BAB II

KAJIAN TEORI

A. Masalah Kepemimpinan

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren harus memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya. Agar dapat melakukan hal tersebut dengan baik, pesantren perlu dukungan sistem manajemen yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen yang baik adalah adanya pola pikir yang teratur, pelaksanaan kegiatan yang teratur, dan penyikapan terhadap tugas-tugas kegiatan dengan baik.

Impilikasi dari sistem manajemen ini lembaga pondok pesantren menerapkan pola pengasuhan sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimal proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Pelaksanaan fungsi tersebut dapat kita lihat pada manajemen pesantren yang berupa kepemimpinan, pengambilan keputusan, kederisasi, dan manajemen konflik.[61]

Koontz O'Donel dan Weinhrich dalam bukunya yang berjudul "Management" keduanya mengemukakan sebagai berikut, bahwa yang dimaksud kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses

---

[61] Mastuki HS., dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, cet. II, th. 2005), hlm. 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi orang lain, sehingga mereka penuh dengan kemauan dan berusaha semaksimal mungkin menuju kearah tujuan organisasi.

Dari konsep diatas dapat kita kembangkan lebih jauh makna yang terkandung didalamnya. Makna kata "kemauan keras berusaha" didalamnya mencerminkan keinginan seseorang yang bekerja keras dengan penuh semangat dan percaya diri (*two word with real and confident*) dalam menghadapi tugas dan fungsinya.

Adapun arti "semangat" didalamnya tercermin hasrat, kesungguhan dan intensitas dalam melakukan pekerjaan. Demikian pula dengan kata "percaya diri" hal ini merefleksikan pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki oleh seorang pemimpin (*technical capability*).

Artinya, pemimpin disini tidak bisa berdiri disamping, melainkan pemimpin harus bisa memberikan dorongan semangat dan memacu (*to proud*), berdiri dibarisan paling depan dalam memberikan kemudahan pekerjaan (*pelayanan*) untuk kemajuan serta memberikan inspirasi (*gagagsan*) kepada orang-orang sekelilingnya dalam dan untuk mencapai tujuan. Sebagaimana firman Allah SWT., dalam Al-Quran :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."* (QS. Al-Baqarah : 30).

1. Pengertian Kepemimpinan

Pembahasan mengenai kepemimpinan ini kita mulai dengan mengajukan pertanyaan : siapakah seorang pemimpin itu? Dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin itu? Pertanyaan kedua, lalu apakah kepemimpinan itu? Untuk menjawab pertanyaan penting ini, ada baiknya kita simak pendapat beberapa tokoh di bawah ini.

Amita Etzioni : Kekuatan (*power*) yang didasarkan atas watak/tabiat seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya kekuasaan tersebut bersifat normatif.

Freid E. Fiedler : Individu didalam kelompok yang memberikan tugas dan mengarahkan dalam pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.

Daniel Katz & Robert L Khan : Hakekat kepemimpinan organisasi adalah perubahan pengaruh (influential increment) terhadap dan diatas pelaksanaan mikanisme pebarahan-pengarahan rutin dari suatu organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Robert J House & Mary L Beatz : Kepemimpinan terjadi didalam kelompok dua orang atau lebih, dan pada umumnya melibatkan pemberian pengaruh terhadap tingkah laku anggota kelompok dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan kelompok.

C. N. Cooley (1902) : "*The leader is always the nucleus or tendency, and on the other hand, all social movement, closely examined will be found to concist of tendencies having such nucleus*" (pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecendrungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecendrungan yang memiliki titik pusat).[62]

Ordway Tead (1929) : "*Leadership as a combination of traits which enables on individual to induce others to accomplish a given task*" (kepemimpinan sebagai perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya).[63]

G. U. Cleeton dan C. W. Mason (1934) : "*Leadership indicated the ability to influence men and secure results through emotional appeals rather than through the exercise of authority*" (kepemimpinan menunjukkan kemampuan

---

[62] Inu Kencana Syafi'ie, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, (Bandung: Refika Aditama, cet. I, 2003), hlm. 2.

[63] *Ibid.* hlm. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi orang-orang dan mencapai hasil melalui himbauan emosional dan ini lebih baik dibandingkan dengan melalui penggunaan kekuasaan).[64]

P. Pigors (1935) : *Leadership is a process of mutual stimulation which by the successful interplay of individual differences, controls human energy in the pursuit of common cause* (kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan-perbedaan individu, mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama).[65]

Berbagai macam pandangan atau pendapat mengenai batasan tentang definisi kepemiminan tersebut, memberi gambaran bahwa definisi tentang kepemimpinan bernar-benar bervariasi sebanyak pakar yang mendefinisikan konsep kepemimpinan. Hal ini tercermin dalam beberapa ungkapan kata kunci yang ditonjolkan, misalnya, penggunaan kekuasaan (Amita Etzioi), proses mempengaruhi bawahan (Robert J House & Mary L Beatz), memberikan dorongan dan ransangan (Ordway Tead), titik pusat kecendrungan (C. N. Cooley). Dengan demikian, masing-masing mencerminkan corak pemimpin yang berbeda dalam latar dan kebiasaan berbeda. Secara pasti tidak pemimpin pondok pesantren yang seragam, masing-masing memiliki stily/gaya yang berbeda.

---

[64] *Ibid.* hlm. 2.
[65] *Ibid.* hlm. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tetapi pada prinsipnya bahwa masalah kepemimpinan adalah berbicara masalah norma, prilaku atau tata cara pelaksanaan organisasi untuk mencapai satu tujuan bersama.

