

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PESANTREN: *Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren*

Oleh: Muhamad Ramli*

The shifting of leadership pattern in pesantren from individual kiai leadership to collective leadership of the foundation brought considerable change in pesantren. These changes, especially regarding the authority of the kiai and the participation of religious teachers and students. Through this collective leadership, the succession system is not based on genealogy but emphasized on professionalism. But if there is a cadre who has the ability, in addition to the founding kiai kiai is also a potential cadre, will probably convince the foundation to lift him to be the successor of the leadership of the pesantren because he has prestigious requirements. Ideally, the existence of individual kiai leadership shifts toward the collective leadership of the foundation must bring new nuances to the emergence of democracy, but the problem is not that simple. There are still some serious obstacles that are not easily eliminated, especially from the kiai itself.

Keywords: Management, Leadership, Pesantren, Kiai

Abstrak

Bergesernya pola kepemimpinan di pesantren dari kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan membawa perubahan yang cukup besar di pesantren. Perubahan tersebut, terutama menyangkut

*Penulis adalah dosen pada Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAI Al Falah Banjarbaru dengan keahlian Ilmu Manajemen Pendidikan.

kewenangan kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Namun jika terdapat kader yang memiliki kecakapan, di samping keturunan kiai pendiri juga merupakan kader potensial, mungkin akan meyakinkan yayasan untuk mengangkatnya menjadi penerus kepemimpinan pesantren karena ia memiliki persyaratan prestisius. Secara ideal, adanya adanya pergeseran kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan tentunya membawa nuansa baru bagi timbulnya demokrasi, tetapi permasalahannya tidak sesederhana itu. Masih ada beberapa kendala serius yang tidak mudah dihapuskan, terutama berasal dari kiai itu sendiri.

Kata Kunci: Manajemen, Kepemimpinan, Pesantren, Kiai

A. Pendahuluan

Kita tentu sudah paham bahwa pesantren sangat lekat dengan figur Kiai (atau *Buya* di Sumatra Barat, *Ajengan* di Jawa Barat, *Bendoro* di Madura, dan *Tuan Guru* di Lombok). Kiai dalam pesantren adalah figur sentral, otoritatif dan pusat keseluruhan kebijakan dan perubahan. Oleh sebab itu, perubahan atau inovasi apapun yang dilakukan di pesantren semestinya berangkat dari keinginan pihak pesantren sendiri, dalam hal ini kiai memegang peranan penting.¹

¹Mastuki dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*. (Jakarta: Diva Pustaka, 2008), h. iii.

Kiai adalah pemimpin non formal sekaligus pemimpin spiritual, dan posisi sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat lapisan bawah. Sementara di pesantren kiai juga berperan ganda, yaitu sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsawan feodal yang bisa dikenal dengan nama *kanjeng* di pulau Jawa. Posisi kiai yang demikian tinggi itu akhirnya cenderung menyumbangkan terbangunnya otoritas mutlak. Di pesantren tradisional kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Tidak ada orang lain yang lebih dihormati selain kiai. Ia merupakan pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber, terutama pengetahuan dan wibawa, yang merupakan sandaran bagi para santrinya.

Kekuasaan kiai yang begitu besar barangkali akan mudah dipahami bila dilihat dari akar sejarah berdirinya pesantren. Lembaga ini berdiri atas prakarsa kiai sendiri dan dibantu masyarakat tanpa pengikat. Bisa juga seorang kiai tidak terlibat mendirikan pesantren, tetapi mewarisi leluhurnya yang tercatat sebagai perintis. Maka telah dimaklumi bersama jika pesantren adalah milik kiai pendirinya atau pewarisnya. Akibatnya, kiai bebas menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan keberlangsungan pendidikan pesantren, tanpa memperdulikan pihak-pihak luar.²

Karena itulah pola kepemimpinan di pesantren tradisional adalah kepemimpinan yang mempribadi (personal). Karena itu pula, ciri utama kepemimpinan kiai adalah watak kharismatik yang dimilikinya. Yang jadi masalah adalah bisakah kepemimpinan kharismatik itu dipertahankan dalam suatu perkembangan di saat pesantren

²Mujamil Qomar, *Pesantren; Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 34.

menghadapi berbagai masalah? Masalah pertama justeru sekitar problem penerus kepemimpinan pesantren itu sendiri. Masalah kedua adalah, bahwa kepemimpinan pesantren tengah menghadapi atau berada pada suatu perubahan zaman yang cenderung kurang begitu memperhatikan seorang pemimpin. Kemudian masalah lainnya adalah bahwa untuk menjadi pemimpin tertinggi pesantren, tidak hanya dituntut kemampuan dan penguasaan terhadap keilmuan keislaman saja, tetapi juga kecakapan di bidang organisatoris.

Berbeda dengan kepemimpinan individual, dalam kepemimpinan kolektif ada distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai tugasnya masing-masing yang memiliki keterkaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik. Artinya antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya tidak bisa dilepaskan atau dipisahkan sama sekali. Manajemen santri sebagai contoh, tidak akan terpisah dari manajemen kurikulum, dalam upaya mewujudkan kependidikannya. Kosekuensinya pihak yang bertanggung jawab terhadap santri harus bekerja sama dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap kurikulum.

Karena itulah penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten mutlak harus dilakukan untuk menata berbagai elemen pesantren agar menjadi rapi dan saling menopang. Pesantren harus menerapkan manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen santri, manajemen keuangan, manajemen perpustakaan, manajemen informasi dan komunikasi, manajemen masyarakat dan lingkungan, manajemen struktur, manajemen teknik, manajemen bimbingan konseling hingga manajemen konflik. Menurut Qomar manajemen yang terakhir ini penting sekali diwujudkan mengingat banyak sekali pesantren yang mengalami konflik internal yakni konflik antar pewaris kepemimpinan seperti antara anak dan menantu, dan konflik

yang melibatkan pihak-pihak lainnya, yang pada umumnya, konflik tersebut terjadi karena berebut pengaruh, yang apabila tidak dikelola dengan baik bisa menjadi makin parah dan mengarah pada kehancuran. Sebaliknya bila dikelola dengan baik akan menimbulkan persaingan yang sehat yang berujung pada pencapaian prestasi.³

Banyak pendapat mengatakan bahwa keberlangsungan eksistensi pesantren amat tergantung pada estafeta kepemimpinannya. Estafeta kepemimpinan memang menentukan, tetapi tentu bukan satu-satunya. Untuk menjaga keberlangsungan eksistensi pesantren dituntut pengelolaan lembaga ini menurut tata-laksana yang rapi dan terencana. Bergesernya pola kepemimpinan di pesantren dari kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan membawa perubahan yang cukup besar di pesantren. Perubahan tersebut, terutama menyangkut kewenangan kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Secara ideal, adanya adanya pergeseran kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan tentunya membawa nuansa baru bagi timbulnya demokrasi di pesantren, tetapi permasalahannya tidak sesederhana itu.

