



## **HABITUAL ACTION DALAM KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (Studi Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto)**

Oleh Abdul Basit

*Dosen Jurusan Dakwah STAIN Purwokerto*

### **Abstract**

Toward leadership crisis that crashed the nation of Indonesia, one of the factors contributors come from universities, concerning Higher Education is a nursery area of society and the national leaders. To overcome the crisis, it needed to repair the leadership models that are able to change and improve social and national life. The mandate of the university is shaping and sharpening thinking of the lecturers, students, and alumni to always siding, thinking and acting for the benefit and improvement of the surrounding communities. One alternative models of leadership that are relevant to college is spiritual leadership.

Spiritual leadership has been tested and researched by Louis W. Fry ( 2003) along with the comrades in the context of different organizations and the results show the possibility of the application of this theoretical model for various types of organizations. According to Fry spiritual leadership is the incorporation of the necessary values, attitudes and behaviors to motivate intrinsically oneself and others to be such a way so that they have a sense of spiritual defense through the call of duty and membership.

Spiritual leadership model is studied by the author in STAIN Purwokerto, as Islamic educational institutions which incidentally has been practicing spiritual values in their environment. The study was conducted using qualitative research and case study approach.

Spiritual leadership in STAIN Purwokerto is constructed based on three important things: First, the existence of spiritual values that were held by leaders and serve as an ideology or belief to motivate himself and others. Spiritual values are values such as togetherness, belief or determination, and obeying the rules. Second, building tradition of spiritual leadership that is reflected in the actions taken by leaders in achieving the vision to be achieved by STAIN Purwokerto. The habitual process is done by sticking to spiritual values carried. Then it is implemented by issuing flagship programs supported by strategic policies carried out intensively so that it becomes a regular agenda of the academic community and staff as well as to produce a healthy organizational culture and quality. Third, organizational culture is fostered by building a dynamic atmosphere, full of family-like-feeling, cooperation, open and respectful in terms of spiritual, intellectual and professional. The efforts are made from simple things and daily life by providing deep meaning so that it can be used as a driver towards the direction of progress .

Keywords : spiritual leadership , STAIN Purwokerto , habits , values , and culture

## Abstrak

Krisis kepemimpinan yang melanda bangsa Indonesia, salah satu faktor penyumbangannya berasal dari Perguruan Tinggi. Mengingat Perguruan Tinggi merupakan lahan persemaian para pemimpin masyarakat dan bangsa. Untuk mengatasi krisis tersebut diperlukan perbaikan model kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan dan perbaikan kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Mandat Perguruan Tinggi adalah membentuk dan mengasah pemikiran dosen, mahasiswa dan alumninya agar senantiasa memihak, berpikir dan bertindak demi kemaslahatan dan perbaikan masyarakat sekitarnya. Salah satu alternatif model kepemimpinan yang relevan dengan perguruan tinggi adalah kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual telah diuji coba dan diteliti oleh Louis W.Fry (2003) bersama kawan-kawan dalam konteks organisasi yang berbeda-beda dan hasilnya menunjukkan kemungkinan penerapan model teori ini untuk berbagai jenis organisasi. Menurut Fry kepemimpinan spiritual merupakan penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sedemikian rupa secara instrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan.

Model kepemimpinan spiritual ini diteliti oleh penulis di STAIN Purwokerto, sebagai lembaga pendidikan Islam yang *notabene* telah mempraktekkan nilai-nilai spiritual di lingkungannya. Penelitian dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan pada studi kasus.

Kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto dibangun berdasarkan pada tiga hal penting yaitu: *Pertama*, adanya nilai-nilai spiritual yang dipegang teguh oleh pemimpin dan dijadikan sebagai ideologi atau keyakinan untuk memotivasi dirinya dan orang lain. Nilai-nilai spiritual yang dimaksudkan adalah nilai kebersamaan, keyakinan atau tekad yang kuat, dan taat pada aturan. *Kedua*, membangun tradisi kepemimpinan spiritual yang tercermin dalam tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mencapai visi yang ingin dicapai oleh STAIN Purwokerto. Proses pembiasaannya dilakukan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang diusungnya. Kemudian diimplementasikan dengan mengeluarkan program-program unggulan yang didukung dengan kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan secara intensif sehingga menjadi agenda rutin dari civitas akademika dan tenaga kependidikan serta dapat menghasilkan budaya organisasi yang sehat dan berkualitas. *Ketiga*, budaya organisasi ditumbuhkembangkan dengan cara membangun suasana yang dinamis, penuh kekeluargaan, kerjasama, terbuka dan saling menghargai baik dari sisi spiritual, intelektual dan profesional. Upayanya dilakukan dari hal-hal yang sederhana dan keseharian dengan cara memberikan pemaknaan yang mendalam sehingga dapat dijadikan sebagai penggerak menuju ke arah kemajuan.

**Kata-Kata Kunci:** kepemimpinan spiritual, STAIN Purwokerto, Kebiasaan, nilai, dan budaya

## Pendahuluan

Indonesia tengah dilanda krisis kepemimpinan, ditandai dengan berbagai kasus korupsi yang menimpa para pemimpin bangsa ini baik dari tingkat pusat hingga pemimpin daerah. Seiring dengan perkembangan korupsi yang terus menggunung, wajah negeri seperti tercermin dari pemberitaan media massa yang menampakkan

buruk rupa, seperti: kemiskinan keteladanan, kehilangan keadilan dan perlindungan hukum, kesenjangan sosial, keretakan jalinan sosial, perluasan tindak kekerasan, kejahatan, premanisme, narkoba, dan sebagainya. Pada titik genting krisis multidimensi ini, para penyelenggara negara justru seperti kehilangan rasa krisis dan rasa tanggung jawabnya. Kepemimpinan Eksekutif, Legislatif dan Yudikatif lebih memedulikan “apa yang dapat diambil dari negara” bukan “apa yang dapat diberikan kepada negara”. Kepemimpinan negara hidup dalam penjara narsisme yang tercerabut dari suasana kebatinan rakyatnya.

Krisis kepemimpinan yang melanda bangsa ini, salah satu faktor penyumbangannya bisa berasal dari Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi merupakan lahan persemaian para pemimpin masyarakat dan bangsa yang nantinya diharapkan mampu melakukan perubahan dan perbaikan kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Tetapi suka tidak suka sangat boleh jadi seluruh pelaku atau pemicu krisis kemasyarakatan adalah produk Perguruan Tinggi juga. Meminjam ungkapan Albert Einstein yang dikutip oleh Budi Widianarko,<sup>1</sup> memang biang keladi semua krisis adalah pikiran manusia sendiri “*the world we have created is the product of our thinking, it can not be changed without changing our thinking*”. Mengubah wajah dunia yang buram ini hanya dimulai dari perubahan pemikiran. Di dalam pemikiran tentu saja melekat nilai dan etika. Dalam hal ini Perguruan Tinggi adalah salah satu dapur pemikiran terpenting dalam masyarakat. Dengan kata lain, mandat Perguruan Tinggi adalah membentuk dan mengasah pemikiran dosen, mahasiswa dan alumninya agar senantiasa memihak, berpikir dan bertindak demi kemaslahatan dan masyarakat sekitarnya.

Mandat untuk melaksanakan tugas tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab Perguruan Tinggi yang ada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional saja, tetapi juga Perguruan Tinggi yang ada di bawah Kementerian Agama dan Kementerian lainnya.

Pada Perguruan Tinggi Agama Islam khususnya, selain memenuhi mandat tersebut, masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan terutama dalam peningkatan kualitas dan profesionalisme dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi. Mahasiswa sedikit dan bermutu rendah, sarana fisik dan fasilitas yang minim, proses pembelajaran yang kurang efektif, minimnya produk penelitian dan karya ilmiah dosen, kepercayaan masyarakat yang rendah, kualitas *out put* rendah dan manajemen penyelenggaraan pendidikan yang kurang tertata dengan baik dan profesional.

Untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang melanda Indonesia dan memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi Perguruan Tinggi Agama Islam, maka dibutuhkan model kepemimpinan yang efektif dan berkualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan sekolah yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan, sekolah-sekolah yang dinamis dan senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya, dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.<sup>2</sup> Kemudian penelitian Hallinger dan Leithwood yang menyimpulkan bahwa sekolah yang efektif senantiasa dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula.<sup>3</sup> Kedua penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang terpenting. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat menurut Blumberg dan Greenfield mampu memerankan diri dalam delapan peran: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politicus (*the politician*).<sup>4</sup>

Persoalan mendasarnya, model kepemimpinan seperti apa yang relevan dengan pendidikan yang ada di Perguruan Tinggi Agama Islam? bagaimana proses kepemimpinan tersebut dijalankan? dan bagaimana menjaga komitmen agar kepemimpinan tersebut dapat berjalan secara kontinu dan *sustainable*?

Jika mengacu pada pendapat James M. Kouzes dan Barry Z. Posner (2004) yang menyatakan bahwa “dasar-dasar kepemimpinan tidaklah berbeda untuk saat ini maupun pada dekade sebelumnya dan mungkin saja akan tetap begitu selama berabad-abad. Perbedaannya hanya terletak pada konteksnya dan konteks tersebut akan berimplikasi pada praktek kepemimpinan”,<sup>5</sup> maka model kepemimpinan yang relevan adalah model kepemimpinan yang bersifat mondial dan relevan dengan konteks kehidupan masyarakat di era global.

Para ahli manajemen telah menawarkan berbagai model kepemimpinan yang lebih relevan dengan konteks di era global, diantaranya kepemimpinan kultural dan holistik, kepemimpinan manajerial dan strategis, kepemimpinan aspirasional dan visioner, kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi, kepemimpinan dimensi keempat, dan kepemimpinan spiritual.

Berkenaan dengan penelitian ini, peneliti tertarik untuk mendalami model kepemimpinan spiritual. Persoalan spiritualitas semakin diterima dalam abad 21 yang oleh para Futurolog seperti Aburdene dan Fukuyama dikatakan sebagai abad nilai (*the new age*). Dalam perspektif sejarah Islam, spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang suci, memiliki integritas dan *akhlakul karimah* yang keberadaannya bermanfaat (membawa kegembiraan) kepada yang lain. Secara sosial, spiritualitas mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban, mampu mencapai predikat *khaira ummat* dan keberadaannya membawa kebahagiaan untuk semua (*rahmatan lil'âlamîn*).

Dalam ranah ilmu perilaku atau manajemen, menurut M.M. Nilam Widyarini, konsep kepemimpinan spiritual telah diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003.<sup>6</sup> Lebih lanjut Widyarini menyatakan:

“Fry mengembangkan konsep kepemimpinan spiritual mengingat tantangan lingkungan organisasional abad 21 yang syarat dengan perubahan dan memerlukan organisasi-organisasi pembelajar (*learning organizations*) yang adaptif. Organisasi birokratis selama ini merefleksikan masyarakat yang mengutamakan sentralisasi, standarisasi dan formalisasi. Organisasi-organisasi seperti ini memotivasi para pekerjanya terutama dengan menimbulkan ketakutan dan imbalan-imbalan ekstrinsik, dan juga tidak dapat menjadi sumber pertahanan spiritual. Sedangkan organisasi-organisasi pembelajar mengutamakan respon yang cepat dengan tanggung jawab yang tinggi, produktif, memotivasi para pekerja secara intrinsik (*self-directed*), memberdayakan tim secara fleksibel, struktur yang datar (*flat*), pengembangan jaringan kerja, berbeda dan global”.<sup>7</sup>

Kepemimpinan spiritual telah diuji coba dan diteliti oleh Fry bersama kawan-kawan dalam konteks organisasi yang berbeda-beda dan hasilnya menunjukkan kemungkinan penerapan model teori ini untuk berbagai jenis organisasi.<sup>8</sup> Untuk itulah, pada penelitian ini akan didalami lebih jauh bagaimana praktek kepemimpinan spiritual yang ada di STAIN Purwokerto. Dengan penelitian model kepemimpinan spiritual ini diharapkan dapat menjawab permasalahan krisis kepemimpinan yang ada di Indonesia dan sekaligus dapat memecahkan persoalan-

persoalan yang ada di Perguruan Tinggi Agama Islam, khususnya di STAIN Purwokerto.

Di PTAIN, kajian dan praktek spiritualitas<sup>9</sup> bukanlah hal yang asing dan baru, tetapi telah menjadi kajian dan praktek rutinitas sehari-hari. Hanya saja kajian dan praktek spiritualitas yang telah berjalan selama ini berkorelasi secara langsung atau tidak dengan kepemimpinan yang ada di PTAIN. Secara konseptual, Islam mengajarkan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan tiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya (*kullukum ra'in wakullum masulun an-raiyyatihi*) artinya kajian dan praktek spiritualitas yang dilakukan oleh setiap individu muslim seharusnya ada hubungannya dengan kepemimpinan seseorang. Realitas yang terjadi ternyata konsep yang ada dalam ajaran Islam tidak serta merta menjadikan individu muslim yang ada di PTAIN menjadi pemimpin yang berkualitas. Pada konteks inilah diperlukan adanya pembiasaan (*habitual action*) praktek kepemimpinan spiritual yang memungkinkan terjadi simbiosis antara spiritualitas dengan kepemimpinan yang melekat pada setiap individu muslim. Praktek-praktek dan nilai-nilai spiritualitas dapat diwujudkan dalam kepemimpinan individu maupun dalam kepemimpinan organisasi.

Untuk mempermudah dalam melakukan proses penelitian, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: *Pertama*, nilai spiritual apa saja yang ditanamkan pimpinan STAIN Purwokerto? *Kedua*, bagaimana implementasi *habitual action* dalam kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto? *Ketiga*, bagaimana upaya pimpinan STAIN Purwokerto dalam membangun budaya sosial atau organisasi yang sehat?

Adapun manfaat dari penelitian ini, yakni menjadi pemicu untuk lebih banyak lagi melakukan penelitian tentang kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam, baik pada level pendidikan dasar, menengah maupun pendidikan tinggi. Selain itu, penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya wawasan dan teori tentang kepemimpinan spiritual dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, yang *notabene* menjadi salah satu subjek kajian kepemimpinan Pendidikan Islam dalam program/sekolah Pascasarjana konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam atau dapat dikembangkan dalam mata kuliah kepemimpinan dalam Islam.

Selanjutnya, Penelitian tentang pentingnya spiritualitas di tempat kerja dan dikaitkan dengan kepemimpinan dilakukan oleh Louis W. Fry (2003) dalam tulisannya *Toward a theory of spiritual leadership*. Menurut Fry kepemimpinan spiritual merupakan penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sedemikian rupa secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan. Dalam tulisan tersebut, Fry membangun teori kepemimpinan spiritual melalui kekuatan motivasi intrinsik yang bersumber dari nilai-nilai spiritual yang ada dalam diri manusia. tulisan Fry ini juga masih membedakan antara spiritualitas dengan agama. Menurutnya, spiritualitas lebih luas dibandingkan dengan agama, namun agama dengan spiritualitas dapat dijembatani melalui cinta yang altruistik (*altruistic love*).<sup>10</sup>

Lebih jauh Fry mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki tugas yaitu: *Pertama*, menciptakan suatu visi dimana para anggotanya merasa terpenggil dalam hidupnya, menemukan makna, dan membuat sesuatu yang berbeda. *Kedua*, membangun suatu budaya sosial atau organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli, dan menghargai satu dengan yang lainnya, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai.<sup>11</sup> Agar tugas kepemimpinan spiritual tersebut dapat berjalan

secara efektif, maka diperlukan praktek pembiasaan. Kebiasaan akan membentuk sikap seseorang (*habits become attitude*), begitulah kata Toto Tasmara.<sup>12</sup> Sikap adalah kesimpulan dari mata rantai kebiasaan dan pengalamannya di masa lalu. Itulah sebabnya, seorang yang ingin mengembangkan potensi kepemimpinannya akan selalu memupuk berbagai kebiasaan yang positif untuk membangun tanggung jawab, ketabahan, kesabaran, serta cara memandang orang lain dengan cinta. Sikap positif adalah rohnya seorang pemimpin. Dari sikapnya itu, tumbuhlah optimisme yang luar biasa.