2. Macam-macam Teori Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Transformatif

Studi tentang kepemimpinan dari waktu kewaktu menunjukkan bahwa pemimpin yang paling sukses untuk melakukan perubahan adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional. Mereka sukses dalam meningkat komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas kelembagaan sehingga mereka benar-benar memiliki kewajiban moral. Maka dari itu, kapasitas kepemimpinan ini perlu dikembangkan di dunia pesantren khususnya pada transisi menuju kepada sistem pengelolahan pondok pesantren yang efektif.

Karakteristik kepemimpinan transformatif seperti yang ditemukan olch Bcarc, Caldwcll dan Milikan dalam mclakukan pcnclitiannya adalah sebagai berikut :[66]

1. Memiliki kapasitas bekerjasama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga

[66] Mastuki, *Manajemen Pondok Pesantren*, ...hlm. 41-42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Memiliki jati-diri (*personal platform*) yang mewarnai tindakan/prilakunya.
3. Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen di kalangan staf, murid/santri, orang tua, dan pihal lain dalam komunitas sekolah (termasuk pondok pesantren).
4. Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik, dan kultural.
5. Mengikuti dan merespon trend an isu, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional maupun internasional, menagantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnya.
6. Memberdayakan staf dan komunitas sekolah atau pondok pesantren dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.

b. Kepemimpinan Responsif

Kepemimpinan responsif merupakan bagian dari kepemimpinan trnasformatif yang tanggap terhadap kebutuhan santri, komunitas pesantren dan masyarakat luas. Jenis kepemimpinan ini penting, mengingat lembaga pesantren disamping berdiri atas inisiatif pengasuh, namun dalam perkembangannya tetap melibatkan masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar bahwa pengasuh pondok pesantren menyampaikan informasi-informasi penting tentan kepercayaan yang diberikan kepada pengasuh/pemimpin pesantren.

Caldwell dan Spinks mendefinisikan kepemimpinan responsif merupakan akuntabilitas ke dalam proses pemberian informasi kepada pihak lain, dalam memberi penilaian terhadap suatu program. Dalam konteks pesantren, proses pemberian informasi dapat dilakukan dengan secara internal, termasuk wali santri.[67] Namun akuntabilitas dapat pula dilakukan secara ekternal, yakni pemimpin pesantren menyampaikan informasi kepada pihak luar, termasuk instansi terkait, masyarakat sekitar, dan masyarakat luas tentang sejauh mana lembaga telah merespon kebutuhan santri. Pemberitahuan dapat juga fleksibel dengan melakukan majlis atau forum yang paling memungkinkan diselenggarakan pesantren, misalnya, haflatul imtihan, peringatan hari besar islam, temu wali santri, festival dan lain sebagainya. Bagaimana sosok kepemimpinan yang responsif? Merujuk kepada definisi sebelumnya bahwa sosok kepemimpinan responsif adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin yang respon terhadap bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan harus memberikan pelayanan yang baik kepada santri, ustadz, dan masyarakat luas.

[67] *Ibid.* hlm. 42-43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pemimpin yang selalu terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi untuk kemajuan lembaga.
3. Sebagai pemimpin kultural, pengasuh pesantren mampu bekerjasama dalam rangka mengayomi dan memelihara budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etik dan spiritual yang islami.
4. Sebagai pemimpin yang edukatif harus proaktif menganalisis informasi tentang teknologi pendidikan yang inovatif dan berusaha melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan.
5. Responsif juga kreatif mengoptimalkan fasilitas dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran yang terbatas.
6. Banyak menggali informasi dari hasil evaluasi bawahan (ustadz) selanjutnya menjalin kerjasama yang baik untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pengambilan keputusan yang demokratis.
7. Pemimpin yang responsif terbukan terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.

c. Kepemimpinan Edukatif

Secara umum, peranan pemimpin edukasional (pendidikan) dalam dunai pesantren dapat diidealisasikan ke dalam empat hal penting, yaitu:[68]

1. Misi dan Tujuan

[68] *Ibid.* hlm. 44-45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengasuh pondok pesantren hendaknya mampu : (a) merumuskan misi dan tujuan lembaga yan dipimpinnya, (b) mengkomunikasikan misi dan tujuan kepada komunitas pendidikan pesantren.

2. Proses Belajar Mengajar

Seorang pemimpin pendidikan pesantren diharapkan dapat : (a) mendorong mutu pembelajaran, (b) membimbing dan mengevaluasi pengajaran, (c) mengalokasikan dan menjaga waktu pembelajaran, (d) mengkoordinasikan kurikulum, (e) memantau kegiatan belajar santri.

3. Iklim Belajar

Pemimpin pondok pesantren setidaknya mampu : (a) menetapkan harapan-harapan dan standar yang positif, (b) memelihara fisilibilitas, (c) memberikan rangsangan kepada ustadz dan santri untuk giat bekerja dan belajar, (d) mendorong pengembangan kapasitas ustadz dan santri.

4. Lingkungan yang Mendukung

Seorang pemimpin pendidikan pesantren hendaknya mampu : (a) menciptakan lingkungan yang aman dan teratur, (b) memberikan kesempatan kepada santri seluas-luasnya untuk berpartisipasi dalam program pesantren, (c) mengambangak kerjasama dan keterpaduan staf, (d) menjamin sumber-sumber luar dalam rangka pencapaian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan lembaga, (e) memperat hubungan antar keluarga antri dan pesantren.

3. Gaya Kepemimpinan

Dalam mendiskusikan kemungkinan peralihan generasi kepemimpinan, rasanya kita terlalu sering berbicara tentang tokoh tokoh yang akan menjadi pemimpin di masa depan. Dalam kadar tertentu, itu sebenarnya wajar saja. Namun, pembicaraan seperti itu tidak boleh membuat kita lupa bahwa yang terpenting sebetulnya bukan lagi pada soal siapa melainkan pada apa dan bagaimana bentuk kepemimpinan baru itu. Dengan kata lain, yang harus kita perhatikan bersama bukan lagi sekadar tokoh atau pemimpin (*leader*) tapi kepemimpinan (*leadership*).[69]

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.[70] Oleh karenanya usaha menselaraskan persepsi di antara yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting.

