sebelumnya dilaporkan pada ketua pondok.

- c) Di samping sebagai lembaga otonom, pengurus kamar bertanggung jawab pada ketua pondok.
- 5) Tugas dan Wewenang Santri
- a) Santri adalah semua warga penghuni Pesantren Nurul Huda.
- b) Berhak memilih dan dipilih menjadi pengurus, bersuara, mengajukan pendapat, bertanya dan mengikuti kegiatan lembaga.¹⁴

6. Jumlah Data Santri dan Ustad Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Jumlah santri yang mondok di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Margoyoso Pati seluruhnya berjumlah 393 santri terdiri dari santri putra sebanyak 157 orang dan santri putri sebanyak 236 orang. Dari 393 santri tersebut, 327 santri bermukim di pondok pesantren sedangkan 66 santri sebagai santri kalong (santri yang tidak bermukim di pondok pesantren). Santri kalong ini datang ke pondok dan mengikuti pengajian sesuai dengan jadwal ngaji yang ada di pondok tersebut. Sedangkan santri Thoriqoh sampai saat ini mencapai angka di nomor induk 4431.

Secara rinci jumlah santri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Data Santri Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen¹⁵

No	Uraian	Jumlah		Total
		Putra	Putri	
1	Santri Muqim	127	200	327
2	Santri Kalong	30	36	66
Jumlah		157	236	393

Pada tabel 4.5 yaitu terdapat data santri yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, terdiri dari santri muqim dan santri kalong. Santri muqim dibagi menjadi 3 tingkatan yaitu jenjang pendidikan MI dengan jumlah santri putra 10 dan santri putri 15, MTs dengan jumlah

¹⁴ Suyanto, Selaku Pembina I Pon.Pes. Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal, 14 April 2017, di Kediaman Bapak Pembina.

¹⁵ *Ibid.*

santri putra 50 dan santri putrid 95 santri putri, sedangkan jenjang aliyah dengan jumlah santri putra 67 dan santri putri 90.

Santri kalong dengan jumlah 66 ini terdiri dari santri yang sudah lulus aliyah bahkan sudah berkleluarga. Mereka masih tetap bersemangat untuk menuntut ilmu yaitu dengan mengikuti kegiatan mengaji yang ada di pondok Pesantren Nurul Huda Kajen.

Tabel 4.2

Data Ustad dan Ustadah Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen

No.	Nama Ustad	Status	Tempat, tgl lahir	Ijazah
1	KH. Rohmat Noor	Swasta	Pati, 14-06-1950	Pesantren
2	H.M.A. Syaifuddin	Swasta	Pati, 22-01-1973	S I
3	Salikuddian	Swasta	Pati, 26-10-1967	MA
4	KH. Asroruddin Sh.	Swasta	Pati, 13-04-1952	MA
5	Jaswo, S. Pd. I	Swasta	Pati, 07-11-1972	S I
6	Zainal Arifin, S. Pd. I	Swasta	Pati, 08-08-1980	S I
7	Syaiful Jabbar	Swasta	Pati, 08-09-1967	Pesantren
8	Suryadi	Swasta	Rembang, 14-02-82	SMA
9	M. Agus Salim	Swasta	Pati, 31-12-1979	MA
10	Nur Hasanah	Swasta	Pati, 05-12-1991	MA
11	Saifuddin	Swasta	Rembang, 02-06-84	D2
12	Tasbihur Rohman	Swasta	Pati, 29-06-1981	Pesantren
13	K. Maskan salam	Swasta	Pati, 31-12-1955	Pesantren
14	Moh. Sholeh	Swata	Pati, 11-08-1978	Pesantren
15	Fatimatuzahroh	Swasta	Pati, 14-09-1991	S1
16	Ulfatun Ni'mah Al-Hafidhoh	Swasta	Pati, 16-05-1979	Pesantren/MA
17	Minan Nurida Al-Hafidhoh	Swasta	Pati, 14-03-1983	Pesantren/MA
18	Agus Mardip	Swasta	Pati, 11-02-1982	S1
19	Faridatun Nisa'	Swasta	Pati, 12-04-1984	Pesantren/MA
20	Nor Ni'mah	Swasta	Pat, 10-01-1965	Pesantren/MA
21	Marvina Wahyu Nita	Swasta	Jepara, 25-01-1990	MA
22	Ahmad Shofwan	Swasta	Pati, 29-12-1983	S2
23	Sunoko	Swasta	Pati, 13-07-1971	S1
24	Muhammad Athoila	Swasta	Rembang, 05-03-1979	S1

Santri yang ada di pondok Pesantren Nurul Huda Kajen kebanyakan dari masyarakat sekitar seperti Trangkil, Ngemplak, Pati, Tayu, Semarang, Kalimantan, Sumatra dan lain-lain. Jumlah santri yang mondok di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Margoyoso Pati seluruhnya berjumlah 393 santri terdiri dari santri putra sebanyak 157 orang dan santri putri sebanyak 236 orang. Dari 393 santri tersebut, 327 santri bermukim di pondok pesantren sedangkan 66 santri sebagai santri kalong (santri yang tidak bermukim di pondok pesantren). Santri kalong ini datang ke pondok dan mengikuti pengajian sesuai dengan jadwal ngaji yang ada di pondok tersebut. Sedangkan santri Thoriqoh sampai saat ini mencapai angka di nomor induk 4431.¹⁶

Secara umum sistem pembelajaran yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen terbagi menjadi dua, yaitu sistem klasikal dan individual. Pelaksanaan dua sistem tersebut dapat dijelaskan di bawah ini yaitu:

a. Berbasis Pengetahuan

Pengetahuan meliputi pengajian kitab-kitab salaf. Metode yang digunakan adalah Metode :

1) *Metode Bandongan*

adalah suatu metode penyampaian kitab kuning di mana seorang guru atau ustad membacakan dan menjelaskan isi kitab kuning tersebut dan sementara santri mendengarkan dan memaknani serta menerima. Metode bandongan yang diterapkan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini diikuti oleh santri yang sudah jenjang aliyah. Kitab yang diajarkan meliputi Kifayatul atqiya, Tafsir, Durrotun nasihin, Ta'limul muta'alim.

2) *Metode Munadhoroh (diskusi)*

Metode ini dilakukan dengan cara seorang guru atau ustad mengajak santri untuk mengkaji dan mendalami suatu peristiwa atau

¹⁶ Ahmad Shofwan, selaku ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, tanggal 12 maret 2017.

hal dengan maksud agar santri memiliki pemahaman yang kongkrit tentang hal tersebut. Metode diskusi yang diterapkan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini dilaksanakan 1 minggu sekali, dengan pembagian tugas bergantian dari bab awal sampai bab selanjutnya. Tugas diskusi yang sudah berjalan di pondok pesantren Nurul Huda ini dibagi tiap perkamar. Kitab yang diajarkan meliputi: Ilmu fiqih (Tahrir, Fathul muin) dan Ilmu nahwu (alfiyah, jurumiyah).

3) *Sorogan*

Yaitu santri maju satu persatu kedepan dan membaca kitab dan di semak seorang ustad untuk mengetahui salah dan benarnya. Metode ini digunakan sebagai penjajakan untuk seberapa jauh kemampuan santri untuk membaca kitab tersebut. Sistem ini biasanya dipakai untuk tingkat Whusta dan Ulya. Sorogan yang sudah diterapkan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, diikuti oleh kelas XII Aliyah yang mau lulus.

b. Berbasis Praktik

Selain kegiatan berbasis pengetahuan, di pondok pesantren Nurul Huda Kajen juga terdapat kegiatan yang berbasis praktik, meliputi :

1) *Khitobah*

adalah suatu kegiatan latihan ceramah atau pidato yang berisikan dakwah islamiyah, kegiatan ini diperuntukkan untuk para santri guna melatih mental agar besok siap terjun dalam masyarakat. Kegiatan ini diikuti oleh semua santri yang dipantau oleh para pengurus pondok. Kegiatan khitobah merupakan kegiatan rutin yang diterapkan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Adapun tugas khitobah dibagi secara bergilir dan perkamar.