Praktek pembiasaan (*habitual action*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pelaksanaan kepemimpinan spiritual yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi kebiasaan positif yang ada di lingkungan STAIN Purwokerto. Bertambah kuat kita memberikan penguat (*reinforcement*) atas setiap kebiasaan positif seseorang, bertambah suka cita mereka melakukannya. Ibarat pepatah bahasa latin "*Stilla Cavet Lapidem*", air yang menetes terus menerus akhirnya dapat menembus batu cadas. Sesuatu menjadi biasa karena ketekunan yang terus berulang dilakukan. Kepemimpinan dan lingkungan kerja yang sehat akan menjadi penguat untuk mengarahkan perilaku kebiasaan positifnya.<sup>13</sup>

Teori pembiasaan sebenarnya banyak dikembangkan oleh para psikolog, khususnya oleh kalangan behaviorisme yang menekankan adanya pengaruh lingkungan dalam membentuk perilaku manusia. Tokoh-tokoh yang termasuk dalam kaum behaviorisme adalah John B. Watson (1878-1958), B.F. Skinner (1904-1990), Ivan Pavlov (1848-1936), dan Edward L. Thorndike (1874-1956). Pembiasaan yang dikembangkan oleh kalangan behaviorisme lebih menekankan pada teori-teori pembelajaran (*theories of learning*). Sementara dalam penelitian ini lebih menekankan pada proses dan praktek pembiasaan di lingkungan perguruan tinggi. Oleh karena itu, penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Charles Duhigg dalam bukunya *The Power of Habit* yang memfokuskan pada praktek pembiasaan di organisasi-organisasi yang sukses.

Menurutnya duhigg, kebiasaan bukanlah takdir, tetapi sebuah proses yang bisa diabaikan, diubah ataupun diganti.<sup>14</sup> Secara individu, kebiasaan muncul karena otak terus menerus mencari cara untuk menghemat upaya. Proses di dalam otak kita ini merupakan suatu lingkaran bertahap tiga: pertama, ada tanda (*cue*), pemicu yang memberitahu otak memasuki mode otomatis dan kebiasaan mana yang harus digunakan. Kemudian ada rutinitas, yang bisa jadi fisik, mental ataupun emosional. Terakhir, ada ganjaran (*reward*) yang membantu otak mengetahui apakah lingkaran ini patut diingat untuk masa depan. Sedangkan secara organisasi, ada beberapa langkah yang bisa ditempuh berkaitan dengan pembentukan kebiasaan yaitu: *Pertama*, perlunya seorang pemimpin menciptakan kebiasaan-kebiasaan kunci yang dapat memicu anggota untuk bekerja lebih baik. *Kedua*, memiliki kekuatan tekad. Dalam hal ini kekuatan tekad bukan hanya menjadi wacana akademik, tetapi hendaknya menjadi kebiasaan. *Ketiga*, memanfaatkan krisis atau kelemahan yang ada pada organisasi untuk reka ulang kebiasaan organisasi. Seorang pemimpin yang baik tidak harus larut dalam persoalan krisis organisasi, tetapi perlu melakukan introspeksi dengan cara membangun kebiasaan-kebiasaan baru yang konstruktif menjadi agenda rutinitas yang harus dilakukan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif karena penelitian ini dimaksudkan untuk mendalami proses *habitual action* kepemimpinan spiritual yang ada di STAIN Purwokerto. Dengan kata lain, dalam penelitian ini data-data yang diperlukan berupa ungkapan-ungkapan, pernyataan-pernyataan, catatan-catatan, tingkah laku orang yang terobservasi, dan berbagai simbol yang bermakna dan dapat

diinterpretasikan.<sup>15</sup> Dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif akan terungkap secara mendalam dan komprehensif simbol-simbol, makna-makna, aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku di STAIN Purwokerto. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan berperan serta, wawancara mendalam (*indept interview*), dan dokumentasi.

### **Dinamika Kepemimpinan di STAIN Purwokerto**

Sejak dikeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 11 tahun 2007 tentang pendirian STAIN Purwokerto, proses penentuan kepemimpinan yang ada di STAIN Purwokerto dilakukan melalui proses pemilihan secara langsung. Artinya pihak internal STAIN Purwokerto terlibat langsung dalam proses penentuan pemimpinnya. Ada dua pola pemilihan langsung yang telah terjadi selama ini, yaitu: Pertama, pemilihan langsung yang dilakukan oleh para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua, pemilihan langsung yang dilakukan oleh para wakil yang tergabung dalam senat sekolah tinggi. Hal ini berbeda dengan proses penentuan kepemimpinan sebelumnya, pihak STAIN Purwokerto menerima pemimpin yang ditentukan langsung dari induknya yakni IAIN Sunan Kalijaga (1962-1994) dan IAIN Walisongo Semarang (1995-1997).

Proses tersebut tentu berdampak besar bagi dinamika kepemimpinan yang ada di STAIN Purwokerto. Seorang pemimpin yang terpilih selain sudah dikenal *track record*-nya oleh civitas akademika, juga memiliki tanggung jawab langsung kepada konstituen yang memilihnya. Sebaliknya, konstituen akan memberikan dukungan dan partisipasi penuh dalam menyukseskan jalannya kepemimpinan yang ada. Simbiosis mutualisme antara pemimpin dan yang dipimpin akan terjadi karena keduanya saling menguntungkan.

Meskipun demikian, tidak ada kepemimpinan yang mendapatkan dukungan 100% dari para konstituennya. Ada kelompok-kelompok atau anggota tertentu yang kurang sejalan dengan apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Kekecewaan bisa muncul dengan berbagai faktor, ada yang disebabkan karena kurang terakomodirnya kepentingan seseorang, kurang sependapat dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemimpin, lawan politik, dan karena faktor kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin.

Konflik yang terjadi pada saat proses dan pasca pemilihan pemimpin di STAIN Purwokerto merupakan hal yang wajar. Masing-masing individu atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda dalam memberikan dukungan kepada calon pemimpinnya. Namun, konflik yang terjadi tidak mengarah kepada perpecahan yang menimbulkan kebuntuan dan vakumnya kepemimpinan (kepemimpinan di ambil alih oleh pusat atau kalangan luar kampus).

Selanjutnya, konflik akan semakin mereda setelah pemimpin terpilih mengakomodir semua elemen yang terlibat dalam proses pemilihan, baik yang pro maupun yang kontra. Apalagi kinerja dan kualitas pemimpin yang terpilih menunjukkan perubahan yang signifikan tentu benih-benih konflik akan semakin kecil dan menghilang.

Jika dicermati secara mendalam, proses pemilihan pemimpin yang ada di STAIN Purwokerto dan juga di PTAIN lain, kurang representatif. Pemerintah pusat menetapkan bahwa proses alih kepemimpinan yang ada di PTAIN hanya menggunakan sistem perwakilan (senat Perguruan Tinggi) yang *notabene* hanya diwakili oleh kalangan tenaga pengajar saja, sementara tenaga kependidikan dan mahasiswa tidak terlibat dalam proses pemilihan tersebut.

Namun demikian, keputusan yang diambil oleh pemerintah dengan sistem perwakilan tersebut, telah dipertimbangkan secara masak-masak dan berdasarkan pada pengalaman bahwa kampus yang menyelenggarakan pemilihan pimpinan secara terbuka dan diikuti seluruh elemen yang ada di kampus, banyak terjadi konflik antar dosen, dosen dengan tenaga kependidikan, dan bahkan antara dosen dengan mahasiswa. Kondisi demikian tentu akan mempersulit proses belajar mengajar yang ada di kampus dan kampus menjadi arena politik. Padahal Kampus bukanlah lembaga politik, melainkan lembaga pendidikan yang fokus utamanya pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Karenanya, kampus perlu dibebaskan dari kepentingan politik dan kelompok agar kualitas pendidikan yang dijalankan dapat berlangsung dengan baik.

### **Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto**

Pembicaraan tentang kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto menurut hasil wawancara dengan civitas akademika masih bersifat *debatable*, terutama dalam memaknai spiritualitas. Apakah yang dimaksud dengan spiritualitas itu, apakah hanya sekedar simbol-simbol yang bersifat *lipstic* (tampilan luar) atau mengarah pada persoalan batiniah atau pada pengaplikasian nilai-nilai agama dalam kehidupan. Maknanya masih bersifat universal.