---

[69] http://www.tanadisantoso.com/v50/BookReview/index.php?act=detail&rid=23.

[70] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan[71] yang secara luas dikenal dewasa ini, lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah : *otokratik, paternalistik, kharismatik, laissez faire, dan demokratik.*[72]

a. Otokratik

Kepemimpian *otokrasi* disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut.

Kepemimpinan *otokrasi* adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada suatu kekuasaan atau kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat dari ciri-cirinya antara lain:[73]

1. Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya.
2. Menganggap dirinya paling berkuasa.
3. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu.

---

[71] Adam Ibrahim Indrawijaya, menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu; otokrasi, demokrasi, dan gaya bebas alias the laissez faire (Bandung: *Prilaku Organisasi*, Sinar Baru, 1938: hlm. 135), Wursanto dalam bukunya *Dasar-dasar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta: 2002), menambahkan tipe (gaya) paternalistik, militeristik, dan open leadership, sementara Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana (*Total Quality Managemeni*, Andi, 2001) melengakpinya dengan gaya kepemimpinan partisipatif, berorientasi pada tujuan, dan situasional.

[72] Sondang P. Siagian MPA, *Teori dan Peraktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, cet. II, 1991), hlm. 27.

[73] Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Komunikasi*,..... Hlm. 201.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk meberikan saran, pendapat atau ide
5. Keras dalam menghadapi prinsip.
6. Jauh dari bawahan.
7. Lebih menyukai bawahan yang bersikap ABS (asal bapak senang).
8. Perintah-perintah diberikan secara paksa.
9. Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan

b. Paternalistik

Tipe paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin penganut paternalistik antara lain:[74]

1. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak.
2. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
3. Selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan.

[74] *Ibid*, hlm. 202.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan. Oleh karena itu para bawahan jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kapada pimpinan, dan Pimpinan jarang bahkan tidak pernah meminta saran dari bawahan.
5. Pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

c. Karismatik

Gaya kepemimpinan *karismatis* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju. Kharismatik ini muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut. Kelebihan ini bisa karena penguasaan agamanya yang luas atau kepribadiannya yang baik dimata masyarakat.

Menurut J. Carrl dan Henry L. Tosi seperti dikutip Sukamto dalam Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren mengatakan:

> "*Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they have a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as individuals. Like the skill and expertise power base, this power is unique to the individual*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

and the situation. Charismatic influence cannot be transferred to another person." [75]

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut. Karakter kunci kepemimpinan kharismatik adalah:

1. Percaya pada diri sendiri, sehingga mempunyai kemampuan mengambil keputusan dan berpendapat.
2. Visinya berformat masa depan dan tidak puas dengan status quo.
3. Kemampuannya berkomuniksi dan menjelaskan visi
4. Mempunyai keyakinan kuat terhadap visi.
5. Perilakunya diluar kebiasaan, sehingga kesuksesannya juga kekaguman dari bawahan.
6. Sebagai agen perubahan ia selalu berhati-hati dalam melakukan perubahan radikal.
7. Sensitif terhadap lingkungan

[75] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai di Pesantren*, hlm. 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire (*gaya kepemimpinan yang bebas*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok, apa yang baik menurut kelompok itulah yang menjadi keputusan. Pelaksanaannyapun tergantung kepada kemauan kelompok.[76] Pada umumnya tipe laissez faire dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Tipe laissez faire mempunyai ciri-ciri antara lain:

1. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
2. Pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.
3. Semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan.
4. Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik.
5. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan.
6. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka. (Wusanto, 2003). Menurut hemat penulis tipe laissez faire ini bukanlah tipe pemimpin yang sebanarnya, karena

[76] Adam Ibrahim Indrawijaya, *Prilaku Organisasi*....., hlm. 136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ia tidak bisa mempengaruhi dan menggerakkan bawahan, sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

e. Demokratik

Baik dikalangan ilmuan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis.[77]

Gaya atau tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan *konsultatif* atau *konsensus*. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggotan tim. Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan meninbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.[78]

---

[77] Sondang, *Teori dan Praktek*..., hlm. 40.
[78] Adam Ibrahim Indrawijaya, *Prilaku Organisasi* ...., hlm. 161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Teknik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat dilihat sebagai salah satu fungsi seorang pemimpin. Dalam pelaksanan kegiatan untuk menerjemahkan berbagi keputusan berbagai alternatif dapat dilakukan dan untuk itu pemilihan harus dilakukan.

Karena kepemimpinan pesantren bersifat unik, berbeda dengan keputusan lembaga pendidikan formal yang cenrung ilmiah-rasional, pembuatan keputusan di pesantren lebih bersifat emosional-subyektif. Para kiai tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Mereka tidak hanya mempertimbangkan secara nalar, namun diikuti oleh garakan hati nurani yang paling dalam, tawasul kepada gurunya, dan tidak lupa menyandarkan secara vertikal munajat untuk beristrikharah kepada Allah SWT. Gaya pengambilan keputusan ini lebih mendasar kepada budaya khas pesantren dan masih melekat kepada gaya kepemimpinan kiai di pesantren.