2) *Yasin dan Tahlil*

Kegiatan praktek ini sering digunakan dalam masyarakat khususnya dikalangan kaum ahli sunnah wal jama'ah yang biasanya untuk mendo'akan keluarganya yang sudah meninggal

dunia. Disini dilatih untuk memimpin kegiatan tersebut seiring begitu pentingnya kegiatan semacam ini ketika sudah terjun di masyarakat.

3) Berjanji/ Diba'an

Kegiatan ini merupakan salah satu aktifitas ritual agama Islam dan sudah menjadi budaya, khususnya ahlu sunnah wal jama'ah dan merupakan syi'ar tersendiri dalam menunjukkan "mahabbah" pada beliau Nabi Muhammad SAW. Kegiatan berjanji atau diba'an yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen dilaksanakan 1 minggu sekali yaitu pada hari jum'at malam.

c. Kurikulum Pengampu

Tabel 4.3
Kurikulum Tingkat Ula¹⁷

No	KITAB	USTADZ
1.		Saifuddin Salikhuddin
2.	تجويد	Minan Nurida
3.	اللغة العربية	Shofwan
4.		Syaiful Jabbar
5.	أمثلة تصريف	Syaiful Jabbart
6.		Bersama
7.		Bersama
8.	الدروس الفقهية	Salikhuddin
9.		Syaiful Jabbar
10.	رسالة التوحيدية	Sujain
11.	وصايا	Shofwan
12.		Salikhuddin
13.	يس تهليل	Bersama
14.		Bersama

¹⁷ Moh. Miftahudin, Selau Ketua Pondok Pon.Pes. Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 15 Maret 2017 di Kantor PNH.

Tabel 4.4
Kurikulum Tingkat Wustho

No	KITAB	USTADZ
1.	فتح القريب	H.M.A Syaifuddin
2.		Moh. Sholeh Noor
3.		Moh. Sholeh Noor
4.		Maskan Abd Salam
5.	تعليم المتعلم	KH. Moh. Rohmad Noor
6.		Moh. Sholeh Norr
7.	تهليل	Bersama
8.		Bersama
9.		Sujain
10.	بداية الهداية	Moh. Sholeh Noor
11.	متن الجرومية	Nuruddin
12.	اللغة العربية	K. Asroruddin Sh.
13.	تهليل	Bersama
14.		Moh. Sholeh Noor
15.	تجويد	S. Jaswo S. Pd. I
16.	تفسير الجلالين	Maskan Abd Salam

Tabel 4.5
Kurikulum Tingkat Ulya

No	KITAB	USTADZ
1.	كفاية الأتقياء	KH. Moh. Rohmat Noor
2.	بداية الهداية	M. Sholeh Noor
3.	الفية ابن مالك	Shofwan
4.	بداية الهداية	Maskan Abd Salam
5.	نارية	Bersama
6.		Bersama
7.	تعليم المتعلم	KH. Moh. Rohmat Noor
8.	مواهب الصمد	Moh. Sholeh Noor
9.		H.M.A. Syaifuddin
10.	كفاية الأتقياء	KH. Moh. Rohmat Noor
11.	الفية ابن مالك	Moh. Sholeh Noor
12.		Shofwan
13.	تجويد	K. Asroruddin Sh.
14.	العربية	Jaswo S. Pd. I

No	KITAB	USTADZ
15.	تهليل	Bersama
16.		Bersama
17.	تفسير الجلالين	Maskan Abd Salam

Adapun jadwal yang sudah ada, wajib ditaati oleh pengasuh, semua pengurus, ustad dan santri. Kurikulum pembelajaran yang dimulai dari tingkat ula, wustho dan ulya dilaksanakan setiap ba'dal magrib mengaji al-Qur'an kecuali hari selasa dan jum'at.

B. DESKRIPSI DATA PENELITIAN

1. Kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Kepemimpinan kyai yang ada di pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, dapat peneliti kelompokkan sebagai berikut:

a. Faktor Penyebab Menjadi Pimpinan

Pada dasarnya pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani. Disamping itu, juga terdapat faktor penyebab menjadi pemimpin. Di pondok pesantren Nurul Huda, kyai Moh. Rohmad Noor dapat dikatakan pemimpin yang berasal dari keturunan/warisan dari ayahnya yang bernama Noor Syam dan ibu Sholihah. Sebagaimana yang telah diungkapkan ustad Sunoko, beliau menjelaskan

“Pemimpin pondok dapat dikategorikan orang-orang yang berkompeten dalam berbagai bidang agama, harus berani menerima tantangan, dan cerdas. Pemimpin itu bisa dari keturunan/warisan. Dilihat dari keturunan kyai Moh. Rohmad Noor beliau dapat dikatakan pemimpin yang berasal dari keturunan para tokoh”¹⁸

Dilihat dari keturunan kyai Moh. Rohmad Noor dapat dikatakan pemimpin yang berasal dari keturunan para tokoh/pemuka agama. Tidak heran jika sosok pemimpin diwariskan ke anaknya. Ustad Shofwan juga menjelaskan

¹⁸ Sunoko, Selaku ustad senior di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 4 Maret 2017, di aula mushola PNH.

“Kyai sebagai pemimpin pondok merupakan figur yang sangat penting. Karena dengan keteladanan kyailah yang nantinya akan dianut oleh ustad, santri dan masyarakat. Pemimpin di sebuah pondok pesantren juga tidak semudah yang kita bayangkan. Adakalanya sosok pemimpin itu sudah lahir dari keturunan atau memang bakat yang dimiliki. Kyai Moh. Rohmad Noor ini merupakan kyai yang keturunan dari pemuka agama”¹⁹

Pemimpin pondok pesantren perlu mempersiapkan kompetensi, diantaranya kewibawaan, kecerdasan, sosok kyai yang diidolakan, keteladanan dan akhlaq yang nantinya dapat dianut oleh semua ustad dan santri.

Sesuai data yang di lapangan, selain kyai Moh. Rohmad Noor dikatakan pemimpin yang berasal dari keturunan pemuka agama dari bapak Noor Syam dan ibu Sholihah serta ada kelebihan yang dimilikinya. Kyai Moh. Rohmad Noor merupakan sosok orang yang disiplin, yang selalu taat pada gurunya, sehingga beliau diangkat sebagai *badal* dari guru thoriqoh An Naqsyabandiyah kholidiyah, yaitu KH. Abdullah Salam Kajen yang sanadnya dari mbah Arwani Kudus. Beliau juga alim dalam ilmu agama terutama ilmu tasawuf.

b. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan kyai Moh. Rohmad Noor tergolong kharismatik, kharisma yang melekat dijadikan imam dalam bidang *'ubûdiyyah* dan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan problem yang menimpa masyarakat. Rutinitas ini semakin memperkuat peran kyai dalam masyarakat, sebab kehadirannya diyakini membawa berkah. Misalnya, tidak jarang kyai diminta mengobati orang sakit, memberikan ceramah agama, diminta do'a untuk melariskan barang dagangan dan lain sebagainya. Sebagai implikasi dari peran yang dimainkan kyai ini, kedudukan pesantren menjadi multi fungsi. Selain itu ada beberapa keputusan juga tugas yang kyai laksanakan.

¹⁹ Ahmad Shofwan, Selaku ustad di pondok pesantren Nurul Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 31 Maret 2017 di Kantor PNH.

Menurut data informan, untuk meningkatkan visi dan misi pondok pesantren Nurul Huda Kajen, kyai Moh. Rohmad Noor lebih menekankan kehadiran ustad yang harus dipenuhi kedisiplinan. Tujuannya untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren.