Bagi yang memaknai spiritualitas dengan simbol-simbol seperti adanya shalat berjama'ah, istigoshah, membaca alfatihah, dan memiliki kemampuan membaca al-Qur'an, maka kepemimpinan yang ada di STAIN sudah mengarah pada kepemimpinan spiritual, tetapi bagi yang memaknai spiritualitas tidak hanya sekedar tampilan simbol-simbol keagamaan, melainkan pada praktek-praktek keagamaan yang tercermin dalam pola perilaku pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya nampaknya masih perlu dikaji lebih dalam standarisasi tentang kepemimpinan spiritual tersebut artinya belum seluruhnya apa yang dilakukan oleh pemimpin STAIN mengarah pada kepemimpinan spiritual.

Untuk menghindari perbedaan persepsi yang muncul di kalangan informan tentang kepemimpinan spiritual yang ada di STAIN Purwokerto, penulis mengacu kepada teori yang digunakan dalam penelitian ini, yakni teori kepemimpinan spiritual yang digagas oleh Loius W. Fry (2003). Oleh karena itu, pembahasan lebih lanjut akan difokuskan pada tiga hal penting yang mengacu pada teori Fry, yakni nilai-nilai spiritual yang dapat memotivasi pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Kemudian implementasi nilai-nilai spiritual dalam menjalankan gaya kepemimpinannya, dan pembentukan budaya sosial yang dilakukan oleh pimpinan agar STAIN Purwokerto menjadi perguruan tinggi yang unggul sesuai dengan visi yang diusungnya.

#### **a. Nilai-Nilai Spiritual Yang Memotivasi Pemimpin STAIN Purwokerto**

Nilai-nilai spiritual yang dimaksudkan dalam tulisan ini adalah nilai-nilai universal yang bersumber dari ajaran agama Islam yang menjadi ideologi dan keyakinan dari pemimpin STAIN Purwokerto. Nilai-nilai yang dijelaskan merupakan nilai-nilai yang betul-betul diusung oleh pimpinan dan dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi tradisi atau kebiasaan dalam praktek keseharian di masyarakat kampus.

##### **1). Kebersamaan**

Sejak awal penyampaian visi dan misi calon ketua STAIN periode 2010-2014, kata kebersamaan merupakan nilai spiritual yang menjadi *icon* untuk terus diperjuangkan atau dikembangkan oleh ketua STAIN. Beliau mengharapkan semua elemen yang ada di STAIN memiliki peran penting

yang sama dalam memajukan STAIN. Jatuh bangunnya STAIN tidak ditentukan oleh seseorang. Bahkan, ketua STAIN menyatakan bahwa “tidak ada klaim seorang atas keberhasilan sendiri dalam memajukan STAIN Purwokerto. Semuanya memiliki andil, termasuk mahasiswa, yang merupakan bagian penting dalam civitas akademika”.

Kebersamaan ini menjadi pilihan karena menurut pandangan Ketua STAIN, kepemimpinan itu ada dua hal, yaitu: pertama, memberikan rasa takut kepada bawahannya dan ini biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin yang otoriter. Saya tidak bisa menjadi otoriter karena hal tersebut rumit bagi saya dan bertentangan dengan kepribadian yang saya miliki. Kedua, kepemimpinan terkait dengan rasa memiliki dan rasa kebersamaan. Tugas seorang pemimpin adalah membangkitkan rasa memiliki dan rasa kebersamaan kepada para anggotanya. Inilah yang dilakukan oleh Ketua STAIN. Beliau senantiasa memotivasi semua elemen untuk bersama-sama memajukan STAIN dengan berbagai potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Kebersamaan yang diusung oleh Ketua STAIN ini juga didukung oleh para wakilnya untuk diimplementasikan pada dataran teknis di lapangan. Menurut wakil ketua 1, kebersamaan merupakan bentuk implementasi dari kepemimpinan yang ada di STAIN Purwokerto. Wujud dari kebersamaan ini diturunkan pada tingkat pimpinan dengan senantiasa mengambil keputusan penting dilakukan musyawarah secara bersama-sama. Pimpinan mengupayakan untuk terus melakukan rapat pimpinan secara rutin yang dilakukan setiap hari rabu. Jika pada hari tersebut, ada pimpinan yang berhalangan, biasanya dilakukan penundaan agar hasilnya bisa maksimal.

Dalam tataran yang lebih teknis, pimpinan sering melakukan rapat evaluasi yang diperluas hingga mengundang semua pejabat struktural yang ada di STAIN Purwokerto. Tujuannya agar tidak terjadi mis-komunikasi antara satu dengan lainnya yang menyebabkan kebersamaan menjadi renggang. Sebagai contoh ketika masing-masing jurusan, pusat atau unit lainnya mengajukan program kerja pada rapat kerja, ternyata program yang mereka ajukan tidak ada dalam rencana kegiatan tahun yang berjalan, maka pimpinan dapat memberikan penjelasan alasan-alasan penyebabnya dan sebagai perbaikan, maka untuk usulan ke depan perlu ada kebersamaan, mana yang menjadi prioritas dan dihitung secara cermat agar tidak ada program-program utama yang dilupakan.

Demikian juga dalam bentuk pemerataan pekerjaan dan kesempatan dalam kepanitiaan terus diupayakan untuk menjaga kebersamaan. Meskipun dalam prakteknya, tidak mudah. Karena mempertimbangkan kapabilitas seseorang dan profesionalisme dalam pekerjaan. Tidak semua orang memiliki kapabilitas yang sama, begitu pun profesionalismenya. Untuk memudahkan, salah satunya dengan memberikan catatan-catatan kepada setiap orang yang menjadi panitia agar tidak terus menumpuk pada satu atau dua orang. Pencatatan ini dilakukan oleh kabag administrasi umum, akademik dan keuangan. Selain itu juga, dilakukan proses rolling secara sistemik dengan tetap mempertimbangkan profesionalisme. Rolling dimaksudkan untuk memberikan penyegaran dan peningkatan kinerja, juga untuk mengusung nilai kebersamaan.

Pada konteks pemerataan inilah yang dirasakan masih menjadi kendala dalam kepemimpinan periode ini. Jargon untuk membangun

pemerataan dalam kesejahteraan, masih menjadi kendala, bisa karena faktor eksternal dari pemerintah pusat yang mengeluarkan aturan-aturan yang tidak memungkinkan untuk dilakukan atau bisa karena faktor internal yang masih ada kelemahan-kelemahan dalam praktek sehari-harinya, terutama kesulitan dalam memantau keterlibatan penuh dari masing-masing individu.

## 2). Keyakinan atau tekad yang kuat

Charles Duhigg, seperti yang penulis uraikan di bab II, menyatakan bahwa salah satu kunci sukses mengembangkan organisasi adalah perlunya kekuatan tekad yang dimiliki oleh para pemimpinnya. Kekuatan tekad merupakan satu-satunya kebiasaan kunci paling penting bagi keberhasilan individual.<sup>16</sup> Kekuatan tekad yang dimiliki oleh pimpinan STAIN diwujudkan dalam bentuk keyakinan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut wakil ketua 1, keyakinan untuk mencapai tujuan merupakan kunci utama dalam mentradisikan nilai spiritual di kalangan civitas akademika.

Penanaman keyakinan dilakukan melalui pemberian motivasi kepada setiap orang bahwa masing-masing individu memiliki kekuatan personal untuk bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Jika kita sudah melakukan upaya maksimal secara personal, langkah selanjutnya adalah menanamkan keyakinan melalui upaya do'a. Karenanya pak Ketua sering memohon kepada civitas akademika untuk membacakan fatihah (do'a) untuk membangun keyakinan bahwa apa yang kita sedang upayakan akan dipermudah oleh Allah. Dua hal inilah yang terus disosialisasikan dan ditradisikan.