Ada dua model pengambilan keputusan di dunai pendidikan formal. Ini ada baiknya jika dipakai dipesantren sebagai lembaga pendidikan, sesuai dengan perkembangan zaman dan hal ini sebenarnya tidak menyimpang dari kaidah yang terkenal di dunia pesantren : *almuhafadzatu al al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadidil al-ashlah* (mempertahankan nilai-nilai lama dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Klasik

Model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternative terbaik dalam rangka memaksimalisasi pencapaian tujuan dan sasaran lembaga. Langkah-langkahnya dapat meliputi :

1. Masalah diidenstifikasi
2. Tujuan dan sasaran ditetapkan
3. Semua alternatif yang mungkin diinventarisasi
4. Konsekwensi dari masing-masing alternatif dipertimbangkan.
5. Semua alternatif dinilai.
6. Alternatif terbaik dipilih.
7. Keputusan dilaksanakan dan dievaluasi

Model klasik di atas nampak terlalu ideal untuk diterapkan di lembaga pesantren. *Pertama*, karena hal tersebut menuntut tersedianya sumber daya intelektual yang berlatar akademik. *Kedua*, rumit, menuntut langkah-langkah ilmiah yang kaku, sementara di pesantren lebih mengedepankan rileks, fleksibel, dan menonjolkan kemudahan. *Ketiga*, terlalu terspiliasasi secara professional, sememnata di pesantren lebih figural-sentralistik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Administratif

Disamping model klasik diatas, ada model lain yang mungkin lebih mudah ditransformasi ke dalam manajemen pesantren salafiyah, yakni model administratif. Model ini diperkenalkan Simon pertama kali berdasarkan penelitian untuk memberikan gambaran cara-cara kerja administrator dan pembuatan organisasi. Model administratif ini mendasarkan kepada sejumlah asumsi dasar sebagai berikut:

1. Proses pembuatan keputusan merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, pengembangan renca untuk mengatasi kesulitan, prakarasa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilan. Kiranya banyak nilai pesantren yang dapat digali dari untuk mengimplementasikan asumsi ini, termasuk kata yang bersumber dari ulama ibda' binafsik (mulailah dari dirimu sendiri (isiatif/prakarasa).
2. Esensi administrasi (pendidikan) terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi. Hal ini menandakan bahwa pembuatan keputusan yang tepat, akan mendorong penyelenggaraan pendidikan pesantren yang efektif.
3. Berfikir rasional yang sempurna dalam pembuatan keputusan adalah mustahil. Oleh karena itu, setiap pemimpin menydari keterbatasan dan pengetahuan, kemampuan atau kapasitas untuk memaksimalkan proses

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembuatan keputusan. Dari sini dapat dikatakan bahwa keputusan yang tepat jika secara tepat digunakan untuk melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Fungsi utama penyeleggaraan pendidikan adalah menyiapkan lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota organisasi pendidikan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan sehingga prilaku setiap individu di dalamnya rasional. Penyimpangan yang dilakukan santri, misalnya, bukan karena pribadinya yang buruk, melainkan sering diakibatkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalamannya.
5. Proses pembuatan keputusan merupakan pola tindakan yang umum terjadi dalam penyelenggaraan semua bidang tugas dan fungsi lembaga. Jika dirinci tugas pemimpin adalah bertanggungjawab terhadap bidang-bidang: a). kurikulum dan pembelajaran, b). negosiasi, c). sarana prasarana, d). financial dan usaha, e). manajemen santri, f). evaluasi dan pembinaan, g). hubungan manusia. Litchfield menambahkan, bahwa tanggungjawab pemimpin lebih luas lagi, termasuk kebijakan, sumber daya dan tugas eksekutif.[79]
6. Proses pembuatan keputusan berlangsung dengan bentuk generalisasi yang sama yang organisasi yang kompleks. Setiap pembuatan keputusan biasanya selalu menyangkut tehapan strategi, pelaksanaan, dan penilaian hasil.

---

[79] Mastuki, *Manajemen Pondok Pesantren*, ...hlm. 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Model Pengambilan Keputusan di Pesantren

Model pembuatan keputusan di pesantren dapat mengkombinasikan model-model keputusan diatas sesuai dengan kondisi setempat. Selain itu, dapat dikembangkan model pembuatan keputusan partisipatif yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan pendidikan dan pengajaran pesantren. Dalam keputusan partisipatif, pihak yang paling kompeten dilibatkan adalah ustadz/guru sebagau ujung tombak pendidikan pesantren. Secara oprasional, keputusan partisipatif mengandung arti partisipasi guru dan/atau pihak lain dalam hal pembauatan keputusan tentang hal-hal yang memperngaruhi aktifitas atau tugas pekerjaan mereka di pesantren.

Partisipasi guru/ustadz dalam pembauatan keputusan di pesantren dianggap penting karena beberapa alasan:

1. Akan meningkatkan partisipasi guru dan administrator sekaligus meningkatkan kualitas pembuatan keputusan di pesantren.
2. Akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kehidupan kerja mereka.
3. Dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga pesantren.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Kaderisasi

Sisi paling lemah dalam manajemen pesantren tradisional adalah fungsi kaderisasi. Biasanya *kaderisasi* dilakukan dengan metode imitasi, artinya santri yang dianggap mampu dan terpilih diikutkan dalam proses kegiatan pesantren yang dilakukan oleh para seniornya. Harapannya para santri santri tersebut bias menyerap kapasitas keilmuan dan prilaku yang dilakukan oleh senior yang diikutinya. Namun banyak santri yang tidak memenuhi harapan tersebut, sehingga semakin lama kualitas pesantren semakin menurun seiring dengan estafet pada kader yang baru.

Sistem kaderisassi tradisional tersebebut tidak dapat dibiarkan begitu saja untuk pembenahan pesantren, idealnya kondisi selanjutnya memang harus lebih baik dari kondisi yang sebelumnya.[80] Tuntutan yang demikian itu harus disambut dengan melakukan reorientasi dalam sistem kaderisasi di pesantren dengan menerapka system kaderisasi modern yang dilakukan dengan pendekatan rasional ilmiah tanpa mengorbankan nilai-nilai luhur pesantren yang selama dijunjung tinggi.