Tulisan ini secara sederhana akan mendeskripsikan tentang kepemimpinan pesantren, dalam hal ini adalah pergeseran kepemimpinan pesantren dari kepemimpinan individual, dimana otoritas mutlak di tangan kiai, kepada kepemimpinan kolektif yayasan yang menjadikan otoritas tidak lagi di tangan seorang kiai, tetapi menjadi otoritas kolektif di tangan yayasan. Apakah pergeseran otoritas ini mampu mewujudkan demokrasi di pesantren terutama

³Mujamil Qomar, *Pesantren.....* h. 46.

menyangkut pergantian kepemimpinan? Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tulisan ini.

B. Pengertian Manajemen

Terminologi “manajemen” yang pada awalnya populer dilingkungan organisasi bisnis (profit) diadaptasi kedalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris. Istilah “manajemen” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Rumusan tentang manajemen banyak disebut dalam literature. Berbagai rumusan itu menunjukkan perbedaan dalam redaksionalnya, namun cenderung memiliki makna yang hampir sama. Hal ini dapat dilihat dalam definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen berikut ini.⁴

Manajemen menurut Manullang manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.⁵Kata manajemen menurut Saleh “Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus.”⁶Menurut Hasibuan bahwa kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, mengatur atau membimbing.⁷

⁴W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1995), h. 708.

⁵M. Manullang. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983), h. 17.

⁶Abdul Rahman Saleh. *Materi Pokok Manajemen Perpustakaan Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Agensindo, 1995), h. 2.

⁷Malayu Hasibuan. *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 1.

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan tersebut melalui tahapan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan disebut dengan manajemen.⁸ Sengkan menurut Darma “Manajemen diartikan sebagai proses mencapai hasil melalui dan dengan orang lain dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia.”⁹

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa “*management is a process of working with and through individual and groups and other resources to accomplish arganizational goals*” manajemen adalah suatu proses kerja sama dengan beberapa orang lain, individu atau kelompok serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁰

Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik yang memerlukan suatu perencanaan, pemikiran, pengarahan dan pengaturan serta mengikutsertakan semua potensi yang ada secara efektif dan efisien.

C. Konseptual Fungsi Manajemen

Manajemen baru dapat dikatakan berfungsi kalau tugas-tugas dalam organisasi dapat dilakukan oleh orang-

⁸IbrahimBafadal.Seri *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Sekolah Teori dan Aplikasinya*.(Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 1.

⁹Agus Darma. *Manajemen Supervis (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 1.

¹⁰Paul Herseydan Kenneth H. Blanchard. *Manajemen of Organizational Behaviour*.(New Delhi: Pretice- Hall of India Private Limited, 1978), h. 4.

orang (karyawan) sesuai dengan urutannya.¹¹Fungsi dalam bidang manajemen dapat diartikan sebagai sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk satu kesatuan administratif.¹²

Sergiovannimengemukakan bahwa fungsi manajemen meliputi: 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*), 3) pengarahan (*leading*), serta 4) pengawasan (*controlling*).¹³Sagalamenyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah; perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).¹⁴Sementara itu Purwantomenyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah: 1) Perencanaan (*planning*), 2) Organisasi (*organizing*), 3) Koordinasi (*coordinating*), 4) Komunikasi (*communicating*), 5) Penyeliaan (*supervising*) dan, 6) Penilaian (*evaluating*).¹⁵

Fungsi-fungsi manajemen dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Perencanaan (*Planning*), 2) Pengorganisasian (*Organizing*), 3) Pengarahan (*directing*), 4) Koordinasi (*coordinating*), dan 5) Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi

¹¹M.YayatHerujito. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 17.

¹²Kamars, M. Dachnel. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik*. (Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2004), h. 23.

¹³Sergiovanni. *The Principalship*.(Texas: Trinity University San Antonio, 1991), h. 17.

¹⁴Sagala, Saiful,*Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2000), h. 14.

¹⁵M. Ngalm Porwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 14.

tercapai secara efektif dan efisien. Jadi dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

D. Konsep Kepemimpinan

Peran kiai sangat menentukan dalam perjalanan pesantren dari waktu ke waktu. Oleh karena itu faktor kepemimpinan merupakan esensi penting yang terdapat pada pribadi kiai. Untuk mengkaji kepemimpinan kiai, di bawah ini akan dijelaskan konsep tentang kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu seni atau kegiatan mempengaruhi seseorang atau kelompok agar tercapai tujuan kepemimpinan atau organisasi tersebut. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶ Definisi tentang kepemimpinan bervariasi, menurut para ahli sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan.

Rivai dan Mulyadi mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.¹⁷ Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan. Namun dengan kepemimpinan segala persoalan yang menimpa organisasi dapat dipecahkan dengan mudah.

Selanjutnya Hersey dan Blanchard dalam Danim dan Suparno menyebutkan bahwa: "*Leadership is the process of*

¹⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 15.

¹⁷Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), h. 2.

directing and influencing the task-related activities of an group members". Mereka menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus selalu berusaha secara optimal menggerakkan para bawahannya, sehingga mereka dapat selalu bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁸Dalam tulisan ini kepemimpinan ditekankan pada peran kiai berdasarkan kemampuan kepemimpinannya untuk memengaruhi atau menggerakkan orang-orang yang dipimpin dalam tujuan yang diinginkan.

Dalam ajaran Islam seorang pemimpin disebut sebagai *khalifah* sebagaimana firman Allah dalam Surah Al Baqarah ayat 30 yang artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi." Mereka berkata: "Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi, mereka 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).

Kepemimpinan pada ayat di atas identik dengan istilah *khalifah* pada ayat di atas, yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah Saw wafat mendekati juga maksud yang terkandung dalam perkataan *"amir"* yang jamaknya adalah *"umara"* artinya penguasa. Kedua istilah di atas merujuk kepada pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah dalam surah Al Baqarah ayat 30 di atas yang berbunyi: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi."* Maka kedudukan non formal dari seorang *khalifah* juga tidak bisa

¹⁸Sudarwan Danim & Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Jakarta: Renika Cipta, 2009), h. 41.

dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Adam yang disebut sebagai manusia pertama dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas penyeru untuk berbuat baik dan mencegah dari kemunkaran.

Selain kata khalifah disebutkan juga kala *“ulil amri”* yang satu akar dengan kata *“amir”* yang telah disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah dalam surah An Nisa ayat 59, yang artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, taatlah kepada Allah dan taatlah kepada Rasul-Nya dan kepada Ulil Amri diantara kalian.”* (QS. An Nisa: 59).