Tradisi ini dibangun karena pengalaman beliau secara pribadi yang dididik di keluarga santri dan jebolan pondok pesantren, juga karena beliau sebagai pemimpin STAIN perlu membangun satu komunitas yang solid. Dalam satu komunitas itu perlu menyusun target atau capaian yang ideal dan juga perlu usaha-usaha yang konkrit. Dalam agama Islam diajarkan bahwa untuk mencapai sesuatu tidak cukup dengan usaha saja, tetapi perlu diiringi dengan do'a karena kemampuan manusia sangat terbatas. Manusia tidak mampu menjangkau sesuatu secara komprehensif. Ada faktor-faktor X yang tidak diketahui oleh manusia. Oleh karena itu manusia memerlukan bantuan Tuhan. Caranya dengan kita melakukan do'a.

## 3). Taat Aturan

Dalam memimpin sebuah lembaga apapun, seorang pemimpin hendaknya mentaati segala peraturan yang ditetapkan, terutama anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Apalagi dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan tinggi negeri yang banyak menggunakan uang negara, maka taat terhadap peraturan merupakan sebuah keniscayaan. Jika tidak mentaati peraturan akan dikenakan sanksi hukum, baik terhadap individu seorang pemimpin maupun terhadap institusinya. Salah satu parameter pengujian penggunaan anggaran oleh BPK, BPKP maupun Irjen terkait dengan taat aturan.

Pada konteks ini, kepemimpinan STAIN telah berupaya terus menerus agar berada pada koridor yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menurut Pak Sony Susandra, sebagai koordinator perencanaan, menyatakan bahwa "Pak Ketua menghendaki agar semua kegiatan direncanakan dengan baik, harus menghindari berbagai hal di luar aturan".<sup>17</sup> Hal senada juga diungkapkan oleh Sapuan, Kasubag administrasi umum, bahwa kelebihan yang dimiliki oleh kepemimpinan Pak Luthfi karena beliau bersikap "*on the track*" artinya berpegang teguh pada aturan yang berlaku.

Nilai ini terus diberdayakan karena bertitik tolak dari pengalaman-pengalaman sebelumnya, saat menjalankan program kerja yang dianggap penting dan tidak direncanakan sebelumnya secara cermat---seperti kegiatan ujian akhir semester, ujian komprehensif, KKN, PPL, dan wisuda--- jelas-jelas akan kesulitan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan tersebut.

#### **b. Implementasi Habitual Action Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto**

Nilai-nilai spiritual---yang diyakini oleh para pemimpin dapat mereformasi organisasi atau lembaga yang dipimpinnya---akan memiliki makna manakala dapat diimplementasikan dalam praktek kepemimpinannya. Oleh karena itu, penting kiranya kita menganalisa lebih jauh bagaimana praktek kepemimpinan spiritual yang dijalankan di lingkungan STAIN Purwokerto. Analisa dilakukan dengan mengacu pendapat Louis W. Fry bahwa Kepemimpinan spiritual adalah upaya penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain.

Upaya yang dilakukan tidak hanya sekali saja, tetapi secara terus menerus, yang lama kelamaan menjadi kebiasaan (rutinitas). Civitas akademika dalam menjalankan berbagai hal tidak merasa berat, tetapi dilakukan secara ikhlas dan penuh tanggung jawab. Untuk itulah diperlukan adanya kesadaran dari masing-masing individu untuk melaksanakan nilai-nilai spiritual tersebut. Menurut Johan O. Silalahi, tanpa adanya kesadaran akan pentingnya pembentukan kebiasaan (*habit*) pada tingkat individu, maka setiap aturan, kebijakan maupun perundang-undangan yang dikeluarkan pihak otoritas akan selalu dicari cara dan celah untuk bisa diakali. Bukan hanya itu, kebijakan maupun perundang-undangan juga akan dipelintir dan dibelokkan demi untuk memenuhi kepentingan pribadi yang sama sekali jauh dari semangat untuk mencapai ekselensia suatu bangsa.<sup>18</sup>

Praktek pembiasaan yang ingin penulis uraikan pada tulisan ini berkenaan dengan proses pencapaian visi STAIN Purwokerto. Menurut Louis W. Fry, kepemimpinan spiritual memiliki tugas yaitu menciptakan suatu visi dimana para anggotanya merasa terpanggil dalam hidupnya, menemukan makna, dan membuat sesuatu yang berbeda.<sup>19</sup> Selanjutnya, dalam menyusun visi, pemimpin juga bertanggung jawab menciptakan kesesuaian nilai antara semua level dalam organisasi, termasuk juga mengembangkan hubungan yang efektif antara organisasi dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Visi yang dikembangkan oleh pemimpin periode 2010-2014 pada prinsipnya sama dengan kepemimpinan sebelumnya, yakni menjadi Perguruan Tinggi terdepan dalam pengembangan ilmu, agama, dan budaya menuju masyarakat yang berkeadaban.<sup>20</sup> Perbedaannya dengan kepemimpinan sebelumnya pada gaya kepemimpinan yang masing-masing orang memiliki karakter dan pembawaan masing-masing, perbedaan dalam menangkap kegiatan-kegiatan strategis dan skala prioritas serta perbedaan pada tantangan-tantangan yang dihadapi pada empat tahun sekarang yang berbeda dengan empat tahun yang lalu.

Ada beberapa agenda penting yang direncanakan oleh pimpinan STAIN Purwokerto untuk mencapai visi STAIN Purwokerto ke depan, yaitu: *Pertama*, memperbaiki kualitas input mahasiswa yang umumnya berasal dari sekolah menengah umum yang belum memiliki kemampuan membaca al-Qur'an. *Kedua*, meningkatkan kualitas institusi melalui peningkatan nilai akreditasi. *Ketiga*, peningkatan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris bagi dosen, mahasiswa dan

tenaga kependidikan. *Keempat*, mengembangkan paradigma keilmuan STAIN Purwokerto. *Kelima*, penataan sistem administrasi dan keuangan. *Keenam*, penambahan program studi baru. *Ketujuh*, peningkatan rasio dosen dengan mahasiswa. *Kedelapan*, peningkatan status dari STAIN menjadi IAIN. *Kesembilan*, menjadikan STAIN sebagai badan layanan umum. *Kesepuluh*, menjabarkan rencana strategis (renstra) menjadi lebih operasional dan terukur.

Kesepuluh program besar yang diusung oleh Ketua STAIN Purwokerto tersebut, sayangnya tidak tersusun secara sistematis dan belum disosialisasikan secara tertulis kepada bawahannya. Akibatnya, tidak semua pejabat struktural STAIN Purwokerto mampu menangkap ide besar yang ingin dikembangkan oleh Ketua STAIN. Selain itu, renstra yang dibuat pada masa kepemimpinan sebelumnya belum dijabarkan pada dataran operasional yang terukur. Imbasnya, program yang dilaksanakan masih meraba-raba, masih berbentuk renstra-renstra, kurang sistematis dan terkadang mendadak mengikuti alur yang sedang hangat. Kondisi demikian masih dipertahankan hingga kepemimpinan 2010-2014 akan berakhir. Seyogyanya, kendala-kendala tersebut segera diatasi agar proses pengembangan STAIN tidak terkesan acak-acakan atau kurang terdesain dengan rencana yang baik.

Meskipun demikian, secara perlahan ada upaya-upaya strategis yang dilakukan oleh pimpinan untuk menyukseskan sepuluh program besar tersebut, diantaranya:

- 1). Standarisasi kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an dan Praktek Pengamalan Ibadah (PPI) bagi Mahasiswa, Dosen dan Karyawan.

Program ini awalnya didesain untuk meningkatkan kualitas input mahasiswa STAIN yang belum memiliki standar kemampuan BTA dan PPI. Standar disusun oleh team yang dikomandani oleh Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (PPMP) dan hasilnya mendapatkan legalitas dari senat sekolah tinggi. Dari hasil uji coba ternyata mahasiswa yang tidak lulus mencapai angka di atas 50%, maka ketua STAIN mengeluarkan kebijakan untuk bekerjasama dengan pondok pesantren dalam menuntaskan program ini dan sekaligus menghidupkan pondok pesantren yang ada di sekitar STAIN Purwokerto.

Program pesantrenisasi mahasiswa mulai diberlakukan pada mahasiswa angkatan tahun 2011/2012. Program ini disambut positif oleh kalangan pesantren, orang tua mahasiswa, dosen dan tentunya sebagian mahasiswa. Pada program awal, ada sebagian mahasiswa yang nampaknya masih keberatan karena program tersebut belum tersosialisasikan sebelumnya. Bagi mereka yang belum terbiasa mondok nampaknya masih terlalu berat. Selain itu, pondok-pondok yang ada belum mengakomodir mereka-mereka yang berpaham di luar Nahdhatul Ulama (NU). Karena semua pondok yang bekerjasama dengan STAIN Purwokerto semuanya berbasis pemahaman NU.