Langkah-langkah kaderisasi modern tersebut antara lain melalui beberapa tahapan aktivitas berikut:

1. Seleksi kader potensi sejak dini. Seleksi ini menyangkut kemampuan akademik, kualitas kepribadian, maupun kemampuan komunikasi sosial.

---

[80] Baca: Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, membagi kederisasi dalam organisasi ada dua macam, yakni kaderisasi informal dan formal, hlm. 84-91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pendidikan umum dan pendidikan khusus yang menunjang kebutuhan kader untuk melaksanakan tugas yang akan datang.
3. Evaluasi bertahap, baik yang menyankut kemampuan personal akademik, maupun sosialnya.
4. Pendidikan remedial bagi para santri kader yang mengalami ketertinggalan dalam proses pendidikan yang ditargetkan.
5. Praktek magang, untuk memperaktekkan hasil-hasil pendidikan kader yang telah diterima.
6. Sertifikasi kader untuk menentukan kader apakah seorang kader telah memenuhi target yang ditetapkan atau masih belum.

Guna memenuhi harapan-harapan diatas pesantren mengembangkan fungsinya secara eksplisit, disamping sebagai pusat pendidikan dan pengajaran, juga sebagai penyiapan kader. Khusus mengenai fungsi yang terakhir ini, pesantren dapat melakukan kerjasama dengan pihak terkait, baik sema pesantren, instansi pemerintah maupun LSM (lembaga sumberdaya masyarakat).

B. Kepemimpinan Kiai di Pesantren

1. Konsep Kepemimpinan Kiai

Pondok pesantren selama ini telah dikenal sebagai lembaga sub kultur masyarakat Indonesia, terutama setelah Abdurrahman Wahid pada tahun 1970-an memperkenalkan sitiah tersebut. Pesantren dalam kapasitasnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai lembaga sub kultural, dituntut memiliki beberapa unsure penting yang menjadikan pesantren tersebut memenuhi syarat untuk disebut sebagai suatu sub cultural, yakni adanya aspek-aspek berikut:

a. Eksistensi pesantren sebagai sebuah lembaga kehidupan yang menyimpang dari pola umum di negeri ini.
b. Terdapatny asejumlah penunjang yang menjadi tulang punggung kehidupan pesantren.
c. Berlangsungnya proses pembentukan tata nilai yang tersendiri dalam pesantren lengkap dengan simbol-simbolnya.
d. Adanya daya tarik keluar, sehingga memungkinkan masyarakat sekitar menganggap pesantren sebagai alternatif ideal bagi sikap hidup yang ada di masyarakat itu sendiri.
e. Berkembangnya suatu proses pengaruh-memperpangaruhi dengan masyarakat di lauranya, yang akan berkulminasi pada pembentukan nilai-nilai baru yang secara universal dapat diterima kedua belah pihak (pesantren dengan masyarakat sekitar).[81]

Dalam proses lahirnya pesantren sebagai sub kultural sebagai yang diberi kriteria oleh Abdurrahman Wahid tersebut, tidak bias dilepaskan dari peranan kepamimpinan kiai. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Dhofier bahwa perkembangan sebuah pesantren tergantung sepenuhnya

---

[81] Abdurrahman Wahid, *Pesantren Sebagai Subkultur* dalam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (ed.),....., hlm. 40-60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada kemampuan pribadi kiainya. Kiai merupakan cikal bakal dan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren.[82]

Lebih lanjut, bias digambarkan disini bahwa kepemimpinan dalam konteks tradisi pesantren lebih dekat dikonotasikan dengan konsep "imam" dengan segala keunggulan atribut yang disandangnya. Terutama atribut-atribut yang melekat pada diri seorang kiai, yang dalam hal ini dapat dipandang dari sudut aspek:

a. Keyakinan (*the belief dimension*)
b. Peribadatan dan wirid-dzikirnya (*religious practice; ritual and devotion*)
c. Pengalaman keagamaanya (*the experience dimension*) – lebih-lebih pengalaman batinnya
d. Pengetahuan agamanya (*the knowledge dimension*)
e. Maupun konsekuensi-konsekuensi sebagai seorang muslim yang tumbuh dan bahkan terbentuk dalam dirinya secara baik.

Atribut-atribut diatas dimiliki secara nyata oleh seorang kiai dan melekat dalam prilaku kiai dalam kehidupan sehari-hari. Kenyataan yang demikian inilah menjadikan kiai sebagai pemimpin yang memiliki kharisma tersendiri di mata para pengikutnya, sehingga kiai tersebut mudah mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan pengikutnya untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan yang durencanakan

[82] Dhofier, *Tradisi Pesantren*, ...hlm. 61.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren. Tipe kepemimpinan yang demikian itu memuncukan suatu tipe kempemimpinan sebagai pemimpin yang kharismatik.

Pemimpin dikatakan kharismatik karena mempunyai karakteristik tertentu, antara lain:[83]

a. Pemimpin mempunyai kepercayaan diri
b. Memiliki visi kepemimpinan
c. Prilaku kepemimpinannya tidak biasa (*extraordinary*)
d. Mengakui perluanya perubahan
e. Sensitif terhadap perubahan

Kartodirdjo menambahkan, bahwa kepemimpinan kharismatik ini juga bias didapat dari pengabdian diri terhadap kesucian, kepahlawanan tertentu, atau sifat-sifat yang patut dicontoh dari seseorang, dan dari corak tata tertib yang diperhatiakn olehnya.[84]

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik juga. Dikatakan unik, karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak hanya sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan dan tata tertib, merencanakan system evaluasi, dan melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu

---

83 Hasri, S., *Manajemen Pendidikan; Pendekatan Nilai-nilai dan Budaya* Organisasi, (Malang: Yayasan Pendidikan Makasar [YAPMA], 2004), hlm. 147.