Dalam Al Qur'an ada pula istilah *“auliya”* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sebagaimana firman Allah dalam surah Al Maidah ayat 55 berikut: *“Seungguhnya awliya (para penolong) kamu hanyalah Allah, rasul dan orang-orang yang beriman yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Allah).”* (QS. Al Maidah: 55). Sementara dalam Hadits Nabi istilah pemimpin disebut dengan kata *“ra'in”* sebagaimana yang telah disebutkan dalam hadits berikut: *“Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya”*. (HR. Bukhari & Muslim).

Berdasarkan beberapa ayat Al Qur'an dan Hadits di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhahi oleh Allah Swt.

Keberadaan pesantren bukan dimaksudkan untuk menyiapkan kebutuhan tenaga kerja industri sebagaimana tuntutan masyarakat modern sekarang ini, tetapi pesantren didirikan oleh perorangan ataupun masyarakat (yayasan)

yang dipimpin oleh seorang kiai atau beberapa orang kiai. Lembaga pendidikan ini dimaksudkan untuk mengajari para santri ilmu agama mulai tingkat dasar sampai ke tingkat lanjut.

E. Jenis Pemimpin dan Profil Kepemimpinan Kiai

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutip Maman Ukas, bahwa ia membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu :

1. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
2. Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
3. Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritotian leadership*). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
4. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota

turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Tipe kepemimpinan paternalistis (*paternalistis leadership*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebabakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.
6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*). Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.¹⁹

Selanjutnya menurut Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja kerang, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
2. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang

¹⁹Maman Ukas. *Manajemen; Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 261.

pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

3. *Laissezfaire*, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.²⁰

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan *laissezfaire*, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

²⁰Maman Ukas, *Ibid.*, h. 262.

Adapun sebab-musabab munculnya pemimpin ada tiga teori yang menonjol yang menjelaskan tentang kemunculannya, sebagai berikut:

1. Teori Genitis

Inti dari teori ini menyatakan bahwa “*leader are born and not made*” (pemimpin itu dilahirkan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, niscaya kelak ia akan menjadi seorang pemimpin.

2. Teori Sosial

Inti aliran teori social ini ialah bahwa “*leader are made not born*” (pemimpin itu dijadikan atau dididik bukannya kodrati). Jadi, teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis

Teori ekologis ini pada intinya menekankan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu, sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian penelitian yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja factor yang

menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.²¹

Selanjutnya sebagai akibat dinamika atau tuntutan masyarakat, pesantren melakukan berbagai upaya atau langkah-langkah yang menyebabkan perubahan atau pergeseran pola kepemimpinan yang dilakukan oleh kiai. Walaupun pada hakikatnya kepemimpinan kiai di pesantren adalah kepemimpinan yang mempribadi. Karena semua masalah kepesantrenan bertumpu pada kiai. Dan karena tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi terhadap cita-cita kiai, akhirnya timbul corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantren secara mutlak. Karena itu menurut Dian Nafi' dkk. ciri utama penampilan kiai adalah watak kharismatik yang dimilikinya.²²

Kharisma yang dimiliki oleh seorang kiai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang indigenous (asli), karena keberadaan kiai sebagai pemimpin informal mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat karena kewibawaan dan kharismatik yang dimilikinya. Oleh karena itu kiai harus mempunyai pendirian yang kuat dan kepribadian yang kokoh. Kepemimpinan kiai di pesantren merupakan kapasitas pemimpin yang menuntut kemampuan fisik, intelektual, politis, kecakapan teknis dan mental spiritualnya sehingga akan mampu memperoleh

²¹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 72.

²²M. Dian Nafi', dkk. *Praxis Pembelajaran Pesantren*. (Yogyakarta: Forum Pesantren, 2007), h. 62.

kepercayaan, ketaatan, cinta, kehormatan, keteladanan dan kekuatan terhadap pribadinya.²³

Karena semua masalah kepesantrenan bertumpu pada kiai dan bersifat personal oleh sebab itu, pola kepemimpinan dalam mengelola dan mengembangkan pesantren tidak sama antara pesantren satu dan yang lain. M. Nadjib Hassan, dkk. dalam penelitiannya sebagaimana dikutip oleh Andi Kaimuddin menggambarkan bahwa pola atau profil kepemimpinan kiai di pesantren memiliki keunikan yang cukup bervariasi. Profil kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren (secara khusus di Kudus) memiliki kecenderungan sebagai berikut:²⁴

1. Kiai dengan profil kepemimpinan masyarakat (*community leader*) yaitu seorang kiai yang dikenal kebesarannya, baik kebesaran pribadinya maupun pesantrennya, karena sang kiai memiliki posisi atau jabatan dalam organisasi sosial keagamaan, politik atau memiliki jabatan dalam kekuasaan tertentu.
2. Kiai berprofil kepemimpinan keilmuan (*intellectual leader*), yaitu seorang kiai yang memiliki kebesaran pribadi dan pesantrennya karena sang kiai dianggap memiliki keahlian ilmu secara mendalam yang dijadikan rujukan atau panutan masyarakat dalam menyelesaikan persoalan. Bidang ilmu itu misalnya ilmu fikih, ilmu hadist dan lain-lain.
3. Kiai berprofil kepemimpinan rohani (*spiritual leader*), yaitu kiai yang kebesaran pribadi dan pesantrennya, karena sang kiai itu memiliki kemampuan dalam urusan peribadatan (imam

²³ Mu Yappi. *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*. (Jakarta: Media Nusantara, 2008) hlm. 70

²⁴<https://ruanginstansi.wordpress.com/2012/09/19/manajemen-dan-gaya-kepemimpinan-pesantren/> diakses pada hari Minggu, 31 Desember 2017.

masjid), menjadi mursyid (guru) *thariqah*, dan menjadi panutan moral keagamaan.

4. Kiai dengan profil kepemimpinan administratif (*administrative leader*), yaitu kiai yang hanya berperan sebagai penanggung jawab, sedangkan pembinaan proses pembelajaran pesantren diserahkan kepada seseorang yang dianggap memiliki kualifikasi sesuai dengan visi dan misi pesantrennya.
5. Kiai dengan profil kepemimpinan emosional (*emotional leader*), yaitu kebesaran kepemimpinan kiai yang lebih didasarkan pada ikatan nilai-nilai kebesaran seorang kiai tertentu, contoh: KH. Turaichan Adjhuri merupakan salah satu kiai besar di Kudus dan memiliki karakteristik sebagai pengasuh pesantren. Akan tetapi kebesarannya lebih dikenal sebagai ahli ilmu falak terkemuka, baik di tingkat lokal maupun nasional.
6. Kiai yang berprofil kepemimpinan ekonomi (*economic leader*), yaitu kiai yang mengelola pesantren dengan cara melaksanakan program pemberdayaan potensi ekonomi masyarakat dan para santrinya.
7. Kiai dengan profil kepemimpinan eksoteris (*exoteris leader*), yaitu kiai yang mengelola pesantren dengan cara menonjolkan aspek formal yang dimiliki pesantren.