Seiring berjalannya waktu dan kebijakan pesantrenisasi terus dipertahankan dan dilestarikan, riak gelombang yang menentang program tersebut semakin hilang dan program tersebut semakin kokoh keberadaannya. Meskipun demikian, menurut khusnul khotimah, presiden dewan eksekutif mahasiswa, dia seringkali mendapatkan pengaduan dari mahasiswa yang mengeluhkan tentang praktek ujian yang dilakukan oleh dosen masih terjadi perbedaan-perbedaan, ada istilah dosen yang mudah dan

susah, ada yang bertanya sampai detail, ada yang sedang-sedang, dan ada yang kilat.<sup>21</sup>

Alasan Ketua STAIN mengeluarkan kebijakan standarisasi kemampuan BTA dan PPI ini, selain untuk meningkatkan kualitas input, juga disebabkan karena inti (*core*) pembelajaran yang ada di STAIN Purwokerto adalah internalisasi dan pengembangan Islam. Sementara sumber dari ajaran Islam adalah al-Qur'an. Sangat lucu seorang ingin menjadi ahli hukum, ahli pendidikan atau ahli dakwah, sementara baca saja tidak bisa. Bagaimana dia bisa memahami dan mengembangkan ilmu. Hal ini menjadi *impossible*. Untuk itu tuntaskan dulu kemampuan membaca dan menulis al-Qur'an, baru bicara pengembangan dan keahlian di bidang hukum, pendidikan atau dakwah.<sup>22</sup>

Kemudian pada tahun 2012 kebijakan standarisasi kemampuan BTA dan PPI diberlakukan bagi dosen. Dosen yang berpangkat lektor dan lektor kepala yang berasal dari Perguruan Tinggi Agama Islam tidak diuji, sementara dosen yang berasal dari Perguruan Tinggi Umum, jika ingin menjadi penguji BTA dan PPI mahasiswa hendaknya diuji terlebih dahulu kemampuannya. Kemudian dosen yang berpangkat asisten ahli semuanya melakukan proses uji coba kemampuan BTA dan PPI. Selanjutnya, bagi calon dosen, diwajibkan lulus BTA dan PPI, jika ingin fungsional dosen.

Menurut sebagian dosen program ini cukup bagus, apalagi jika ada proses pembinaan dan pelatihan intensif bagi dosen-dosen yang belum memiliki kemampuan BTA dan PPI. Hanya saja ada hal yang perlu diperbaiki, menurut Sony Susandra dan Rahmini, "adanya program BTA dan PPI bagi dosen dan karyawan bagus, apalagi kemampuan membaca al-Qur'an kan menjadi kewajiban mereka selaku umat Islam. Jika STAIN mengadakan forum pembinaan silahkan, tetapi kalau sudah diformalkan yang bersifat "refresif", lulus tidak lulus dan menyangkut nasib orang, ini jelas akan menghambat karir seorang. Inilah yang perlu dibenahi dan ditinjau ulang".<sup>23</sup>

Program standarisasi kemampuan BTA dan PPI bagi mahasiswa dan dosen ini terus menerus dilakukan dan dievaluasi untuk perbaikan dalam pelaksanaan berikutnya. Berbagai respon baik yang positif maupun negatif terus diterima dan dievaluasi. Program ini terus digelindingkan sehingga betul-betul menjadi tradisi yang dinamis dan istiqomah.

## 2). Massifikasi Bahasa

Untuk meningkatkan kemampuan civitas akademika dalam berbahasa, maka diadakan proses pembiasaan berbahasa Arab dan Inggris bagi dosen dan mahasiswa. Pembiasaan ini dikenal dengan program massifikasi bahasa. Program ini diawali pada tahun akademik 2011/2012 dengan membuka kelas bilingual. Kemudian pada tahun 2012 dilanjutkan dengan program pembiasaan berbahasa arab dan inggris di kelas setiap awal memasuki perkuliahan. Dosen membacakan teks kepada mahasiswa dan diikuti oleh mahasiswa atau dosen meminta mahasiswa untuk membacakan dialog dan diikuti oleh seluruh mahasiswa. Teks dialog telah disediakan di ruang kelas masing-masing.

Program massifikasi diusung karena bahasa menjadi dasar untuk pengembangan ilmu islam, ilmu sosial dan untuk berkomunikasi dengan dunia luar. Untuk bisa berkomunikasi perlu dilakukan proses massifikasi. Tentang berhasil atau tidak, efektif atau tidak, itu persoalan nanti. Hal

penting yang harus dilakukan adalah adanya usaha secara kontinu. Harus ada keinginan untuk selalu melakukan pembaruan (*recovery*). Jika tahun kemaren belum berhasil, munculkan momentum-momentum baru. Jangan pernah lelah, berusaha terus, berhasil belakang. Penting untuk selalu menjaga gerak pembiasaan berbahasa.<sup>24</sup>

Untuk mendukung program massifikasi bahasa, pimpinan STAIN mengalokasikan anggaran yang cukup dan melakukan training bagi dosen-dosen agar memiliki kemampuan berbahasa dengan baik. Training dilakukan secara intensif dan disiplin dengan cara bekerjasama dengan lembaga bahasa yang ada di luar kampus STAIN Purwokerto.

Program massifikasi ini menunjukkan betapa kuatnya tekad pimpinan untuk membiasakan berbahasa bagi mahasiswa dan dosen. Ketua tidak henti-hentinya untuk terus memotivasi dirinya dan orang lain agar program ini bisa berhasil dan berjalan secara efektif. Berbagai upaya dilakukan dan step by step dibuat momentum-momentum baru untuk menambah semangat baru.

### 3). Akreditasi

Tradisi baru yang dikembangkan oleh pimpinan adalah peningkatan status akreditasi program studi. Jika pada masa sebelumnya, akreditasi program studi bernilai B kurus atau C, sekarang sudah mulai dibangun nilai akreditasi dengan standar A, minimal B gemuk. Upaya dilakukan dengan cara memotivasi para ketua jurusan, prodi dan semua elemen untuk mengarahkan program-program kerjanya yang mendukung pada peningkatan nilai akreditasi. Penambahan buku perpustakaan, penelitian, kegiatan kemahasiswaan, penataan administrasi dan keuangan, semuanya difokuskan untuk mendukung akreditasi.

Selain itu, dalam penyusunan borang akreditasi dan evaluasi program studi, Ketua STAIN Purwokerto memantau secara langsung. Apakah isi borang sudah mendekati standar atau belum. Beliau siap bersama-sama dengan jurusan atau prodi untuk memperbaiki beberapa hal yang dianggap kurang layak. Hal tersebut sebenarnya tidak harus dilakukan oleh ketua secara langsung. Dalam ilmu manajemen, seorang top manajer tidak harus mengerjakan hal-hal yang bersifat teknis, tetapi melakukan hal-hal yang bersifat strategis. Namun, untuk mendukung agar tujuan ideal yang diinginkan bisa tercapai, beliau rela untuk melakukan hal-hal yang teknis sekalipun.

Trobosan baru yang ketua lakukan untuk peningkatan lembaga adalah melakukan proses akreditasi institusi. Beliau secara intens memotivasi para team untuk terus menyelesaikan borang akreditasi institusi hingga akhirnya bisa diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat.

Demikianlah beberapa contoh kebijakan-kebijakan dan program-program kerja yang telah diimplementasikan dengan mengacu kepada nilai-nilai spiritual. Pimpinan berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual, terutama nilai kebersamaan, keyakinan atau tekad yang kuat serta taat terhadap aturan untuk mencapai tujuan, target atau visi STAIN ke depan. Kebijakan-kebijakan dan program-program kerja dilakukan secara intens dan menjadi agenda rutin sehingga menjadi kebiasaan bagi civitas akademika dan akhirnya menjadi budaya organisasi yang sehat dan berkualitas.