84 Kartodirdjo, S., *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial*, (Jakarta: LP3ES, 1990), hlm. 166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agama di lembaga yang diasuhnya, tetapi juga bertugas sebagai Pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.

Oleh karena itu, keberadaan seorang kiai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasanm ahli dan tetampil dalam ilmu-ilmu agama Islam, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan (*uswatun hasanah*) sebagai seorang pemimpin yang baik.

Keunikan kepemimpinan kiai yang lain adalah denga kharisma kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, dimana otoritas seorang kiai besar (dari pesantren induk) diterima di kawasan seluas provinsi, baik pejabat pemerintah, pemimpin politik, maupun kaum hartawan. Maka tidak mengherankan, jika ada seorang mentri bahkan presiden akan berkunjung ke suatu pesantren, langsung didampingi oleh gubernur atau bupati, dan bahkan oelh kepala desa atau camat, padahal pesantren tersebut berlokasi di pelosok desa, dimana pemimpin formalnya adalah seorang kepada desa (Kalebun, Madura).

2. Faktor Penyebab Keunikan Kepemimpinan Kiai

Terbentuknya pengaruh pandangan yang sedemikian luar biasa itu, Arifin dengan mengutip berbagai sumber mengidentifikasikan ada beberapa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor penyebab keunikan kepemimpinan kiai di pesantren adalah sebagai berikut:[85]

Pertama, sejak zaman Hindu-budha di Jawa dan Sumatera masyarakat yang memperatekkan kepercayaan Anismesme-pantheistik sudah menghormati bahka mengkultuskan para pendeta Syiwa, pendeta Budha, empu-empu, guru-guru dan resi-resi yang merupakan manusia kontcplatif yang hidup sebagai manusia suci dimana mereka itu dipandang memiliki kemampuan msitik dan kharismatik. Dan kedudukan tersebut kemudian diambil alih oleh para ulama Islam yang dipelopori oleh Sunan Ampel, penyebar Islam di Jawa pada abad ke-15.

Yang demikian itu, bisa difahami bahwa penghormatan terhadap para kiai atau para ahii kitab suci Al-Qur'an adalah kelanjutan dari penghormatan terhadap resi tersebut. Bahkan seorang ahli agama Islam (*orientalis*) kenamaan zaman Belanda Hurgronje[86] secara jelas menggambarkan pandangan tentang kekharismatikan para kiai di Indonesia, "sedikit banyaknya mengontrol gudang rahmat Allah... do'a-do'a mereka membawakan kebahagiaan atau laknat, kesembuhan atau penyakit. Bahkan tiupan napa dari seseorang yang

85 Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, ... Hlm. 110-114.

86 *Baca*: Ensiklopedi *Tokoh Orientalis*, Abdurrahman Badawi, cet. III, (Yogyakarta: LKiS, 2003), hlm. 183-186.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sering membaca kitab suci menyempurnakan kewajiban-kewajiban ritual merupakan berkah bagi orang awam.[87]

Kedua, salah satu konsep kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut dengan *waliyatul-imam*. Konsep kepemimpinan *wilayatul-imam* tidak lain merupakan realisasi kongkrit dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam.[88] Yang demikian ini, berarti kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual (*spiritual leader*) yang memiliki otoritas keagamaan dimana imam atau pemimpin dijadikan sebagai model bagi yang lain. Sehingga keberadaan seorang kiai atau ulama di pesantren oleh umat Islam, khususnya warga pesantren sendiri bisa dipandang sebagai pewaris (*pelanjut*) kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang harus ditaati semua fatwa-fatwanya.

Ketiga, salah satu konsep yang cukup banyak berperan dalam membentuk citra kepemimpinan kiai adalah berasal dari pengaruh ajaran sufisme, dimana islam datang ke Jawa telah diwarnai dengan nilai-nilai sufisme, sehingga dengan mudah diterima dan dengan cepat diserap ke dalam

---

[87] Thruup, S. L., *Gebrakan Kaum Mahdi, Terjemahan oleh Muhyuddin*, (Bandung: Pustaka, 1984), hlm. 185.

[88] Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, ..., hlm. 112.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sinkritisisme Jawa. Seorang kiai sebagai pemimpin umat, dalam pandangan sufisme adalah berkaitan erat dengan sifat-sifat transendental. Dalam hal ini, pemimpin umat (kiai) adalah teladan yang sempurna bagi semesta dan merupakan contoh hidup tentang ma'rifat. Dengan demikian, seorang kiai merupakan pemimpin umat yang dipandang sebagai pemimpin spiritual yang harus mengajarkan ketasawufan (*kesufian*) dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah untuk memperoleh kekuatan transendental. Pada gilirannya kiai yang mengajarkan ilmu tasawuf akan disegani, dihormati, dan dikultus individukan disbandingkan dengan kiai yang tidak mengajrkan ilmu tasawuf.

Berangkat dari uraian tersebut, dapat ditarik suatu pemahaman mengapa kepemimpinan seorang kiai di pesantren sedemikian sentralnya, karena memang kepemimpinan kiai pesantren didukung oleh watak sosial masyarakat dimana kiai hidup dan bergumul dengan masyarakat di dalamnya. Disamping itu pula, masih didukung oleh konsep-konsep kepemimpinan islam, wilayatul-imam, dan pengaruh ajaran sufisme.