Kyai dapat diartikan sebagai sosok pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan. KH. Moh. Rohmat Noor merupakan pendiri Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, beliau sangat bijaksana dalam mengambil keputusan. Ahmad Shofwan menjelaskan

“KH. Moh. Rohmad Noor dalam mengambil keputusan salah satunya menerapkan kerja sama dengan ustad diantaranya ikut serta dalam mensukseskan perkembangan yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen. Serta tidak lupa mengikutsertakan para ustad dalam pengabdian mengajar para santri, membina serta memberikan pengalaman yang ekstra kurikuler seperti berwiraswasta atau dalam bidang seni rebana yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen. Adapun prestasi yang pernah diraih yaitu pernah menjuarai rebana tingkat se Jawa Tengah di UNSIQ Wonosobo 5 bulan yang lalu tahun 2016 mendapat juara II. Dalam bidang kewirausahaan terdapat bridging burung, kegiatan ini dilaksanakan santri setelah pulang dari pondok.²⁰

KH. Moh. Rohmad Noor menerapkan kerja sama dengan ustad diharapkan ikut serta mensukseskan perkembangan pondok pesantren. Serta mengikutsertakan para ustad dalam pengabdian mengajar para santri, membina serta memberikan pengalaman yang ekstra kurikuler seperti berwiraswasta atau dalam bidang seni rebana yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen.

Kyai Moh. Rohmad Noor dalam mendirikan pondok pesantren tidak berdiri sendiri, akan tetapi banyak dukungan dari saudara, sahabat dan masyarakat. Begitu juga saat kyai sedang sibuk dengan aktivitas. Di

²⁰ Moh Rohmad Noor, selaku pengasuh pondok pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 31 Maret 2017

sini peran ustad sangatlah penting untuk menggantikan posisi kyai. Bapak Sutoyo al-hafidz menjelaskan

“Pendelegasian wewenang sangat penting dan harus ada di pondok pesantren. Karena dengan aktivitas padat, kyai tidak bisa berdiri sendiri untuk mengatur semua jadwal yang sudah terjadwal. Dalam pendelegasian wewenang, KH. Moh. Rohmad Noor ini kyai kadang mewakilkan santri/ustad yang kompeten dalam bidang tertentu. Misalnya kegiatan sosialisasi bimbingan tentang kewirausahaan dan bimbingan koperasi pondok pesantren.²¹

Banyak kegiatan yang dilaksanakan oleh kyai Moh. Rohmad Noor ini diantaranya mengisi mauidhoh hasanah, menghadiri undangan pernikahan santri, mengisi kajian thoriqoh, menemui wali santri yang sedang silaturahmi, pengajian kajian tiap hari ahad. Begitu padatnya kegiatan dan jadwal yang harus dipenuhi beliau. Jadi, tidak semua kegiatan yang dimiliki kyai harus dilaksanakan sendirian. Salah satunya jalan agar semua kegiatan berjalan dengan lancar dan sukses kyai seringkali menunjuk ustad yang berkompeten untuk mewakili kyai saat beliau halangan/ada kegiatan lain yang tidak dapat ditinggalkan.

Selain pendelegasian, kyai juga menerapkan musyawarah yang diadakan 3 bulan sekali diharapkan ada kerja sama antara kyai dengan ustad tujuannya untuk memecahkan masalah yang terjadi di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Maskan Abdus Salam menjelaskan

“Musyawarah merupakan jalan terbaik yang perlu dilakukan setiap lembaga formal maupun informal. Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, KH. Moh. Rohmad Noor tidak semena-mena dalam mengambil keputusan dan kebijakan. Tetapi lebih mengedepankan asas mufakat/musyawah baik dilakukan para ustad saja atau melibatkan jajaran pengurus. Pondok pesantren dapat berjalan dan berkembang pesat jika di dalamnya saling bekerja sama secara maksimal salah satunya dengan adanya musyawarah. Di dalam musyawarah pastilah ada masukan ataupun usul yang nantinya dapat di evaluasi atau disimpulkan oleh kyai. Jika hasil musyawarah tadi di sepakati bersama, semua aktivitas dapat berjalan sesuai peraturan yang telah ditetapkan. Kyai dalam mengadakan pertemuan musyawarah/mufakat dengan ustad

²¹ Sutoyo, pembina pondok pesantren PNH Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 31 Maret 2017

minimal 3 bulan sekali dalam rangka meningkatkan kualitas pengabdian di pesantren. Akan tetapi tidak tentu jadwalnya. Yang sering dibahas dalam musyawarah tersebut yaitu menyelesaikan problem apa saja dan peraturan yang perlu ditetapkan pada santri di pondok pesantren.”²²

Dari penjelasan di atas, dengan adanya musyawarah semua permasalahan dapat diambil solusi. Seperti ustad yang sering izin tidak dapat hadir mengisi kegiatan selama di pondok pesantren Nurul Huda, pembagian jadwal mengisi acara selama kyai berhalangan atau sedang dapat tugas mauidhoh hasanah di luar kota. Dengan demikian perlu diterapkan dan didiskusikan. Dengan bermusyawarah semua kendala dapat terpecahkan satu persatu.

Kyai Moh. Rohmad Noor juga memiliki peraturan dalam mengangkat seorang ustad. Ustad sangat penting di dalam pondok pesantren, karena setiap orang memiliki gaya mengajar santri yang berbeda-beda dan unik. Ustad Sunoko menjelaskan peraturan yang sudah berjalan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Maskan Abdus Salam menjelaskan

“Kyai Moh. Rohmad Noor tidak memiliki peraturan secara spesifik dalam mengangkat ustad di pondok Pesantren Nurul Huda, apalagi melibatkan title, jabatan maupun sampai melampirkan kertas lamaran. Namun, KH. Moh Rohmad Noor biasanya mengutamakan dari alumni senior yang berkualitas dan yang radiosnya tidak terlalu jauh atau orang-orang setempat/masyarakat yang memiliki keahlian khusus dalam keilmuan tertentu. misalnya; guru tilawah dan ilmu tata bahasa arab, nahwu shorof. Di samping itu kyai juga lebih mengutamakan uswatun khasanah pada santrinya.”²³

Alumni yang pada awalnya ikut belajar di pondok pesantren kadang yang dipilih kyai untuk ikut membantu ngajar di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Jarak juga sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran. Kadang santri sudah mulai belajar ngaji, ustad belum hadir.

²² K. Maskan Abdus Salam, Wakil Pengasuh Ponpes Nurul Huda Kajen, *wawancara pribadi*, tanggal 3 april 2017.

²³ *Ibid.*

Untuk mewujudkan kesuksesan ustad dalam mengajar juga dapat dilihat dari uswatun khasanah yang tertanam pada santri.

Pondok pesantren, dikatakan maju bukan hanya dilihat dari segi peraturan dan kedisiplinan saja, akan tetapi juga dilihat dari tertib keuangannya. Karena banyak kebutuhan santri yang perlu disediakan oleh pesantren seperti tempat tidur, kitab, sarana dan prasarana yang nantinya dapat membuat santri merasa betah di pondok. Ustad Ahmad Shofwan menjelaskan

“Bendahara yang ada di pondok Pesantren Nurul Huda ini selalu membuat agenda pemasukan dan pengeluaran seluruh keuangan yang ada di pondok yang meliputi: uang syahriah, kemaslahatan dll terbukukan dengan baik.”²⁴

Bendahara dikatakan profesional jika semua uang masuk dan keluar itu ada data yang otentik, agar jelas. Salah satunya di bukukan agar dapat melihat dokumen dari tahun menuju ke tahun berikutnya.

c. Fungsi kepemimpinan kyai

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Kepemimpinan dalam pesantren dipimpin oleh seorang kyai. Dalam pondok pesantren, kyai berfungsi sebagai seorang ulama', artinya ia menguasai pengetahuan dalam tata masyarakat Islam dan menafsirkan peraturan-peraturan dalam hukum agama. Sebagaimana dapat peneliti jelaskan melalui wawancara dengan Gus H.M. Saifudin yang menyatakan bahwa

“Berkenaan dengan pemimpin, KH. Moh. Rohmad Noor selalu berusaha memberikan terbaik untuk masa depan pondok pesantren. Dimulai saat beliau mengarahkan kepada ustad dan santrinya untuk melaksanakan aktivitas dan jadwal pembelajaran serta tata tertib yang sudah disepakati bersama. Beliau bukan hanya menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai *formal leader* yang bersumber pada kedudukannya, tetapi juga sebagai *real leader* yang memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang nyata seimbang dengan kualitas

²⁴ Ahmad Shofwan, Selaku Ustad di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 14 April 2017.