### c. Budaya Sosial di STAIN Purwokerto

Tugas kedua dari kepemimpinan spiritual, menurut Louis W. Fry adalah membangun suatu budaya sosial atau organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli, dan menghargai satu dengan yang lainnya, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai.<sup>25</sup>

Budaya sebuah komunitas, tak terkecuali komunitas pendidikan dapat dilihat dari dimensi lahir maupun batinnya. Budaya lahiriah meliputi hasil karya atau penampilan yang tampak, misalnya penampilan fisik seperti gedung, penataan lingkungan kampus, sarana pendidikan dan sejenisnya. Sedangkan yang bersifat batiniah adalah hasil karya yang tidak tampak, tetapi dapat dirasakan. Hal itu misalnya menyangkut pola hubungan antarsesama, cara menghargai prestasi seseorang, sifat-sifat pribadi yang dimiliki baik kekurangan maupun kelebihan, dan sebagainya. Budaya adalah sesuatu yang dianggap bernilai tinggi, yang dihargai, dihormati dan didukung bersama. Budaya juga berstrata, oleh karena itu di tengah masyarakat terdapat anggapan budaya rendah, sedang dan tinggi. Dilihat dari perspektif organisasi, budaya juga berfungsi sebagai instrumen penggerak dinamika masyarakat.<sup>26</sup>

Dalam penelitian ini, budaya yang dimaksudkan pada budaya sosial atau budaya organisasi atau budaya yang bersifat batiniah yang lebih menyoroti dari aspek interaksi dan interrelasi di antara komunitas yang ada di STAIN Purwokerto.

Budaya sosial yang dilakukan di STAIN bertitik tolak dari hal-hal yang sederhana, misalnya dari kebijakan shalat berjama'ah di masjid. Ini merupakan awal yang baik untuk menjaga kebersamaan dan latihan konsistensi. Jika hal-hal yang sederhana saja tidak bisa dilakukan, bagaimana dengan hal yang lebih besar. Perbedaan akan terjadi ketika kebijakan shalat berjama'ah ini dimaknai sebuah perintah yang nantinya akan dikontrol oleh atasan. Padahal shalat jama'ah merupakan perintah langsung dari Allah kepada setiap individu. Ritual ibadah adalah persoalan individu.<sup>27</sup>

Kendala dalam shalat berjamaah ada pada konsistensi (*istiqomah*). Ada yang terus konsisten, ada yang kadang-kadang dan ada yang tidak jamaah. Kondisi demikian bisa terjadi karena orang tersebut ada keperluan personal yang lebih urgen, atau ada pekerjaan yang numpuk, atau tidak berada di kampus atau karena imannya sedang menurun. Jelasnya shalat jama'ah itu tidak bergantung kepada kebijakan pimpinan. Kebijakan hanya bersifat himbauan atau ajakan positif untuk terus menjalin kebersamaan.

Kemudian pimpinan juga terus menjalin komunikasi dengan seluruh civitas akademika dan tenaga kependidikan dengan memberi beberapa ruang terbuka untuk berdialog seperti dalam forum pembinaan yang dilakukan secara intensif pada setiap bulan, sharing dengan lembaga kemahasiswaan, koordinasi antar bidang, rapat pimpinan yang diperluas dan lain sebagainya. Semua dilakukan agar komunitas yang satu memiliki persepsi yang sama dalam membangun kemajuan STAIN Purwokerto.

Dalam pergaulan sehari-hari, pimpinan pun tidak membuat jarak. Dalam bahasa yang lugas, pak ketua mengatakan bahwa "pimpinan harus senyum pada semuanya, berhenti untuk sinis dan berhenti untuk tidak peduli". Kondisi demikian bisa dilakukan karena semua pimpinan memiliki karakter dan bawaan masing-masing tetapi intinya semuanya memiliki sikap terbuka untuk semua

kalangan atau bisa jadi karena pemimpinnya teman sebaya (masih muda) sehingga dalam pergaulan sangat akrab.<sup>28</sup>

Budaya sosial juga dipupuk melalui jalinan kekeluargaan dengan saling kunjung mengunjungi teman-teman yang pindah rumah, punya anak, mendapatkan musibah, forum arisan bersama, dan berbagai kegiatan kekeluargaan yang lainnya. Semua itu menunjukkan bahwa budaya sosial di STAIN Purwokerto tumbuh subur dan menjadi aktivitas rutin yang telah terbangun dengan baik.

Meskipun demikian, ada hal yang perlu diperbaiki untuk kepemimpinan di masa yang akan datang, terutama berkaitan dengan penghargaan terhadap mereka-mereka (dosen dan karyawan) yang berprestasi dalam berbagai hal, termasuk memfasilitasi dan memonitoring mutasi jabatan dosen dan karyawan; memotivasi dosen dan karyawan untuk terlibat aktif dalam berbagai forum ilmiah dan sosial kemasyarakatan serta menghidupkan konsorsium dosen. Demikian juga jalinan kekeluargaan antara dosen dengan karyawan belum terbangun secara harmonis, seakan-akan masih ada sekat yang memisahkan di antara keduanya.

Mengapa budaya sosial perlu terus ditingkatkan dan diberdayakan. Karena suasana yang dinamis, penuh kekeluargaan, kerjasama serta saling menghargai senantiasa menjadi sumber inspirasi dan kekuatan penggerak menuju ke arah kemajuan, baik dari sisi spiritual, intelektual maupun profesional. Sebaliknya, komunitas yang diwarnai oleh suasana kehidupan yang saling tidak percaya, *su' al-zhann*, tidak saling menghargai di antara sesama, kufur, akan memperlemah semangat kerja dan melahirkan suasana stagnan. Pola hubungan sebagaimana yang disebutkan terakhir itu akan melahirkan atmosfer konflik yang tak produktif serta jiwa materialistik dan hubungan-hubungan transaksional yang berakibat meperlemah organisasi kampus itu sendiri.

## **Kesimpulan**

Kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto dibangun berdasarkan pada tiga hal penting yaitu: *Pertama*, adanya nilai-nilai spiritual yang dipegang teguh oleh pemimpin dan dijadikan sebagai ideologi atau keyakinan untuk memotivasi dirinya dan orang lain. Nilai-nilai spiritual yang dimaksudkan adalah nilai kebersamaan, keyakinan atau tekad yang kuat, dan taat pada aturan. *Kedua*, membangun tradisi kepemimpinan spiritual yang tercermin dalam tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mencapai visi yang ingin dicapai oleh STAIN Purwokerto. Proses pembiasaannya dilakukan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang diusungnya. Kemudian diimplementasikan dengan mengeluarkan program-program unggulan yang didukung dengan kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan secara intensif sehingga menjadi agenda rutin dari civitas akademika dan tenaga kependidikan serta dapat menghasilkan budaya organisasi yang sehat dan berkualitas. *Ketiga*, budaya organisasi ditumbuhkembangkan dengan cara membangun suasana yang dinamis, penuh kekeluargaan, kerjasama, terbuka dan saling menghargai baik dari sisi spiritual, intelektual dan profesional. Upayanya dilakukan dari hal-hal yang sederhana dan keseharian dengan cara memberikan pemaknaan yang mendalam sehingga dapat dijadikan sebagai penggerak menuju ke arah kemajuan.