Selanjutnya, sebagaimana kondisi yang dipaparkan diatas, bahwa kepemimpinan kiai di pesantren adalah mutlak di tangan kiai, karena pesantren itu didirikan secara individu oleh kiai. Walaupun susunan pengurus dibentuk secara demokratis sekalipun, masih terdapat jurang lebar yang dapat dijembatani antara kiai dan keluarga disatu sisi, dengan para santri di lain pihak. Hal yang demikian itu menurut Wahid, karena kiai bukan primus inter

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pares, melainkan sebagai pemilik tunggal (*directeur eigeneer*) pesantren. Dan dengan alas an-alasan inilah kepemimpinan kiai pesantren menjadi khas dan unik dibandingkan dengan kepemimpinan pada pranata sosial lain di luar pesantren.[89]

Keunikan-keunikan yang melingkupi kepemimpinan di lingkungan pesantren tersebut, mencari untuk sebuah kesimpulan bahwa dalam lingkup institusi pesantren telah lahir dan berkembang suatu orientasi kepemimpinan yang berbeda dengan orientasi kepemimpinan yang selama ini berlaku di institusi lain pada umumnya. Dalam kaitannya dengan proses kepemimpinan dalam pesantren, kiai dalam mengoprasikan organisasinya memperlihatkan orientasi kepemimpinan yang khas dan unik ala pesantren. Karena pesantren sejak kelahirannya, memang amat berbeda dengan organisasi atau organisasi sosial lainnya. Pesantren lahir di lingkungan yang mempunyai keistimewaan (*kharisma*) yang bersumber dari diri pendirinya (*pengasuh*), yakni kiai. Keistimewaan itu umumnya bersumber keutamaan dan ketinggian ilmu agama (Islam) yang dimiliki oleh seorang kiai sebagai pemimpin pesantren. Karena keutamaan dan ketinggian ilmu seorang kiai berakibat pada adanya fenomena kepribadian seorang kiai yang mengagumkan, dan penuh charisma yang ditandai memiliki daya tarik dan perbawa yang luar biasa, sehingga ia

---

[89] M. Wahid, *Pesantren Masa Depan; Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 46.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Kenyataan ini sampai sekarang masih dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supra natural power*).

Berdasar pada urain tersebut, tampak sekali kepemimpinan kiai di pesantren adalah kepemimpinan yang memperibadi, dimana orientasi kepemimpinannya dipersonifikasikan kepada seorang figur kiai. Kepemimpinan yang mempribadi ini menjadikan kepemimpinan kiai memiliki "orientasi kepemimpinan" yang tersendiri, berbeda dengan orientasi kepemimpinan lainnya. Inilah yang menyediakan tenaga penggerak bagi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan di pesantren.

3. Kepemimpinan Strategik Pesantren

a. Karakteristik

Kepemimpinan strategik dibedakan dari kepemimpinan biasa/rutin berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan lebih berurusan dengan waktu yang agak lama (*longer term*) dari pada waktu yang pendek (*short term*). Isu-isu yang garap berskala nasional atau internasional adapun lingkup tindakannya adala lembaga pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus. Hasilnya berupa strategi tindakan.

Strategi tindakan pengasuh pesantren hendaklah berkaitan dengan kurikulum pesantren; pendekatan belajar dan mengajar; struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

evaluasi; dan pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Hal ini sama sekali tidak harus menghambat kiprah pemimpin pesantren dalam kancah sosial kemasyarakat secara keseluruhan, termasuk dalam arena politik.

Kepemimpinan strategik pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, pengasuh pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan/atau ancaman yang mungkin muncul. Biasanya untuk membantu menemukan semua ini, dapat dipertimbangkan beberapa pertanyaan krirtis berikut:

a. Peluang apa saja yang bersumber dari perubahan-perubahan [i). *Kontekstual*; politik, ekonomi, legelitas, teknologi, budaya dan kependudukan, ii). *Kurikulum*; pendekatan dan dukungan terhadap kegiatan belajar mengajar, iii). Komunitas pesantren; competitor/pesaing, kolaborator/mitra kerja] yang dapat membantu pesantren menjalankan misinya secara efektif?
b. Ancaman apa saja yang akan ditimbulkan oleh perubahan kontekstual, kurikulum dan komunitas pesantren yang harus diperhitungkan oleh lembaga agar dapat menjaga kemuajuan dalam mencapai misi tersebut?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Keterbatasan internal apa saja yang harus dikelola secara baik agar dapat memamfaatkan peluang atau menangkal/menghalau ancaman?

d. Kekuatan internal apa saja yang dapat membantu lembaga pesantren memamfaatkan peluang dan menghalau ancaman diatas?

Pengasuh pesantren dalam memutuskan strategi tindakan diharapkan dapat melibatkan pihak-pihak lain terkait untuk menyusun prioritas isu yang ditangani. Walau perlu melibatkan banyak pihak, pertama-tama harus dipercayakan kepada tim-tim kecil yang berkompeten untuk mempersiapkan rencana untuk tiap-tiap isu strategis.

b. Beberapa Isu Strategik Pendidikan

Menyimak perkembangan keputusan pemerintah dibidang pendidikan dan krisis multideminsi yang dialami bangsa ini, pondok pesantren sebagai agent pembangunan nasional hendaknya berpartisipasi aktif dalam memecahkan masalah tersebut, melalui peningkatan mutu pesantren. Maka hal yang harus dilakukan oleh pesantren adalah berikut:

a. Peningkatan mutu guru pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional.

b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren.

c. Peningkatan mutu penyelenggaraan Program Wajar Diknas bagi yang melaksanakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Kepemimpinan Pendidikan Pesantren

a. Karakteristik Pemimpin Pendidikan

Beberapa penelitian yang dilakukan selama ini belum bisa memastikan sifat-sifat pribadi para pemimpin pendidikan. Namun dari hasil penelitian tersebut dapat ditemukan beberapa sifat yang secara konsisten melekat pada diri pemimpin yang efektif. Antara lain: rasa tanggunggjawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengambil resiko, orisinil, percaya diri, trampil mengendalikan stress, mampun mempengaruhi dan mengkordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Sifat-sifat tersebut dapat memberi gambaran atau potret pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini dipertimbangkan dan ditransfer ke dunia pesantren sebagai lembaga pendidikan.