kelebihan pribadinya. Kyai secara nyata dapat melakukan tindakan-tindakan kepemimpinan (*leader action*) seperti menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustad dan santri yang berkualitas, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan dan melaksanakan evaluasi serta supervisi kegiatan untuk menentukan tingkat kinerja ustad dan staf.”²⁵

Fungsi kepemimpinan yang sudah dilaksanakan kyai Moh. Rohmad Noor sangat efektif. Salah satunya kyai mendorong santri dan ustad untuk mewujudkan bakat-bakat sesuai dengan diri masing-masing untuk dikembangkan. Keahlian pada seseorang sangat ditentukan oleh bakat yang dimilikinya. Sehubungan dengan bakat ini dapat mempunyai tinggi rendahnya prestasi belajar bidang-bidang studi tertentu. Seperti halnya santri berbakat dibidang vokalis, kyai mengarahkan untuk ikut vokalis rabana, santri yang berbakat dibidang peternakan kyai mengarahkan untuk mengikuti kegiatan ternak di lingkungan pesantren dan dipantau oleh orang tua santri ada yang bekerja sebagai penyuluh lapangan di dinas peternakan Pati. Selain santri berbakat dalam bidang yang telah ditekuni, santri juga pernah mengikuti pelatihan di luar kota seperti pelatihan madin di Bandungan.

Kyai Moh. Rohmad Noor juga memerlukan banyak dukungan atau keterlibatan untuk melaksanakan tugas-tugas di pondok pesantren. Beliau menegaskan bahwa:

“Dukungan dan keterlibatan semua jajaran pengurus, ustad, santri dan masyarakat itu sangat penting untuk kemajuan santri. Dukungan itu ada banyak halnya seperti ustad mengajar santri, santri mematuhi semua aturan pondok, dengan begitu masyarakat sekitar juga dapat bekerja sama untuk melihat kemajuan pondok pesantren”²⁶

Dukungan yang paling menting bagi pondok pesantren ini adalah sama-sama membangun dan membentuk pribadi-pribadi yang berakhlakul karimah seperti berperilaku sopan santun baik berbicara dan berperilaku

²⁵ Gus Saifuddin, Selaku putra petama bapak pengasuh pondok pesantren Nurul Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 31 Maret 2017 di Kantor PNH.

²⁶ Moh. Rohmad Noor, Selaku pengasuh pondok pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 14 April 2017.

keseharian. Selain itu perlu adanya motivasi dan masukan berupa usul yang tujuannya untuk memajukan pondok pesantren.

2. Upaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Kerja sama disuatu lembaga sangat penting dibutuhkan, begitu juga di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Ada beberapa upaya kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad, diantaranya:

a. Rapat 3 bulan sekali

Rapat yang diadakan 3 bulan sekali ini kyai Rohmad Noor memberikan arahan kepada ustad mengenai cara pembelajaran, aktivitas dan rutinan yang harus dikembangkan sesuai perkembangan zaman sekarang. Selain itu, kyai Moh. Rohmad Noor juga memerlukan banyak dukungan atau keterlibatan untuk melaksanakan tugas-tugas di pondok pesantren. Beliau menegaskan bahwa:

“Dukungan dan keterlibatan semua jajaran pengurus, ustad, santri dan masyarakat itu sangat penting untuk kemajuan santri. Dukungan itu ada banyak halnya seperti ustad mengajar santri, santri mematuhi semua aturan pondok, dengan begitu masyarakat sekitar juga dapat bekerja sama untuk melihat kemajuan pondok pesantren”²⁷

Kyai Moh. Rohmad Noor inisiatif yang perlu dilaksanakan diantaranya selalu memberikan motivasi dan arahan kepada ustad dalam mengajar. Dapat dilihat dari tingkatan santri saat mengaji dari mulai ula, wustho, ‘sani. Tidak semua santri selalu mau menuruti apa yang diarahkan ustad. Disinilah peran ustad sangat penting untuk merubah santri agar lebih baik akhlaknya.

b. Merekrut Ustad Baru

Upaya kyai dalam meningkatkan kualitas Pondok Pesantren Nurul Huda salah satunya merekrut ustad baru. Kyai mempunyai tujuan tertentu

²⁷ Moh. Rohmad Noor, Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *wawancara pribadi*, tanggal 3 April 2017.

untuk merekrut ustad, salah satunya untuk membantu ngajar ngaji di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Adapun tujuan dan maksud yang jelas untuk mengabdikan di pondok. Sebagaimana yang diungkapkan oleh ustad Ahmad Shofwan

“Adapun tujuan ustad mengajar di pondok pesantren yaitu kidmat pada kyai, mengamalkan ilmunya dan semata-mata pengabdian terhadap pondok, sebagai guru ngaji, pembina para santri, mengajarkan santri tentang agama, pendidikan dan lain-lain. dalam merekrut ustad baru di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini dilakukan insidental. Hal itu terjadi jika ada ustad yang pindah tempat tinggal. Sedangkan ustad yang mengajar di pondok pesantren berkurang”²⁸

Selain itu, ada pokok permasalahan yang lebih penting untuk perlu diketahui diantaranya posisi atau peran ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Peran ustad salah satunya sebagai salah satu faktor pendukung dalam pencapaian tujuan dari para santri datang ke pondok. Tidak dimungkinkan seorang kyai melaksanakan tugas sendirian dalam menangani pondok pesantren. Banyak dukungan yang perlu dipertimbangkan baik dari segi manajemen keuangan, tenaga mengajar santri yang disebut dengan ustad maupun extra kurikuler yang sudah menjadi rutinitas santri.

c. Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Di pondok Nurul Huda kajen ini terdapat kerja sama antara kyai dengan ustad yaitu terdapat kewirausahaan yang berupa koperasi pondok pesantren dengan memiliki tujuan tersendiri. Sebagaimana yang diungkapkan ustad Ahmad Shofwan

“Tujuan kewirausahaan yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen salah satunya untuk meningkatkan jumlah wirausaha pondok pesantren yang berkualitas, mewujudkan kemampuan dan kemandirian para wirausaha untuk menghasilkan kemajuan dan

²⁸ Ahmad Shofwan, Selaku Ustad di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 14 April 2017.

kesejahteraan pondok pesantren, membudayakan semangat sikap, perilaku, dan kemampuan kewirausahaan di kalangan pondok pesantren yang mampu, handal dan unggul yang salah satunya demi kemajuan serta kesejahteraan pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Koperasi pondok pesantren di kelola oleh pengurus, yang mana keuntungan koperasi pondok pesantren itu sendiri dan pondok pesantren Nurul Huda Kajen”.²⁹

Jiwa kewirausahaan sebenarnya sudah ada pada diri masing-masing orang. Namun kemampuan ini akan mampu lebih berkembang jika ditunjang dengan pendidikan. Di pondok pesantren Nurul Huda ini selain ustad memiliki jadwal mengajar, juga dikenalkan dengan dunia wirausaha, dengan tujuan untuk mengembangkan dan membina bibit bakat pengusaha sehingga dapat tumbuh lebih berbobot dan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan. Untuk memberi kesempatan kepada setiap manusia agar dapat menumbuhkan kepribadian wirausaha menjadi manusia yang lebih unggul dan meningkatkan daya saing dan daya juang dengan tujuan meningkatkan kualitas pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Koperasi pondok pesantren di sini menyediakan berbagai kebutuhan santri seperti kitab dan buku-buku yang berkaitan dengan pembelajaran santri. Jadi, selain tugas utama membantu mengaji, ustad berperan sebagai pengembang pembangunan pondok.

d. Keikutsertaan Ustad dalam Pengelolaan Dana Donatur

Donatur sendiri yaitu orang yang secara tetap memberikan sumbangan berupa uang kepada suatu perkumpulan dan sebagainya. Adapun prinsip donator yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini dapat dijelaskan oleh Ustad Gus Saifuddin

“Untuk memajukan pesantren, ada beberapa strategi yang harus diterapkan diantaranya mengelola dana donatur. Tujuan donatur sendiri yaitu untuk membantu pembangunan pondok pesantren. Dalam pengembangan, membutuhkan dana yang cukup besar. Maka dari itu, harus ada pihak-pihak lain yang membantu dalam pengembangan pondok. Prinsip keuangan tim donatur ini, setiap ustad memiliki tugas masing-masing seperti membelanjakan alat-alat bangunan seperti pasir, batu, semen, bata dan keperluan lain.