Kiai memiliki peranan penting dalam perkembangan pesantren. Peranan merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status). Peranan kiai diartikan sebagai peranan yang dimiliki oleh kiai atas pesantrennya. Kecuali sebagai pemilik, kiai juga sebagai pemimpin dan penentu dalam pesantren. Ada beberapa hal yang menjadikan seorang kiai memiliki pengaruh. Kemudian dengan pengaruh dan

kekuasannya, kiai dapat menentukan setiap langkah dan kebijaksanaan.

Kepemimpinan kharismatik kiai di pesantren ditumbuhkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pesantren bahwa kiai sebagai perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan ajaran-Nya. Fenomena keyakinan tersebut dimanifestasikan dalam sikap *taklid* (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan kesehariannya santri dan jamaahnya.

Menurut Wahjoetomo, sebagaimana dikutip oleh Kaspul Anwar, bahwa kharisma kepemimpinan kiai terkait dengan luasnya penguasaan kajian ilmu agama pada kiai dan konsistensi pengamalan ilmu agama dalam kehidupan keseharian kiai. Dengan asumsi bahwa kharisma dapat diidentikkan dengan *power* kiai, maka kepemimpinan kharismatik kiai dapat pula ditelaah dengan konsep sumber kewibawaan. Keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan pimpinan yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan secara optimal seseorang pemimpin.²⁵

Dalam masyarakat tradisional, seorang dapat menjadi kiai atau di sebut kiai karena ia diterima masyarakat sebagai kiai, karena orang meminta nasehat kepadanya, atau mengirimkan anaknya supaya belajar kepada Aboebakar

²⁵Kaspul Anwar US. Kepemimpinan Kiai Pesantren; Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi. *Jurnal Kontekstual*. (Vol. 25 No. 02, 2010), h. 228.

Atjeh sebagaimana dikutip oleh Steenbrink menyebutkan beberapa faktor yang menyebabkan seseorang menjadi kiai besar yaitu: 1) pengetahuannya; 2) kesalehannya; 3) keturunannya; dan 4) jumlah muridnya. Selanjutnya Vredenburg menurut Steenbrink memberikan skema yang hampir sama dengan H. Aboebakar Atjeh, yaitu: 1) keturunan (seorang kiai besar mempunyai silsilah yang cukup panjang; 2) pengetahuan agamanya; 3) jumlah muridnya, 4) cara dia mengabdikan dirinya pada masyarakat.²⁶

Terkait dengan kepemimpinan kiai, pada pembahasan selanjutnya penulis akan menjelaskan tentang pembagian dua model kepemimpinan kiai di pesantren, yaitu kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.

F. Kepemimpinan Individual Kiai

Di pesantren tradisional kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Dalam hal ini tidak ada orang lain yang lebih dihormati daripada kiai. Ia adalah pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber, terutama pengetahuan dan wibawa, yang merupakan sandaran bagi para santrinya. Maka kiai menjadi tokoh yang melayani sekaligus melindungi para santrinya. Kiai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren samta-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiai.²⁷

Kiai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Ustadz, apalagi santri, baru berani

²⁶Karel A Steenbrink. *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam KurunModern*. (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 109-110.

²⁷Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Pesantren*. (Jakarta: LP3ES, 2015), h. 93.

melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari kiai. Ia ibarat raja, segala titahnya menjadi konstitusi yang berlaku bagi kehidupan pesantren. Ia memiliki hak untuk menjatuhkan hukuman terhadap santri-santri yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah normatif yang mentradisi di kalangan pesantren.²⁸

Demikian besarnya kekuasaan kiai dalam mewarnai pesantren, sehingga kekuasaan mutlak ini memang tumbuh subur di dunia pesantren, sebab kondisi sosial-budaya dan sosial-physis penghuni lembaga pendidikan yang mirip kerajaan kecil ini dapat menerima kelangsungan dan kelanggengan otoritas mutlak berdasarkan ciri watak santri yang selalu *ta'zhim* (mengagungkan) dan tidak berani menyangkal kehendak maupun titah kiainya. Kekuasaan kiai yang begitu besar barangkali akan mudah dipahami bila dilihat dari akar sejarah berdirinya pesantren. Lembaga ini berdiri atas prakarsa kiai sendiri dan dibantu masyarakat tanpa pengikat. Bisa juga seorang kiai tidak terlibat mendirikan pesantren, tetapi mewarisi leluhurnya yang tercatat sebagai perintis. Maka telah dimaklumi bersama jika pesantren adalah milik kiai pendirinya atau pewarisnya. Akibatnya, kiai bebas menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan keberlangsungan pendidikan pesantren, tanpa memperdulikan pihak-pihak luar.²⁹

Sosok kiai adalah sebagai pemimpin kharismatik. Ia berhasil merekrut massa dalam jumlah besar. Kharisma justru cenderung memperkokoh bangunan otoritas tunggal yang bertentangan secara frontal dengan alam keterbukaan (demokratis). Gaya kepemimpinan yang kharismatik ini memang dalam kepentingan tertentu sangat dibutuhkan

²⁸Mujamil Qomar. *Pesantren.....*, h. 31.

²⁹Mujamil Qomar. *Pesantren.....*, h. 34.

karena masih membawa manfaat, misalnya untuk menarik perhatian masyarakat terhadap pesantren. Pengaruh kharismatik kiai yang kuat dikalangan komunitas wali santri menurut Sulaiman dalam penelitiannya tentang tindakan wali santri dalam memondokkan anak-anak mereka ke pesantren salah satunya adalah karena kuatnya charisma kiai, maka kiai dalam pandangan wali santri merupakan sosok yang dijadikan sebagai panutan dan ketauladanan, terutama bagi anak-anak mereka.³⁰ Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, sangat ditentukan oleh figur kiaiinya. Semakin kharismatik kiaiinya, maka semakin besar kecenderungan orang mempersepsi kebesaran pesantren itu. Keberlangsungan pesantren sangat ditentukan oleh keberadaan kiai tersebut. Selain itu, melalui gaya kepemimpinan kharismatik pula intruksi dari kiai dapat begitu lancar dijalankan oleh para ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner.

Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama sejak berdirinya pesantren pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Lantaran kepemimpinan individual kiai ini pula sehingga memperkokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai, atau sebaliknya karena pesantren tersebut milik pribadi kiai maka kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual.³¹

Model kepemimpinan inilah yang diidentifikasi sebagai kepemimpinan alami. Corak manajemennya juga alami. Corak manajemen alami ini mengancam eksistensi pesantren di kemudian hari. Fenomena ini muncul karena kebiasaan sistem pendidikan pesantren yang menerapkan

³⁰In'am Sulaiman. *Masa Depan Pesantren; Eksistensi Pesantren di Tengah Gelombang Modernisasi*. (Malang: Madani, 2010) h. 103.

³¹Mujamil Qomar. *Pesantren.....*h. 40.

manajemen ‘serba tidak formal’. Akibatnya, belakangan ini ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggalkan oleh kiai pendirinya. Hal ini disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan.³² Sebagaimana disebutkan oleh Horikoshi bahwa kedudukan kiai tidak bisa diwarisi begitu saja oleh keturunannya, dan wafatnya seorang kiai biasanya menandai berakhirnya sebuah kepemimpinan kharismatik.³³ Steenbrink juga mengungkapkan hal senada bahwa kalau salah seseorang guru (kiai) pesantren meninggal, dan tidak ada sanak keluarga atau murid yang mengambil alih kedudukannya, maka pesantren yang masyhur dapat mundur dalam waktu yang pendek.³⁴

Karena porsi ketergantungannya pada sosok kiai begitu tinggi, maka gerak lajunya pesantren pun, tak jarang tersendat oleh kehendak kiai. Kondisi inilah yang menjadikan pesantren terkesan lamban dalam merespons perkembangan situasi global, sebab kalau karakter kiainya tertutup; konstruk pemahaman seorang kiai pengasuh pondok pesantren merupakan poros utama yang menentukan kemana, serta seperti apa lembaga itu akan dibawa dan dibentuk. Disinilah lembaga pendidikan tradisional Islam di Indonesia menghadapi sebuah sistem yang sangat tidak menguntungkan, karena harus bertekuk lutut di bawah *bakiyak* (sandal kayu) para kiai.³⁵ Pesantren yang dikelola

³²*Ibid.*

³³Hiroko Horikishi. *Kyai dan Perubahan Sosial*. (Jakarta: P3M, 1987), h. 212.

³⁴Karel A Steenbrink. *Pesantren Madrasah Sekolah.....* h. 109.

³⁵Baddrut Tamam. *Pesantren, Nalar dan Tradisi; Geliat Santri Menghadapai Isis, Terorisme dan Transnasionalisme Islam*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 34-35.

seadanya dengan menonjolkan pada penanganan individual dan bernuansa kharismatik menjadikan orientasinya ke depan kurang jelas dan terbebani persoalan-persoalan praktis keseharian. Bahkan visi pesantren yang belum terumuskan secara konkret menjadi terserap dalam kebijakan-kebijakan pesantren yang bersifat sesaat.³⁶

Nurcholish Madjid menyebutkan beberapa kelemahan pesantren terkait dengan kepemimpinan yang dijalankan pesantren selama ini:

1. Pola kepemimpinan seorang kiai yang bercorak kharismatik sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratisnya kepemimpinan di pesantren. Apalagi jika itu disertai dengan tindakan-tindakan yang secara sadar maupun tidak bertujuan memelihara kharisma itu, seperti prinsip *“keep distance”* atau *“keep aloof”* (jaga jarak dan ketinggian) dari para santri, maka pola kepemimpinan itu benar-benar akan kehilangan kualitas demokrasinya.
2. Karena kepemimpinan kiai adalah kharismatik, maka dengan sendirinya juga bersifat pribadi atau personal. Kenyataan itu mengandung implikasi bahwa seorang kiai tak mungkin digantikan oleh orang lain serta sulit ditundukkan ke bawan *“rule of the game”*-nya administrasi dan manajemen modern.
3. Seorang kiai selain menjadi pemimpin agama sekaligus merupakan *“traditional mobility”* dalam masyarakat feodal. Dan feodalisme yang berbungkus keagamaan ini bila disalahgunakan jauh lebih berbahaya daripada feodalisme biasa, apalagi banyak kiai yang sekaligus juga membanggakan

³⁶Abd A'la. *Pembaharuan Pesantren*. (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006),h. 21.

dirinya sebagai bangsawan. Seorang kiai memiliki “*inertia*” terhadap gejala-gejala perubahan social. Ini disebabkan oleh kecenderungan bawah sadar untuk tetap mempertahankan kedudukannya yang menguntungkan itu.³⁷

³⁷Kiai Mustofa Bisri (Gus Mus) mengkritisi persepsi pengamat tentang hubungan kiai-santri di pesantren. Menurut beliau adabberapa hal yang luput dari pengamatan ‘orang luar’ termasuk para pengamat terhadap pesantren, salah satunya kepatuhan santri terhadap kiai yang mereka anggap berlebih-lebihan, berbau feodal, pengkultusan dan lain sebagainya. Mereka yang beranggapan seperti itu menurut Gus Mus terlalu menyederhanakan, dan cenderung menggeneralisir ketika menarik kesimpulan. Kepatuhan yang berlebih-lebihan sebagaimana yang disebut oleh pengamat sebagai kepatuhan doktrinal dan kesadaran mitologis juga dikritisi beliau. Kepatuhan doktrinal dan kesadaran mitologis dimaksud adalah kepatuhan yang dibentuk oleh peraturan-peraturan pesantren dan kesadaran yang dibentuk melalui konstruk pemikiran dengan memupuk kepercayaan-kepercayaan magis dan kekuatan adi kodrati. Anggapan seperti itu lanjut Gus Mus secara tidak langsung mendiskreditkan kiai-kiai yang *mukhlis* yang mereka memang ikhlas dalam segala tindakannya hanya karena Allah. Bahkan banyak kiai yang menganggap tabu beramal *lighairillah*, beramal tidak karena Allah tapi agar dihormati oleh orang lain. Gus Mus mencontohkan, misalnya pesantren *salaf* pada umumnya adalah benar-benar milik kiai. Santi hanya datang dengan bekal hidupnya sendiri di pesantren. Bahkan ada atau banyak santri yang hanya untuk hidupnya pun ‘menumpang’ dari kiai. Kiai semacam ini menurutnya ibarat mewakafkan diri dan seluruh miliknya untuk para santri. Dia memikirkan, mendidik, mengajar dan mendo’akan santrinya tanpa pamrih. Bukan saja saat santri itu mondok di pesantrennya, tetapi juga ketika mereka sudah terjun di masyarakat. Contoh lain adalah ayahanda Gus Mus sendiri, Kiai Bisri Musofa, beliau sering diundang pengajian ke luar kota dan tidak jarang panitia memaksanya untuk mengisi pengajian pada hari-hari dimana pesantren tidak libur. Bila harus melakukan hal yang seperti itu, beliau selalu bermunajat kepada Allah sebelum naik mimbar, “*Ya Allah, Engaku tahu hamba datang ke sini karena diminta saudara-saudara hamba untuk menyampaikan firman-firman-Mu dan sabda-sabda Rasul-Mu; namun sementara hamba di sini, santri-santri hamba yang hamba*