Mengemban sebagai lembaga pendidikan, pesantren hendaknya memfokuskan program dan kegiatannya untuk memberi layanan pendidikan dan kegiatan belajar-mengajar demi mempersiapkan lulusan santri yang berkualitas. Disinilah para pemimpin pendidikan diharapkan mampu menjadi inspirator demi terciptanya komunitas belajar yang dinamis kedalam komunitas guru/ustadz, kumunitas orang tua, dan komunitas murid/santri/siswa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Komunitas Guru/Ustadz/Ustadzah

Ditentag persiangan mutu pendidikan secara nasional, menjadi kebutuhan mendesak bahwa penyelenggaraan pendidikan pesantren harus didukung oleh tersedia guru secara memadai baik secara kulitatif (*professional*) dan kuantitatif (*proporsional*). Hal ini ditunjukkan oleh penguasaan para guru di pesantren tidak saja pada sisi bahan pelajaran yang diajarkan tetapi teknik-teknik mengajar baru yang lebih baik.

Menydarai pentingnya terhadap dua hal diatas, diharapkan para pengasuh/pemimpin pesantren untuk mengupayakan peningkatan kualitas para gurunya dengan pendekatan dan cara-cara yang cocok di pesantren. Ada beberapa pendekatan peningkatan kualitas guru/ustadz di pesantren. Diantaranya adalah dengan cara restrukturisasi guru. Yang dimaksud dengan restrukturisasi guru pesantren adalah pendayagunaan guru sesuai dengan kebutuhan lembaga agar mampu bertanggungjawab melaksanakan visi, misi dan tujuan pesantren yang telah ditetapkan secara efektif. Selanjutnya adala dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru melalui teknik-teknik *team teaching, mentoring, dan coaching.*[90]

Secara umum, restrukturisasi guru/ustadz di pesantren menagandung implikasi-implikasi sebagai berikut:

---

[90] Mastuki, *Manajemen Pondok Pesantren*, ...hlm. 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Perubahan jangka panjang yang menuntut keuletan dan ketekunan pemimpin pesantren dalam rangkan menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang aman dan tentram.
2. Guru sebagai staf pesantren membutuhkan keterampilan, kewenangan dan waktu untuk menciptakan peranan baru dan lingkungan tepat bagi mereka.
3. Restrukturisasi lembaga pesantren mensyaratkan adanya dukungan terpadu dan akuntabilitas.

c. Komunitas Wali Santri

Dibalik prestasi pesatren yang baik akan selalu ditemukan keterlibatan atau keikutsertaan wali santri yang besar. Begitu sebaliknya, kegagalan pesantren adalah tidak mengelola komunitas wali santri secara efektif. Partisipasi wali santri dalam pesantren bersifat relatif, baik secara pasif atau aktif mulai dari laporan pengasuh pesantren tentang kemajuan belajar santri pada orang tua mereka, rapat khusus yang harus dihadiri orang tua, sosialiasai kurikulum kepada orang tua, bantuan orang tua dalam bentuk non-intruksional, sampai kepada partisipasi orang tua dalam pembuatan keputusan.

Kenapa komunitas wali santri sangat dibutuhkan dalam lembaga pendidikan pesantren? *Pertama*, dapat memberikan informasi pendidikan pada umumnya dan khususnya di pesantren. Oleh karena itu, pengasuh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren harus berusaha bagaimana arus informasi dari orang tua untuk sampai kepada mereka. *Kedua*, partisipasi orang dapat menumbuhkan komitmen untuk mendorong presatasi pendidikan anak-anak mereka di pesantren. *Ketiga*, partisipasi wali santri dalam proses pembauatan keputusan akan mengurangi tingkat resistensi dalam implementasi program-program pendidikan pesantren.[91]

d. Komunitas Alumni

Komunitas *alumni* pesantren adalah merupakan aset bagi lembaga pesantren. Kenapa dikatan aset? Alumni merupakan produk pesantren yang telah seberama belajar di pesantren, menimbag banyak tahu tentang ilmu agama Islam dan berbagai macam keterampilan lainnya. Dan tidak sedikit alumni pesantren yang sukses dalam berbagai macam profesi. Milsanya, ada yang jadi kiai panutan masyarakat, dosen, guru, politikus, ekonom dan lain sebagainya. Kalau pesantren dibawah pimpinan/ pengasuh bisa *memenej* para alumni pesantrennya dengan baik, maka sangat menguntungkan sekalai mereka itu bias memberikan banyak sumbangan baik secara pemikiran maupun berupa materi. Salah satu acaranya adalah dengan membentuk sebuah organisasi induk khusus para alumni yang ada di pesantren.

---

[91] *Ibid*, hlm. 40.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan hal yang demikian itu, pesantren bisa banyak tahu tentang perkembangan yang teradi diluar. Sehingga pesantren tidak *statis* tetapi terus *dinamis* sesuai dengan perkembangan zaman. Karena para alumni yang telah hidup dan yang mempunyai karir diluar telah lebih banyak tahu tentang informasi. Dengan terbentuknya ikatan para alumni, para tetap tetap ada semacam ikatan dengan pesantren, dan ini telah banyak dilakukan oleh beberapa pesantren berkembang sekarang ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id