²⁹ *Ibid.*

seperti halnya ketika membangun kamar santri putri, semua ustad ikut terjun untuk menyelesaikan tanggung jawab masing-masing”.³⁰

Setelah peneliti terjun ke lapangan, yang sudah terlibat dalam tim donator yang ada di pondok Pesantren Nurul Huda Kajen ini adalah dari pihak dalam sendiri. Artinya, kyai bekerja sama dengan ustad membuat tim donator yang bertujuan untuk pengembangan dalam sektor pembangunann dan kemajuan pondok. Yang direkrut bisa melalui para alumnus yang sudah sukses atau bahkan yang sudah memegang peran penting di suatu lembaga tertentu. Atau melalui para wali santri yang sudah maju dan sukses dalam perekonomiannya.

Upaya kerja sama yang dilakukan kyai dengan ustad dalam meningkatkan kualitas pembangunan pondok tidak lepas dengan adanya pembagian kerja dan pelaksanaan yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. semua komponen ustad saling bekerja sama dan mengupayakan yang terbaik bagi nama besar pondok pesantren. Dengan adanya kerja sama dengan ustad di harapkan pondok Nurul Huda dapat dikenal di masyarakat luas bahkan tingkat internasional, baik dari kualitas pondok, kualitas dalam pengajaran ilmu agama dan kegiatan positif yang sudah terlaksana di pondok Nurul Huda Kajen.

3. Faktor pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan kyai untuk meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati Tahun 2017

Keberhasilan pondok pesantren tidak dapat terlepas dari kerja sama antara kyai, ustad, pengurus, wali satri, santri, dan masyarakat sekitar. Dalam upaya meningkatkan kerja sama di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, peran utama yang sering dibutuhkan yaitu antara kyai dan ustad. Ada keadaan yang mendukung dan menghambat berlangsungnya kegiatan itu. Komponen yang dan keadaan tersebut sering disebut sebagai faktor

³⁰ Gus Saifuddin, Selaku putra pertama bapak pengasuh pondokpesantren Nurul Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 31 Maret 2017 di Kantor PNH.

yang mendukung dan menghambat upaya dalam meningkatkan kerja sama kyai dengan ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. adapun faktor yang mendukung dan menghambat sebagai berikut.

a. Faktor Pendukung

Pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, dapat berkembang pesat yang diawali dari santri yang sedikit dengan jumlah 6 santri dan sekarang 393 santri. Perkembangan ini melibatkan dari beberapa pihak seperti dari keluarga, masyarakat, dan teman. Di dalam suatu lembaga pesantren pasti banyak masalah-masalah yang akan terjadi. Masalah bukan berarti dijadikan beban, akan tetapi sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren. Untuk meningkatkan kualitas kerja sama seorang kyai kepada ustad harus penuh tantangan dan kesabaran. Salah satu yang muncul diantaranya faktor pendukung diantaranya:

- 1) Fasilitas cukup memadai seperti tempat musyawarah. Tempat musyawarah merupakan salah satu bentuk kerja sama yang dapat dibangun antara kyai dengan ustad. Ruangan yang memiliki fasilitas cukup memadai sangat berpengaruh dalam kelancaran bermusyawarah. Tempat musyawarah dilengkapi meja, pengeras suara, dan ruangan dengan ukuran 6x7 meter tepatnya di rumah dalem kyai.³¹
- 2) Letak pondok strategis

Letak pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini sangat strategis dan mudah dijangkau. Hal ini memudahkan bagi ustad untuk mengajar pada malam hari untuk mengajari ngaji di pondok pesantren. Ustad Zaenal Arifin menjelaskan

“Letak pondok strategis yaitu kompleks sekolahan yang mana sebagian ustad juga mengajar di lembaga tersebut, sekalian malamnya ngaji di pondok pesantren Nurul Huda jika bertepatan ada jadwal ngajar”³²

³¹ Observasi di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, pada tanggal 25 Desember 2016

³² Zaenal Arifin, selaku Ustad PPNH, *Wawancara Pribadi*, di Kantor PPNH. Tanggal 31 Maret 2017.

Letak pondok pesantren Nurul Huda banyak lembaga-lembaga sekolah diantaranya Madrasah Manabi'ul Falah, Madrasah Salafiyah, Madrasah PGIP Hadiwijaya, Prima (Peguruan Islam al hikmah), perguruan Islam Matholi'ul falah dan yang lainnya. Ada beberapa ustad yang mengajar di lembaga tersebut. Di sisi lain sangat menguntungkan ustad jika rumahnya jauh, ada waktu yang dapat dimanfaatkan seperti pagi sampai siang ngajar di sekolahan, sore bisa beristirahat di rumah dalem kyai. Adapun ruangannya sederhana dengan dilengkapi tempat tidur, almari baju dan meja untuk belajar. Malam harinya bisa langsung mengajar di pondok pesantren.

- 3) Mayoritas ustad merupakan alumnus pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Ustad yang sudah mendapatkan tugas membina masyarakat di daerah masing-masing, tapi masih tetap berkompeten untuk mengajar di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, ustad Ahmad Shofwan menjelaskan

“Banyak kegiatan yang seharusnya memakan waktu banyak bagi seorang ustad yang mempunyai jadwal kegiatan di daerah masing-masing, akan tetapi meluangkan waktu ngajar ngaji di pondok itu lebih utama. Salah satunya tanda pengabdian untuk pondok pesantren. Sebagian besar alumnus masih ingin tetap mengabdikan dirinya di pondok pesantren yang mana ingin sama-sama meningkatkan kualitas dan pengembangan pondok.”³³

Alumnus di pondok pesantren Nurul Huda ini diibaratkan sebagai anak kyai sendiri bahkan sudah dianggap keluarga dekat. Banyak perjuangan dan kenang-kenangan yang terindah yang pernah ikut terjun dipondok pesantren ini. Jadi banyak alumnus yang terdahulu dan ada sanak keluarga kyai Moh. Rohmad Noor tingkat emosionalnya terhadap kyai masih kuat dan erat dalam

³³ Ahmad Shofwan, Selaku Ustad di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 4 Mei 2017.

rangka memajukan pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Bukti otentik, seperti halnya adik ipar kyai Moh. Rohmad Noor yang bernama K.Maskan Abdus Salam yang menjadi ustad dan sekaligus sebagai wakil pengasuh pondok pesantren Nurul Huda Kajen.

Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa faktor pendukung sangat membantu untuk kemajuan pondok seperti fasilitas, letak pondok yang strategis dan sebagian ustad adalah alumnus dari pondok pesantren. Banyak kerja sama untuk meningkatkan kualitas pondok seperti halnya kegiatan kewirausahaan yang menggerakkan kyai dan ustad demi pembangunan pondok pesantren Nurul Huda Kajen dari tahun ke tahun kemajuannya sangat pesat.

b. Faktor penghambat

Faktor penghambat yang saat ini terjadi di pondok pesantren Nurul Huda Kajen kecamatan margoyo kabupaten Pati yaitu

1) Domisili Ustad

Domisili ustad juga menjadi penentu kelancaran proses pembelajaran yang ada di pondok pesantren. Terdapat sebagian ustad yang tidak disiplin dikarenakan jarak rumah yang jauh dari pondok pesantren Nurul Huda Kajen.. Ustad Ahmad Shofwan menjelaskan bahwa

“Tempat tinggal ustad yang jauh yang menjadi hambatan bagi pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Seperti jadwal ngaji dimulai jam 18.10 setelah sholat magrib, santri sudah mulai menunggu ustad untuk belajar, tiba-tiba ustad izin karena ada halangan. Adakalanya santri yang senang dan ada yang kecewa”.³⁴

Salah satu kerja sama antara kyai dan ustad yang menjadi kendala diantaranya domisili ustad. Rumah kediaman ustad ada yang dari Kayen dan Alas Dowo. Jadwal yang awalnya sudah disetujui oleh ustad

³⁴ *Ibid.*,

kadang ustad ada keperluan lain dengan terpaksa meninggalkan dan izin tidak bisa hadir untuk ngajari ngaji.