4. Karena dasar kepemimpinan dalam pesantren adalah seperti yang disebutkan di atas, maka dengan sendirinya faktor kecakapan teknis menjadi tidak menjadi begitu penting lagi, dan kekurangan ini menjadi salah satu sebab pokok tertinggalnya pesantren dari perkembangan zaman.³⁸

Kiai memang memiliki posisi yang serba menentukan kebijaksanaan di tengah masyarakat, sehingga cenderung menumbuhkan otoritas mutlak, yang pada akhirnya justru berakibat fatal pada keberlangsungan pesantren itu sendiri.³⁹

tinggal di pesantren prei tidak hamba ajar. Oleh karena itu, ya Allah, apabila amal hamba di sini ada pahalanya, hamba mohon tidak usah Engkau berikan kepada hamba; ganti saja pahala itu dengan kefutuhan hati santri-santri hamba tersebut.” Gus Mus juga menyebutkan beberapa kiai lain yang dengan penuh keikhlasan berkhidmat demi kebaikan santrinya. Seorang kiai di Solo, pernah meminta kepada lurah pondok pesantrennya untuk menuliskan daftar santri yang ternakal agar ketika bertahajut mendo’akan para santri beliau bisa mengkhususkan nama-nama santri ternakal tersebut. Kiai Maksum, di Lasem, menurut Gus Mus, bukan hanya setiap waktu membangunkan santri-santrinya untuk sholat dan belajar, mendo’akan mereka setiap kali berdo’a, dan kemanapun beliau pergi selalu menyempatkan berkunjung ke rumah beliau yang beliau lewati, sekedar untuk melihat keadaannya (Lihat Mustofa Bisri dalam Baddrut Tamam. *Pesantren dan Kiai*. 2015: xxii-xxiii).

³⁸Nurcholish Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*. (Jakarta: Dian Rakyat, tt), h. 102-103.

³⁹Di beberapa tempat, pesantren sebenarnya sudah sangat mundur, yang tinggal hanya masjid yang besar, beberapa gedung yang sudah tua dan jelek dan makam dari kiai pendahulu. Para santri yang menjadi inti pesantren sudah tidak ada. Dalam kasus ini disebabkan antara lain para keturunannya tidak mampu lagi mempertahankan kewibawaan dan ilmu pengetahuan dari generasi sebelumnya, sehingga mereka hanya menjaga nama harum dari masa lampau, seperti makam yang masih mempunyai daya tarik lingkungannya. (Karel A Steenbrink. *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam KurunModern*. (Jakarta: LP3ES, 1994) h. 114). Namun Zamakhsyari Dhofier membantah ini, ia mengatakan bahwa kebanyakan orang meyakini

Namun profil kiai di atas pada umumnya hanyalah terbatas pada kiai pengasuh pesantren-pesantren tradisional yang memegang wewenang (otoritas) mutlak dan tidak boleh diganggu-gugat oleh pihak manapun. Sedangkan kiai-kiai pesantren modern tidaklah demikian otoriter. Mereka bersikap lebih demokratis dan memiliki wawasan yang luas tentang keberlangsungan berikut masa depan pesantren yang dipimpinnya.⁴⁰

G. Kepemimpinan Kolektif Yayasan

Bergesernya pola kepemimpinan di pesantren dari kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan membawa perubahan yang semestinya tidak kecil. Perubahan tersebut, terutama menyangkut kewenangan kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Namun jika terdapat kader yang memiliki kecakapan, di samping keturunan kiai pendiri juga

bahwa lembaga-lembaga pesantren di Jawa mengidap sebuah kelemahan, yaitu jarang sekali dapat mendidik pemimpin penerus, sehingga pesantren yang semula besar dan masyhur, lama kelamaan pudar. Pandangan ini menurutnya hanya didasarkan pada sebuah pandangan yang sempit, yaitu melihat kelangsungan pesantren hanya kepada kelangsungan individual masing-masing pesantren. Padahal menurut Dhofier para kiai menyadari sepenuhnya masalah ini. Sarana para kiai yang paling utama dalam usaha melestarikan tradisi pesantren ialah membangun solidaritas dan kerjasama sekuat-kuatnya antara sesama mereka. Cara yang ditempuh adalah; 1) mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren; 2) mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kiai; dan 3) mengembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan mata rantai transmisi intelektual antara sesama kiai dan keluarganya. (Lihat Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 2015, h. 101).

⁴⁰Mujamil Qomar. *Pesantren*.....h. 42.

merupakan kader potensial, mungkin akan meyakinkan yayasan untuk mengangkatnya menjadi penerus kepemimpinan pesantren karena ia memiliki persyaratan prestisius.

Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis, yayasan mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kiai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Secara legal pormal kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Wewenang mutlak harus ditranfer menjadi wewenang kolektif sebagai hak yayasan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan mempunyai peranan yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan keberlangsungan pendidikan pesantren.⁴¹

Banyak pendapat bahwa keberlangsungan eksistensi pesantren amat bergantung pada estafet kepemimpinannya. Estafet kepemimpinan memang menentukan, tetapi tentu bukan satu-satunya. Untuk menjaga keberlangsungan eksistensi pesantren dituntut pengelolaan lembaga pesantren menurut tata-laksana yang rapi dan terencana, sebab pesantren sebagai lembaga yang mengelola pendidikan jelas berkaitan juga dengan masalah pengelolaan manusia, uang dan barang. Karena itu, untuk menjaga kesinambungan kehidupannya, diperlukan pengelolaan secara terencana.⁴²

Berbeda dengan kepemimpinan individual, dalam kepemimpinan kolektif ada distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai tugasnya masing-

⁴¹Mujamil Qomar. *Pesantren.....*, h. 46.

⁴²E. Shobirin Nadj. *Persepektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren dalam Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah*. M. Dawam Rahardjo (ed.) (Jakarta: P3M., 1985), h. 147-148.

masing yang memiliki keterkaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik. Artinya antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya tidak bisa dilepaskan atau dipisahkan sama sekali. Manajemen santri sebagai contoh, tidak akan terpisah dari manajemen kurikulum, dalam upaya mewujudkan kependidikannya. Kosekuensinya pihak yang bertanggung jawab terhadap santri harus bekerja sama dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap kurikulum.