---

**End Note**

- <sup>1</sup>SuaraMerdeka, 16 Februari 2011.
- <sup>2</sup>Edmonds. R., *Some School Work and More Can*, dalam *Social Policy*, 9 (2), 1979, hlm. 28-32.
- <sup>3</sup>F. Hallinger & K. Leithwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership School Effectiveness and School Improvement*, 1994, hlm. 206–218.
- <sup>4</sup>A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon Inc, 1980.
- <sup>5</sup>James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *Tantangan Kepemimpinan*, (Jakarta: Erlangga), 2004, hlm. xv.
- <sup>6</sup>M.M. Nilam Widyarini, “Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia”, dalam *Jurnal Paramadina Edisi Khusus*, Vol. 7 No. 2, Juni 2010, hlm. 333 - 349.
- <sup>7</sup>M.M. Nilam Widyarini, “Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia”,
- <sup>8</sup>M.M. Nilam Widyarini, “Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia”,
- <sup>9</sup>Spiritualitas yang dimaksudkan dalam tulisan ini dikaitkan dengan agama (*organized religion*), khususnya Islam. Berbeda dengan pandangan Viktor E. Frankl (1905-...) yang memperkenalkan istilah spiritualitas yang ada pada diri manusia. Baginya, spiritualitas merupakan aspirasi manusia untuk hidup secara bermakna dan merupakan sumber dari kualitas-kualitas manusiawi. Lihat *Ulumul Qur'an*, No. 4, Vol. V. Tahun 1994, hlm.21.
- <sup>10</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, *The Leadership Quarterly* 14 (2003), Pergamon, hlm. 693–727.
- <sup>11</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership...*
- <sup>12</sup>Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual*, (Jakarta: Gema Insani), 2006, hlm. 3.
- <sup>13</sup>Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, hlm. 138-139.
- <sup>14</sup>Charles Duhigg, *The Power of Habit: Dahsyatnya Kebiasaan*, (Jakarta: KPG), 2013, hlm.19.
- <sup>15</sup>Robert Bodgan dan Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian*, Surabaya: Usaha Nasional, 1993, hlm. 30.
- <sup>16</sup>Charles Duhigg, *The Power of Habit: Dahsyatnya Kebiasaan*, (Jakarta: KPG), 2013, hlm. 129.
- <sup>17</sup>Wawancara dengan Sony Susandra, Kepala Pusbangker.
- <sup>18</sup>Johan O. Silalahi, *Mengurai Masalah Bangsa dan Negara*, (Jakarta: Johans Foundation), 2012, hlm. 105.
- <sup>19</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, Pergamon, *The Leadership Quarterly* 14, 2003, hlm. 694.
- <sup>20</sup>Keputusan Menteri Agama RI No. 134 tahun 2008 tentang STATUTA STAIN Purwokerto, Pasal 6
- <sup>21</sup>Wawancara dengan Khusnul Khotimah, Presiden Dema.
- <sup>22</sup>Wawancara dengan Ketua STAIN Purwokerto.
- <sup>23</sup>Wawancara dengan Sony Susandra, kepala Pusbangker.
- <sup>24</sup>Wawancara dengan Ketua STAIN Purwokerto.
- <sup>25</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership...*
- <sup>26</sup>Anonim, *Tarbiyah Uli al-bab: Dzikir, Fikir dan Amal Shaleh*, (Malang: UIN), 2012, hlm.8.
- <sup>27</sup>Wawancara dengan Sony Susandra, kepala Pusbangker.
- <sup>28</sup>Wawancara dengan Mukhroji, Staf akademik.

**Daftara Pustaka**

- Anonim, *Tarbiyah Uli al-bab: Dzikir, Fikir dan Amal Shaleh*, Malang: UIN, 2012.
- Azhar, Zairullah dan Syakrani, *Kepemimpinan dan Manajemen Ilahiyah*, Yogyakarta: Eja Publisher, 2007.
- Ashar, H., and Lane Maher, M., “Success and Spirituality in the New Business Paradigm”, in *Journal of Management Inquiry*, 13, 2004.
- Ashmos, D.P., & Duchon, D., “Spirituality in the Workplace Conceptualization and Measure”, in *Journal of Management Inquiry*, 9, 2000.
- Bastaman, Hanna Djumhana, “Dimensi Spiritual Dalam Teori Psikologi Kontemporer Logoterapi Viktor E. Frankl”, dalam *Ulumul Qur'an*, No. 4 Vol. V, 1994.
- Blumberg, A. & W. Greenfield, *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon Inc, 1980.

- Burkhardt, Margaret A. And Nagai Jacobson, Mary Gail, *Spirituality: Living our Connectedness*, Delmar Cengage Learning, 2007.
- Bodgan, Robert dan Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian*, Surabaya: usaha Nasional, 1993.
- Bungin, Burhan, *Analisis Data Penelitian*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2006.
- Covey, Stephen R., *The 8th Habit*, Cet. Ke-2, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Cacioppe, R., "Creating Spirit at Work: Revisioning Organization Development and Leadership-Part II", in *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1/2), 2000.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta, 1986.
- Darmawan, C., *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*, Bandung: Khasanah Intelektual, 2006.
- Duhigg, Charles, *The Power of Habit: Dahsyatnya Kebiasaan*, Jakarta: KPG, 2013.
- Epstein, E.M., "Religion and Business: the Critical Role of Religious Traditions in Management Education", in *Journal of Business Ethics*, 38 (1/2), 2002.
- Edmonds, R., *Some School Work and More Can*, dalam *Social Policy*, 9 (2), 1979.
- Fry, Louis W., *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, Pergamon, The Leadership Quarterly 14, 2003.
- \_\_\_\_\_ and Melissa Sadler Nisiewicz, *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership*, Stanford University Press, 2013.
- Garcia-Zamor, J., "Workplace Spirituality and Organizational Performance", in *Public Administration Review*, 63, 2003.
- Greenleaf, R.K. dan L.C. Spears, *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press, 2002.
- Hallinger, F. & K. Leithwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership School Effectiveness and School Improvement*, 1994.
- Hendricks, G. dan kate Ludemen, *The Corporate Mystics: Sukses Berbisnis Dengan Hati* (terjemahan), Bandung: Kaifa, 1996.
- Hidayat, Komaruddin, *Wahyu di Langit Wahyu di Bumi*, Jakarta: Paramadina, 2003.
- Howell, Julia Day, *Spirituality vs Religion Indonesian Style: Framing and Re-framing Experiential Religiosity in Contemporary Indonesian Islam*. Makalah yang dipresentasikan pada 15<sup>th</sup> Biennial Conference of the Asian Studies Assosiation of Australia, Canberra, ACT, 29 June – 2 July 2004.
- <http://www.uin-malang.ac.id>.
- <http://tobroni.staff.umm.ac.id>.
- Kementerian Agama Dalam Angka Tahun 2011, Jakarta: Pusat Informasi dan Hubungan Masyarakat, 2012.
- Keputusan Menteri Agama RI No. 134 Tahun 2008 tentang STATUTA Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
- Khanifar, Hossein, Gholamreza Jandaghi, & Samereh Shojaie, "Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment", in *European Journal of Social Sciences* – Volume 12, Number 4, 2010.
- Korac-kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A., "Spirituality and Leadership Praxis", in *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 2002.
- Kouzes, James M. dan Barry Z. Posner, *Tantangan Kepemimpinan*, Jakarta: Erlangga, 2004.
- Madjid, Nurcholish, *Islam Doktrin dan Peradaban*, cet. ke-3, Jakarta: Paramadina, 1995.
- Majalah Psikologi*, Vol. VII No. 10 April 2013.

- 
- Mile dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI-Press, 1992.
- Mitroff, Ian I. and Elizabeth A. Denton, "A Spiritual Audit of Corporate America", A Hard Look at *Spirituality, Religion and Values in the Workplace*, First edition, The Warren Bennis Signature Series, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.
- Muchtarom, Zaini, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Oxford Advanced Learners's Dictionary*, Oxford University Press, 1995.
- Peraturan Menteri Agama RI No. 51 tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja STAIN Purwokerto.
- Percy, I., *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership*, Arizona: Inspired Production Press, 1997.
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKIS, 2010.
- Silalahi, Johan O., *Mengurai Masalah Bangsa dan Negara*, Jakarta: Johans Foundation, 2012.
- Suara Merdeka*, 16 Februari 2011.
- Susanto, Nanang Hasan, "Education Policy in Developing Spiritual discipline", Dalam *Mozaik Pemikiran Islam*, Jakarta: Diktis, 2011.
- Tasmara, Toto, *Spiritual-centered leadership*, Jakarta: Gema Insani, 2006.
- Tjahjono, H., *Kepemimpinan Dimensi Keempat*, Jakarta: Elexmedia Komputindo, 2003.
- Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press, 2005.
- \_\_\_\_\_, "Spiritual Leadership The Problem Solver: Krisis Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam", dalam <http://tobroni.staff.umm.ac.id>.
- Ulumul Qur'an No. 6 Vol. II. 1990.
- Widyarini, M.M. Nilam, "Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia", dalam *Jurnal Paramadina Edisi Khusus*, Vol. 7 No. 2, Juni 2010.
- Yin, Robert K., *Studi Kasus Desain dan Metode*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1996.