2) Jadwal Acara

Kegiatan pondok yang sudah terjadwal dengan rapi, kadang tidak sesuai yang diharapkan oleh ustad. Semakin tambah usia banyak kegiatan dan keperluan yang seharusnya dijalankan semua manusia yang masih hidup di dunia. Sebagaimana ustad Sunoko

“Jadwal acara yang padat, dapat menghambat kegiatan yang ada di pondok pesantren. Misal saja bagi ustad yang sudah berkeluarga dan memiliki jadwal ngajar yang kadang bersamaan dengan acara di masyarakat karena para ustad juga sudah mempunyai peran penting di daerahnya masing-masing.”³⁵

Kesibukan seseorang tidak bisa ditebak. Begitu juga kegiatan yang sudah di jadwal kadang tidak sesuai dengan keinginan. Begitu juga jadwal ustad ngajar ngaji, yang terkadang tidak bisa memenuhi jadwal ngaji yang pada akhirnya izin tidak bisa hadir. Peneliti telah mengamati salah satu ustad ada yang mempunyai peran penting di daerah masing-masing seperti ada acara yasinan, sholawatan bahkan menjadi ustad ngaji di daerah yang ditempati. Semua itu merupakan kendala yang dialami ustad.

C. Analisis Data Penelitian

1. Kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017

a. Faktor Penyebab Menjadi Pemimpin

Penyebab menjadi pemimpin itu banyak faktor, diantaranya bisa jadi memang sudah ditakdirkan sejak lahir, bakat yang dimiliki maupun sudah diciptakan dari keturunan. KH. Moh. Rohmad Noor ini menjadi seorang pengasuh pondok pesantren. Karena selain mempunyai penguasaan dibidang keagamaan beliau juga berasal dari keturunan pemuka agama.

³⁵ Sunoko, Selaku Ustad senior Pon.Pes. Nurul Huda, *Wawancara Pribadi*, Tanggal 15 Maret 2017 di Aulo Musholla PNH.

Menjadi pemimpin pesantren bukan hal sangat mudah, banyak hal yang harus dipersiapkan terutama penguasaan ilmu agama. Karena basic di dunia pesantren yang lebih diutamakan yaitu pembelajaran agama.

KH. Moh. Rohmad Noor ini sudah mulai larut usia, karena beliau sudah puluhan tahun mengabdikan ilmu kepada santri di pondok Nurul Huda. Kini beliau penglihatannya agak terganggu seiringan dengan bertambahnya usia. Meskipun begitu beliau tetap bersikukuh untuk mengasuh pondok dengan tegas dan bijaksana.

Kyai Moh. Rohmad Noor bisa menjadi pengasuh pondok pesantren yaitu dapat turun temurun dari ayahnya. Begitu banyak perjuangan yang dulu pernah dilakukan ayahnya dalam memperjuangkan agama Islam. Menurut Irham Fahmi, pemimpin yang tradisi/warisan adalah seseorang menjadi pemimpin karena warisan/keturunan.³⁶ Akan tetapi sosok KH. Moh. Rohmad Noor dalam mengasuh pondok pesantren Nurul Huda bukan murni hasil warisan dari ayahnya. Beliau juga memiliki keahlian dalam ilmu keagamaan yaitu ahli dibidang tasawuf. KH. Moh. Rohmad Noor sebagai pemimpin pondok merupakan figur yang sangat penting. Karena dengan keteladanan beliau yang nantinya akan dianut oleh ustad, santri dan masyarakat.

Pemimpin pondok pesantren perlu dipersiapkan banyak hal, diantaranya kewibawaan, kecerdasan, sosok kyai yang diidolakan, keteladanan dan akhlaq yang nantinya dapat dianut oleh semua ustad dan santri. Peneliti melihat ada kelebihan yang dimiliki KH. Moh. Rohmad Noor. Beliau sosok orang yang disiplin, yang selalu taat pada gurunya sehingga beliau diangkat sebagai badal dari guru thoriqoh An Naqsyabandiyah kholidiyah, yaitu KH. Abdullah Salam Kajen yang

³⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung, hlm.31.

sanadnya dari mbah Arwani Kudus. Beliau juga alim dalam ilmu agama terutama ilmu tasawuf.

Dengan penguasaan ilmu agama terutama ilmu tasawuf, yang sudah beliau ajarkan ke pada ustad dan santri, kyai juga memiliki harapan, kalau suatu saat ustad bisa mentrasfer ilmu tersebut untuk diamankan ke semua orang agar ilmu yang didapat bisa bermanfaat.

b. Model Kepemimpinan Kyai

Model kepemimpinan kyai Moh. Rohmad Noor yaitu kharismatik. Watak kharisma timbul oleh sifat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang Kyai di dalam mengatasi semua permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun lingkungan sekitar. Dalam hal ini Kyai sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar.

Sebagai figur pemimpin yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar. Disinilah yang menjadi kharisma seorang pemimpin. Menurut Hikmat, kepemimpinan kharismatik dibagi dua macam yaitu: *pertama*, kewibawaan alamiah adalah kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin. *Kedua*, kewibawaan buatan, yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.³⁷ Teori yang telah dijelaskan oleh Hikmat, dua kewibawaan itu ada pada diri kyai Moh. Rohmad Noor. Kewibawaan alamiah yang terdapat pada diri kyai yaitu kyai lahir dari seorang alim atau tokoh agama di daerah sekitar, beliau sosok yang bisa dijadikan suri tauladan dalam kesehariannya. Baik cara bicaranya, pakaian dan cara bergaul dengan masyarakat sosial yang majmuk gaya hidup dan keilmuannya. Sedangkan kewibawaan buatan yang terdapat pada diri kyai yaitu wibawanya kyai yang disebabkan beliau menjadi guru thoriqoh juga pengasuh pondok pesantren Nurul Huda Kajen.

³⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 258.

Kharisma yang melekat, Kyai dijadikan imam dalam bidang *'ubûdiyyah* dan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan problem yang menimpa masyarakat. Rutinitas ini semakin memperkuat peran kyai dalam masyarakat, sebab kehadirannya diyakini membawa berkah. Misalnya, tidak jarang kyai diminta mengobati orang sakit, memberikan ceramah agama, diminta do'a untuk melariskan barang dagangan dan lain sebagainya. Sebagai implikasi dari peran yang dimainkan kyai ini, kedudukan pesantren menjadi multi fungsi.

Dengan kharisma yang dimilikinya, kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan, terutama dalam pesantren. Kharisma yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.

Begitu juga KH. Moh Rohmad Noor dalam meningkatkan kerja sama, kyai sangat tegas jika mengambil keputusan yaitu dengan mengadakan rapat musyawarah, dimana rapat sendiri adalah pertemuan (kumpulan) antar anggota organisasi pesantren untuk merundingkan dan memecahkan masalah yang menyangkut pondok pesantren. Dengan adanya rapat bersama diharapkan akan ada solusi yang nantinya dapat bermanfaat bagi pondok pesantren. Dalam rapat bersama kyai tidak selalu egois, ketika rapat KH. Moh. Rohmad Noor ini membuka seluas-luasnya bagi pengurus dan ustad untuk memberi masukan apa saja yang perlu diperbaiki demi kesuksesan pondok untuk ke depannya. kyai beranggapan bahwa pengurus dan ustad dipandang suatu kepentingan yang wajib terlibat dalam pengembangan pondok pesantren.

Kebijakan tidak relevan jika diputuskan oleh satu pihak saja (kyai), karena hal tersebut akan berdampak negatif. Jika keputusan itu

dilakukan dengan bermusyawarah dalam rapat bersama-sama, antara kyai dengan jajaran pengurus dan ustad akan menemukan titik temu positif, dengan tujuan mengedepankan pondok pesantren lebih baik ke depannya. Kebijakan akan terealisasi jika ada dukungan lain yang dapat memperlancar aktivitas selama di pondok pesantren, diantaranya peraturan yang perlu ditaati semua jajaran pengurus, ustad dan santri.