Karena itulah penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten mutlak harus dilakukan untuk menata berbagai elemen pesantren agar menjadi rapi dan saling menopang. Pesantren harus menerapkan manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen santri, manajemen keuangan, manajemen perpustakaan, manajemen informasi dan komunikasi, manajemen masyarakat dan lingkungan, manajemen struktur, manajemen teknik, manajemen bimbingan konseling hingga manajemen konflik. Menurut Qomar manajemen yang terakhir ini penting sekali diwujudkan mengingat banyak sekali pesantren yang mengalami konflik internal yakni konflik antar pewaris kepemimpinan seperti antara anak dan menantu, dan konflik yang melibatkan pihak-pihak lainnya, yang pada umumnya, konflik tersebut terjadi karena berebut pengaruh, yang apabila tidak dikelola dengan baik bisa menjadi makin parah dan mengarah pada kehancuran. Sebaliknya bila dikelola dengan baik akan menimbulkan persaingan yang sehat yang berujung pada pencapaian prestasi.⁴³

Dengan demikian, model kepemimpinan kharismatik yang selama ini dominan di lingkungan pesantren perlu direkonstruksi secara kreatif berdasarkan nilai-nilai modernitas dan nilai Islam itu sendiri. Manajemen

⁴³Mujamil Qomar. *Pesantren.....* h. 46.

kharismatik tersebut tidak harus dieliminasi, tapi disandingkan dengan pola rasional dan dibingkai dengan nilai-nilai moralitas agama. Melalui itu, keterkaitan dua unsur itu akan melahirkan suatu manajemen yang modern tanpa harus kehilangan rohnya yang bersifat moral. Dalam ungkapan lain, pada satu sisi, moralitas diharapkan tetap memiliki ruang cukup luas sebagai bingkai keseluruhan proses penanganan dan pengelolaan pendidikan pesantren, pada sisi lain, unsur-unsur manajemen dikembangkan secara intens tanpa harus terperangkap pada pola-pola mekanistik yang sangat kaku.⁴⁴

Melalui cara-cara tersebut, maka fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dengan normal. Muncullah perencanaan (*planning*) terhadap semua aspek baik pengembangan kelembagaan, kurikulum, dan sebagainya; kemudian dilanjutkan dengan pengorganisasian (*organizing*), kemudian penggerakan (*actuating*) segenap komponen-komponen yang ada di pesantren dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian terdapat langkah-langkah perjalanan pesantren dalam menghadapi tantangan masa depan mulai dari perencanaan sampai pengawasan sehingga kelemahan-kelemahan yang dialami segera dapat terdeteksi dan terpecahkan.

Dalam kaitan inilah menurut E. Shobirin Nadj. maka penyelenggaraan manajemen pesantren barangkali sama pentingnya dengan upaya menjaga estafeta kepemimpinan. Dalam kerangka manajemen ini pula, maka pemimpin pesantren masa depan yang bagaimana yang diperlukan? Jawabannya barangkali adalah, kiai yang tahu tugas-tugas manajerial, tahu banyak mengenai ilmu-ilmu keislaman, dan

⁴⁴Abd A'la. *Pembaharuan Pesantren.....* h. 24.

tahu banyak hal-ihwal keduniawian sesuai dengan perkembangan zaman.⁴⁵

H. Demokratisasi Kepemimpinan di Pesantren

Perubahan kepemimpinan pesantren dari individual menuju kolektif seperti dibahas di atas kelihatannya sederhana. Padahal perubahan tersebut juga berpengaruh pada hubungan pesantren dengan masyarakat. Kalau semula hubungan tersebut bersifat *patron-klien*, yakni seorang kiai dengan kharisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang. Hubungan semacam itu makin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat. Demikian juga bentuk-bentuk kegiatan atau tindakan lainnya seperti pernyataan tentang sesuatu hal dari pesantren selalu mengatasnamakan lembaga. Keterikatan kiai maupun ustadz pada instansi terasa lebih tinggi dalam pesantren model kepemimpinan kolektif daripada pesantren model kepemimpinan individual. Pada pesantren dengan kepemimpinan kolektif tersebut, kiai dan ustadz harus menjadi satu *team work* yang kompak.

Secara ideal, adanya adanya pergeseran kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan tentunya membawa nuansa baru bagi timbulnya demokrasi, tetapi permasalahannya tidak sesederhana itu. Masih ada beberapa kendala serius yang tidak mudah dihapuskan, terutama berasal dari kiai sendiri. Selain itu para santri menyadari bahwa kiai merupakan sosok insan yang hebat dari dari segi pengetahuan, akhlaaknya, kebijaksanaannya, sehingga menjadikan kiai sangat disegani. Hal tersebut

⁴⁵E. Shobirin Nadj. *Persepektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren* dalam Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah. M. Dawam Rahardjo (ed.) (Jakarta: P3M., 1985), h. 148.

menjadikan santri sangat berhati-hati ketika berhubungan dengan kiai sehingga tidak jarang terjadi bahwa penghormatan itu dinilai kebablasan dalam konteks interaksi belajar mengajar yang menyebabkan santri kehilangan daya kritisnya ketika berhadapan dengan kiai.

Pesantren perlu menata kembali interaksi antara kiai dan santri dari yang bersifat paternalistik menjadi bersifat egalitarian dimana azas dan nilai-nilai keadilan, persamaan dan musyawarah dapat diwujudkan dengan sungguh-sungguh. Pada pesantren-pesantren yang terbuka, hubungan kiai dan santri relatif akrab dan mengarah pada bentuk egalitarian, menuju kepada kehidupan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari pesantren yang dulunya menganut sistem individual kini mulai merubah pola kepemimpinannya kepada demokratis dan saat ini banyak pesantren yang memasukkan unsur-unsur baru seperti madrasah dan sekolah umum yang menganut sistem yang lebih rasional, demokratis dan terbuka.

Persoalannya menurut Qomar apakah kepemimpinan kolektif yayasan telah benar-benar demokratis?. Dilihat dari keberadaan beberapa lembaga di pesantren seperti madrasah, sekolah umum dan terkadang perguruan tinggi seharusnya kepemimpinan pesantren itu telah menunjukkan kehidupan demokratis, sebab kekuasaan kiai telah terdistribusi pada masing-masing pihak sesuai dengan keahliannya. Akan tetapi tampaknya kehidupan yang benar-benar demokratis sebagaimana menjadi harapan berbagai pihak itu ternyata belum terwujud di pesantren.⁴⁶

Dalam berbagai kasus pesantren yang memiliki berbagai lembaga pendidikan, ternyata kiaiinya masih bertindak tidak demokratis, khususnya yang menyangkut kedudukan yang strategis. Di hadapan ustadz pesantren,

⁴⁶Mujamil Qomar. *Pesantren.....* h. 54.

guru sekolah, guru madrasah, kepala sekolah, kepada madrasah dan kalangan lainnya kiai memutuskan untuk menunjuk seseorang menjadi kepala madrasah misalnya, tanpa melalui persetujuan secara bebas dari mereka yang hadir. Mengapa mereka tidak berani memberi alternatif lain kepada kiai, ini semua karena faktor kharisma kiai. Jadi kharisma kiai mengalahkan aspirasi semua pihak yang hadir tersebut. Selain itu karena ketua yayasannya sendiri adalah kiai tersebut, bukan orang lain, kendati telah ada yayasan di suatu pesantren tetapi manajemen strukturnya harus diatur kembali sehingga bisa membatasi wewenang kiai.