KH. Moh. Rohmad Noor sebagai pengasuh pondok tidak pernah selalu berkuasa. Beliau selalu menghargai pendapat ustad jika itu memang solusi yang terbaik untuk diambil. KH. Moh. Rohmad Noor juga memiliki jadwal yang begitu padat. Tidak dimungkinkannya beliau mampu melaksanakan aktivitas secara sendirian. Beliau selalu memberikan kesempatan kepada ustad yang berkompeten untuk mewakili jadwal kyai seperti adanya koperasi pondok pesantren. Dengan adanya koperasi ini, kyai juga ikut terjun akan tetapi sebagian besar sebagai motivator saja. Yang bekerja secara maksimal yaitu ustad.

c. Fungsi kepemimpinan kyai

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti yaitu dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.³⁸ Sesuai data yang ada di lapangan, kyai memiliki tugas untuk mengarahkan dalam berbagai hal diantaranya di dalam kerja sama dengan ustad, jika ada masalah yang sulit untuk dipecahkan kyai sering memberikan masukan dan pengarahan. Seperti halnya ketika ustad dan santri memiliki bakat dalam bidang rabana, kyai memberikan pengarahan agar lagu yang diiringi dengan rebana tidak lepas dari kaidah Islamiah.

³⁸ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 34.

Selain itu, perlu ada dukungan dari kyai untuk meningkatkan pondok pesantren Nurul Huda ke depannya, seperti ada kegiatan pelatihan Madin di Bandungan, koperasi pesantren dan kewirausahaan.

Kepemimpinan kyai dapat dideskripsikan sebuah proses dengan nama seorang menetapkan standar tertentu, ekspektasi dan pengaruh tindakan orang lain untuk bertindak dalam apa yang dianggap menjadi arah yang diinginkan. Kepemimpinan bukan berarti menguasai, melainkan seni meyakinkan orang untuk bekerja keras menuju sasaran bersama. Selain itu posisi kepemimpinan kyai dai pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal. Dilihat dari segi fungsi kepemimpinan kyai, banyak pertanggung jawaban yang dialaminya. Dari segi pengelolaan pesantren, tenaga pembantu seperti ustad, dan santri.

Keberadaan KH. Moh. Rohmad Noor sebagai pimpinan pesantren, dikatakan unik karena kyai sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam bertugas tidak hanya menyusun program atau kurikulum, membuat peraturan, merancang sistem evaluasi tetapi juga bertugas sebagai pembina dan pendidik umat serta pemimpin umat (masyarakat).

Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, merupakan pondok nomer lima yang merupakan banyak santrinya. Dari segi sarana dan prasarana cukup memadai seperti tempat tidur, sarana dan prasarana, dan kebutuhan santri. Bukan itu saja, kyai berusaha membimbing ustad dengan mengedepankan mutu yang berkualitas seperti cara mengajar agar santri lebih cepat menangkap materi yang sudah diajarkan santri.

Banyak kerja sama yang harus diterapkan oleh KH. Moh. Rohmad Noor ini, diantaranya ketika kyai ada tugas luar untuk berceramah, beliau sering kali menugaskan ustad yang sudah profesional untuk menggantikannya. Misalnya ada diskusi mengenai koperasi pondok pesantren. Kerja sama memiliki banyak manfaat bagi

kalangan pesantren. Akan tetapi banyak juga kekurangannya diantaranya jika wali santri ingin bertemu langsung dengan kyai, kadang tidak terwujud karena kyai lagi tugas luar.

2. Upaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, kerja sama kelompok memerlukan kekompakan. Kekompakan kelompok merupakan unsur penting mengenai seberapa besar pengaruh kelompok secara keseluruhan atas anggota secara individual. Semakin kompak kelompok semakin kuat individu merasakan menjadi bagian kelompok semakin besar pengaruhnya. Jika anggota merasa sangat terikat pada kelompok, kecil kemungkinan mereka (anggota) akan melanggar norma-norma.³⁹

Kekompakan jika dikaitkan dengan data di lapangan, salah satunya KH. Moh. Rohmad Noor ini, memiliki sosok pemimpin yang bijaksana diantaranya jika mengambil keputusan beliau selalu mengadakan musyawarah dengan semua jajaran pengurus dan ustad. Banyak hal yang perlu didiskusikan seperti cara membimbing santri agar menjadi anak yang sholih dan sholihah, terbentuk akhlakul karimah yang nantinya dapat dimanfaatkan di masyarakat. Disisi lain juga bentuk kerja sama juga melibatkan masyarakat sekitar. Banyak upaya yang diterapkan KH. Moh. Rohmad Noor ini diantaranya

Pertama rapat yang diadakan 3 bulan sekali, dengan diadakannya rapat ini, diharapkan ada pemecahan masalah yang terjadi 3 bulan yang lalu dapat terselesaikan. Rapat merupakan musyawarah yang dihadiri oleh kyai sebagai pemimpin rapat dan diikuti oleh jajaran pengurus dan ustad. Adapun yang sering didiskusikan dalam rapat yaitu cara untuk membangkitkan pondok pesantren seperti mengembangkan kewirausahaan.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 219.

Rapat yang diadakan 3 bulan sekali ini bertujuan agar semua ustad dan kyai berkumpul dalam rangka membahas semua permasalahan yang terjadi di pondok baik di dalam dan di luar yang masih ada kaitannya dengan pesantren. Permasalahan bisa saja terjadi di setiap lembaga apa saja. Tujuan diadakan rapat salah satunya untuk memecahkan dan mencari jalan keluar suatu permasalahan dan sebagai alat koordinasi antara kyai dengan ustad, ustad dengan ustad, agar dengan diadakannya rapat untuk menjalin kerja sama semakin erat dan memiliki strategi yang lebih baik.

Kedua merekrut ustad baru, KH. Moh. Rohmad Noor dalam mengembangkan pondok pesantren tidak dapat lepas bantuan dari ustad. Karena peran ustad sangat penting diantaranya mengajari ngaji pondok, bisa mengkondisikan pondok saat kyai bertugas di luar seperti menghadiri acara mauidhoh hasanah, umroh ataupun acara-acara lain yang kyai tidak mampu untuk melaksanakan sendiri.

KH. Moh. Rohmad Noor dalam menjalani tugas seperti merekrut ustad baru, perlu adanya bantuan ustad juga jajaran pengurus. Rekrutmen sendiri merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, dalam merekrut ustad baru biasanya berasal dari alumni pondok sendiri. Dengan tujuan, santri dari awal mondok sampai dewasa dan terjun langsung di pondok sebagai ustad dianggap tidak asing. Karena ikatan emosional yang dimiliki sangatlah kuat, apalagi jika menjadi ustad di pondoknya sendiri. Dengan harapan tali silaturahmi antara kyai dengan ustad yang berasal dari alumni semakin erat.

Ketiga kewirausahaan. Tujuan diadakan kewirausahaan yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen salah satunya untuk meningkatkan jumlah wirausaha pondok pesantren yang berkualitas,

mewujudkan kemampuan dan kemantapan para wirausaha untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan pondok pesantren, membudayakan semangat sikap, perilaku, dan kemampuan kewirausahaan di kalangan pondok pesantren yang mampu, handal dan unggul yang salah satunya demi kemajuan serta kesejahteraan pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Wirausaha yang sudah berjalan di pondok pesantren yaitu koperasi pondok pesantren yang di kelola oleh ustad, yang mana keuntungan koperasi pondok pesantren itu sendiri dan pondok pesantren Nurul Huda Kajen.

Adapun tugas ustad yaitu membelanjakan uang untuk membelikan bahan-bahan kitab yang nantinya mau disediakan di koperasi. Jadwal bergilir untuk membelanjakannya. Dalam meningkatkan kerja sama kyai dan ustad sama-sama saling memikul tanggung jawab masing-masing.

Dengan dikenalkannya keahlian baru seperti kewirausahaan, kyai dan ustad sama-sama mampu menciptakan dunia kerja yang lebih baik seiring dengan perkembangan zaman sekarang. Semua santri tidak hanya monoton untuk disibukkan di dalam pesantren seperti mengabdikan diri untuk mengajarkan ngaji, akan tetapi harus memiliki keseimbangan. Di pondok Nurul Huda Kajen ini, bertujuan agar kewirausahaan yang telah dibangun dapat menjadikan aktivitas yang nantinya berkembang pesat dan nantinya sangat bermanfaat bagi pondok pesantren.

Keempat keikutsertaan ustad dalam pengelolaan dana donatur. Setelah peneliti mengamati pengelolaan dana donatur yang ada di pondok pesantren Nurul Huda ini, bantuan yang diterima pesantren dikumpulkan dengan pengasuh, setelah terkumpul kyai dan ustad mengadakan pertemuan untuk menyusun dan mengelola bantuan tadi dan dibagi tugas masing-masing. Ustad memiliki tanggung jawab sendiri-sendiri. Semua ikut terjun dan andil untuk meningkatkan kualitas pondok. Dengan adanya tim donatur ini diharapkan antara kyai

dan ustad sama-sama menjalin kerja sama dalam mempertanggung jawabkan tugas yang telah disepakati bersama.

Upaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama ustad juga dapat dikaitkan dengan sumber daya manusia dan sosial. Diantaranya kyai dan ustad sama-sama mengajarkan uswatun hasanah dan kyai juga menegakan kedisiplinan dalam menghadapi masalah-masalah.

Setelah dijelaskan di atas, menurut Hikmat salah satu prinsip kerja sama yaitu terdapat gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja.⁴⁰ Jika teori Hikmat disamakan dengan data di lapangan terdapat perbedaan. Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini kyai juga berperan penting dalam memberi gaji kepada ustad tiap 1 bulan sekali dengan tujuan mengganti uang bensin. Sebaliknya, tujuan ustad awalnya bukan mencari gaji. Akan tetapi lebih mementingkan pengabdian ilmu pada pondok dan hikmat pada kyai.

3. Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017

a. Faktor Pendukung

1) Faktor Pendukung Internal

- a) Terpenuhinya fasilitas tempat musyawarah yang salah satunya dapat memberi kenyamanan saat diadakannya musyawarah dan menyediakan tempat untuk ustad.

Semua orang jika bekerja dengan memiliki fasilitas yang memadai akan merasa nyaman dalam melaksanakan aktivitas. Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini, kyai menyiapkan fasilitas yang sederhana kepada ustad selama menjalankan tugas di pondok pesantren. Berbeda dengan seseorang bekerja dengan fasilitas sedanya dan sangat tidak diperhatikan, pasti orang tersebut merasa jenuh dan bosan dalam menjalankan aktivitas itu.

⁴⁰ Hikmat, *Op. cit.*, hlm. 44-45.

Maka dari itu diambil sisi positifnya, dimana dengan adanya fasilitas yang memadai saling menguntungkan dalam menjalankan kerja sama antara kyai dan ustad.

- b) *Letak pondok yang strategis*. Dapat dikatakan seperti itu karena pondok pesantren Nurul Huda Kajen sangat dekat dengan sekolah-sekolahan Islam seperti Madrasah Manabi'ul Falah, Madrasah Salafiyah, Madrasah PGIP Hadiwijaya, Prima (Peguruan Islam al hikmah), perguruan Islam Matholi'ul falah dan yang lainnya.

Lokasi yang strategis sangat diidamkan oleh semua orang. Apalagi memiliki tempat bekerja lebih dari satu lokasi. Sebagian ustad yang mengajar ngaji di pondok pesantren Nurul Huda Kajen memiliki pekerjaan lain seperti mengabdikan di lembaga formal. Lokasi yang strategis itu sangat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin oleh ustad. Setelah pulang mengajar di lembaga formal ustad memiliki waktu luang untuk beristirahat di pondok pesantren. Selain itu ustad juga membantu kyai melayani tamu yang datang. Di sinilah letak kerja sama antara kyai dan ustad. Diharapkan selalu ikut andil dalam kegiatan apapun.

- c) *Alumnus yang mengabdikan diri di pondok pesantren*. Jadi, tidak begitu asing seorang kyai dalam memantau ustad karena sudah mengenali sosok pribadi alumni tersebut.

Di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, banyak para alumnus yang mengabdikan diri untuk mengajar ngaji dan berusaha mematuhi semua peraturan yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Para ustad dengan tulus ikhlas mengabdikan dirinya untuk pondok. Hal tersebut dilaksanakan dengan tujuan berbalas budi kepada kyai yang selama ini sudah dianggap seperti keluarganya sendiri. Balas budi itu bentuknya banyak sekali. Seperti membantu jika ada tamu yang sedang berdatangan, mengajar ngaji dan menggantikan kyai jika ada tugas luar.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal dapat diketahui dari respon masyarakat sekitar, khususnya di desa Kajen sangat mendukung kegiatan yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Nurul Huda. Seperti adanya kajian thoriqoh juga kegiatan lain yang melibatkan masyarakat yaitu rebana yang sering bertugas di berbagai daerah terdekat. Dan seiring berjalannya waktu dan dengan keberadaan kerja sama kyai dan ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen, masyarakat menaruh kepercayaan besar pada pondok diantaranya banyak santri yang berdatangan dari berbagai daerah.

Penjelasan di atas mengenai faktor pendukung baik internal dan eksternal dalam kerja sama juga diperjelas dengan teori Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge, bahwa para anggota kelompok saling tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tinggal di dalam kelompok tersebut.⁴¹ Jika dikaitkan dengan data lapangan, teori ini sangat mendukung untuk memperkuat antara teori dengan realita. Seperti tempat musyawarah yang memadai, lokasi yang strategis dan banyak alumnus yang mengabdikan di pondok pesantren. Semua itu merupakan salah satu bentuk kesetiaan ustad pada kyai untuk mengabdikan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen.

b. Faktor penghambat

Menurut M. N. Nasution berpendapat bahwa setiap anggota dapat bekerja sama, harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut agar dapat saling membantu dan bekerja sama. Jika dikaitkan dengan data lapangan, dapat penulis jelaskan melalui faktor internal dan eksternal.

⁴¹ Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 380.

1) Faktor Internal

Faktor internal juga mempengaruhi dalam meningkatkan kerja sama ustad. Seperti halnya kyai dan ustad sudah bersepakat merekrut ustad baru, akan tetapi ada pihak lain yang tidak setuju seperti halnya terdapat perbedaan pendapat antara kyai dengan bu nyai tentang pemilihan ustad baru.

2) Faktor Eksternal

Faktor penghambat eksternal juga mempengaruhi proses kegiatan selama di podok pesantren Nurul Huda Kajen ini adalah domisili ustad yang mengajar. Itu merupakan hal yang sangat mengganggu kedisiplinan. Apalagi jika ustad itu sudah berkeluarga dan memiliki tugas di daerah setempat. Banyak acara yang sudah dimanfaatkan di kediaman masing-masing.

Setelah peneliti mengamati di lapangan di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini faktor penghambat seperti domisili ustad yang sangat jauh jaraknya seperti Kayen, Alas dowo menjadi salah satu penghambat. Karena banyak kegiatan yang kadang berbarengan dengan aktivitas pondok. Kegiatan inilah yang kadang ustad sering izin untuk tidak hadir menjalankan tugas yang telah disepakati di pondok pesantren Nurul Huda Kajen. Kegiatan lain yang menghambat yaitu kesibukan ustad yang memiliki tugas di daerah tempat tinggal.

Jadi, dari penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa, faktor penghambat internal yang terjadi antara kyai dan bu nyai itu hal yang biasa. Dengan adanya perbedaan pendapat diharapkan ada titik temu yang membawa kebaikan pondok pesantren. Berbeda dengan faktor eksternal seperti kesibukan ustad di daerah masing-masing, padatnya acara ustad yang berbarengan dengan jadwal pondok. Salah satu jalan keluar yang perlu diambil yaitu sama-sama saling memahami karakter setiap anggota kelompok.