Sejalan dengan itu Tamam menyebutkan bahwa konstruk budaya pesantren yang begitu menekankan penghormatan dan rasa takdzim yang setinggi-tingginya kepada kiai dan para guru, secara tak langsung, telah membentuk kultur yang khas dilingkungan pesantren. Maka, tak perlu kaget kalau di lingkungan pesantren seringkali tercipta pengkultusan berlebihan pada seorang kiai yang terkadang sangat tidak rasional.⁴⁷

Sebagaimana disebutkan oleh Wahid; walaupun telah dibentuk sebuah pengurus yang bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan jalannya pesantren sehari-hari, kekuasaan mutlak senantiasa masih berada di tangan sang kiai. Oleh karena itu, betapapun demokratisnya susunan pimpinan di pesantren, masih terdapat jarak tak terjembatani antara kiai serta keluarganya di satu pihak dan para *asatidz* dan santri di pihak lain; kiai bukan *primus inter pares*, melainkan bertindak sebagai pemilik tunggal (*directeur einenaar*).⁴⁸

⁴⁷Baddrut Tamam. *Pesantren, Nalar dan Tradisi.....* h. 35.

⁴⁸Abdurrahman Wahid. *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*. (Yogyakarta: LKiS, 2010), h. 17.

Jadi demokratisasi kepemimpinan di pesantren belum berhasil diterapkan. Ada sejumlah langkah untuk melibatkan kalangan yang makin luas ke dalam pesantren untuk mendukung eksistensi lembaga-lembaga yang dimiliki pesantren tetapi mereka belum diperankan secara leluasa termasuk dalam memilih pimpinannya sendiri. Maka kepemimpinan pesantren hingga kini masih belum sepenuhnya demokratis, atau dengan kata lain upaya demokratisasi kepemimpinan di pesantren belum berjalan dengan baik.

I. Kesimpulan

Bergesernya pola kepemimpinan di pesantren dari kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan membawa perubahan yang cukup besar di pesantren. Perubahan tersebut, terutama menyangkut kewenangan kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Namun jika terdapat kader yang memiliki kecakapan, di samping keturunan kiai pendiri juga merupakan kader potensial, mungkin akan meyakinkan yayasan untuk mengangkatnya menjadi penerus kepemimpinan pesantren karena ia memiliki persyaratan prestisius.

Dengan demikian, model kepemimpinan kharismatik yang selama ini dominan di lingkungan pesantren perlu direkonstruksi secara kreatif berdasarkan nilai-nilai modernitas dan nilai Islam itu sendiri. Manajemen kharismatik tersebut tidak harus dieliminasi, tapi disandingkan dengan pola rasional dan dibingkai dengan nilai-nilai moralitas agama. Melalui itu, keterkaitan dua unsur itu akan melahirkan suatu manajemen yang modern tanpa harus kehilangan rohnya yang bersifat moral. Dalam

ungkapan lain, pada satu sisi, moralitas diharapkan tetap memiliki ruang cukup luas sebagai bingkai keseluruhan proses penanganan dan pengelolaan pendidikan pesantren, pada sisi lain, unsur-unsur manajemen dikembangkan secara intens tanpa harus terperangkap pada pola-pola mekanistik yang sangat kaku.

Maka akhirnya sebagaimana yang disebutkan oleh E. Shobirin Nadj. maka penyelenggaraan manajemen pesantren barangkali sama pentingnya dengan upaya menjaga estafeta kepemimpinan. Dalam kerangka manajemen ini pula, maka pemimpin pesantren masa depan yang bagaimana yang diperlukan? Jawabannya barangkali adalah, kiai yang tahu tugas-tugas manajerial, tahu banyak mengenai ilmu-ilmu keislaman, dan tahu banyak hal-ihwal keduniawian sesuai dengan perkembangan zaman.

Daftar Pustaka

- A'la, Abd. *Pembaharuan Pesantren*. (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006)
- Anwar, Kaspul US. Kepemimpinan Kiai Pesantren; Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi. *Jurnal Kontekstual*. (Vol. 25 No. 02, 2010)
- Bafadal, Ibrahim. *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Sekolah Teori dan Aplikasinya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Dachnel, Kamars, M.. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik*. (Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2004)

Danim, Sudarwan & Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Jakarta: Renika Cipta, 2009)

Darma, Agus. *Manajemen Supervis (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003)

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Pesantren*. (Jakarta: LP3ES, 2015)

Hasibuan, Malayu. *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. *Manajemen of Organizational Behaviour*. (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1978)

Herujito, M.Yayat. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)

Horikishi, Hiroko. *Kyai dan Perubahan Sosial*. (Jakarta: P3M, 1987)

<https://ruanginstansi.wordpress.com/2012/09/19/manajemen-dan-gaya-kepemimpinan-pesantren/>

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011)

Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*. (Jakarta: Dian Rakyat, tt)

- Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983)
- Nafi', M. Dian. dkk. *Praksis Pembelajaran Pesantren*. (Yogyakarta: Forum Pesantren, 2007)
- Poerwadarminta, W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1995)
- Porwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004)
- Qomar, Mujamil. *Pesantren; Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2004)
- Rahardjo, M. Dawam (ed.) *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah*. (Jakarta: P3M., 1985)
- Raivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo, 2010)
- Saiful, Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2000)
- Saleh, Abdul Rahman. *Materi Pokok Manajemen Perpustakaan Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Agensindo, 1995)
- Sergiovanni. *The Principalship*. (Texas: Trinity University San Antonio, 1991)
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. (Jakarta: LP3ES, 1994)

Sulaiman, In'am. *Masa Depan Pesantren; Eksistensi Pesantren di Tengah Gelombang Modernisasi*. (Malang: Madani, 2010)

Tamam, Baddrut. *Pesantren, Nalar dan Tradisi; Geliat Santri Menghadapai Isis, Terorisme dan Transnasionalisme Islam*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)

Ukas, Maman. *Manajemen; Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. (Bandung: Ossa Promo, 1999)

Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*. (Yogyakarta: LKiS, 2010)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rajawali Press, 2011)

Yappi, Mu. *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*. (Jakarta: Media Nusantara, 2008)