

RELEGIO-PATERNALISTIC; PENGARUH KEPEMIMPINAN KIAI PESANTREN DALAM MEMBANGUN COMMITMENT ORGANISASI

Hariyanto

Fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimy
hariyantolppm@gmail.com

Abstract: *Islamic boarding school is one of the Islamic educational institutions. As a mode of Islamic education, there is educational process which involves various interrelated factors and supports the achievement of the objectives. It seems to be included as mentioned above for a long time and generally superficially understood. Therefore it is necessary to study, what is and how the essence of pesantren itself.*

Islamic boarding school is an Islamic education institution that recognized by society with a boarding system (campus) in which students receive religious education through a teaching system or madrasah. That is fully under the sovereignty of a leader or several Kyai with their charismatic characteristics. Kyai are often assumed to be a conservative, fanatical, puritanical and non-dialogical figure. However, it seems not all kyai have them. Even Kyai are the pioneers of renewal toward the concept of thought. They try to develop an education system in accordance with the demands of every era.

Keywords: *Relegio-paternalistic, Leadership, Commitment.*

PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia memiliki berbagai jenis yang salah satunya berbentuk pondok pesantren.¹ Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut.²

Pesantren sebagai salah satu "warisan" lembaga pendidikan Islam tertua dan asli Indonesia (indigenous)³ memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan bangsa. Sudah sejak awal berdirinya, pesantren selalu terlibat dalam persoalan-persoalan kebangsaan, melalui kepemimpinan para ulama/kyai yang memiliki kekuatan spiritual, iman yang teguh, keikhlasan berjuang, dan ketangguhan moral, pesantren-pesantren yang tersebar telah berperan besar dalam menjaga keutuhan bangsa Indonesia. Pada

¹ Pesantren adalah sejenis sekolah dasar dan menengah yang disertai asrama, di mana para murid atau santri mempelajari kitab-kitab keagamaan di bawah bimbingan seorang guru, kiai. (Bruinessen. 1999. *NU, Tradisi, Relasi-relasi kuasa, Pencarian Wacana Baru*. Yogyakarta: Lkis), 19

² Amir, Syafruddin. *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa*. (Online) ([http:// www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm-28k-](http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm-28k-) diakses tanggal 20 Oktober 20019)

³ Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* terj. Butche B Soendjoyo (Jakarta: P3M, 1986), 100. Lihat juga Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1990), 5



masa perjuangan kemerdekaan misalnya di pesantrennya di didirikan barisan perjuangan seperti PP Zainul Hasan menjadi laskar Hizbullah-Sabilillah dan tempat penyimpanan senjata dan amonisi.⁴ Selain itu, sejarah telah mencatat bahwa sebagai representasi tokoh pesantren KH Wahid Hasyim menjadi salah satu *Founding Fathers* NKRI. Bersama panitia sembilan, perannya dengan kekuatan ke-santrian-nya mampu meredam ketidakpuasan anggota Tim Sembilan Perumus Pembukaan UUD'45.⁵

Sesungguhnya pesantren memiliki nilai-nilai keunggulan yang jarang dimiliki oleh lembaga lain. Nilai-nilai ini masih tetap relevan dengan kondisi kebangsaan saat ini yaitu kemandirian. Kemandirian adalah salah satu cirikhas nilai karakter yang dimiliki pesantren. Kemandirian ini bisa tumbuh dan terbangun sebagai karakter pesantren, karena pondok pesantren mulai sejak berdirinya telah berangkat dari kemandirian.

Pendidikan tradisional pesantren yang mereformasi diri dengan mengadopsi pembelajaran modern banyak bertebaran, digagas dan disebarluaskan oleh kaum yang menggelorakan semangat keagamaan dalam membendung laju modernisasi globalisasi kapitalis.⁶

Cukup banyaknya pesantren dengan beragam corak itu juga penting; *pertama*, dalam rangka realisasi gerakan Pendidikan Untuk Semua (*Education For All*). *Kedua*, akselerasi wajib belajar pendidikan dasar (Wajar Dikdas). *Ketiga*, meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index*) yang dituntut dalam kesepakatan berbagai negara (termasuk Indonesia) tentang SDG (*Sustainability Development Goal*).

Menurut Bruinessen, tradisi pengajaran agama Islam seperti yang muncul di pesantren Jawa dan lembaga serupa di luar Jawa merupakan tradisi agung (*great tradition*). keagumannya akan Pesantren yang dipandang sebagai sesuatu yang unik dan luar biasa. Baginya, Pesantren adalah salah satu tradisi agung di Indonesia, yang dibangun di atas lima elemen dasar, yaitu pondok, masjid, kiai, santri dan kitab kuning klasik.⁷

Dari banyak peristiwa yang melibatkan peran sosial pesantren, ingin dikatakan bahwa pesantren hingga sekarang sesungguhnya mempunyai interaksi yang dinamis dengan masyarakat. Pesantren adalah kekuatan masyarakat dan sangat diperhitungkan oleh negara. Pesantren masih berwibawa dan dipercaya masyarakat, walaupun bukan ujung tombak satusatunya. Karena itu, dalam kondisi sosial politik yang serba menegara dan hegemoni oleh wacana kemoderenan, pesantren yang konsisten dengan ciri tradisionalitasnya mempunyai ruang publik (*public sphere*) yang luas untuk melakukan

⁴ Soleh Hayat dkk, *Peranan Ulama Dalam Perjuangan Kemerdekaan* (Surabaya : PW. NU. Jatim, 1995), 106

⁵ Zamahsary Dhofier Menuturkan bahwa, sebagai tokoh pesantren KH Wahid Hasyim bukan hanya ikut serta bersama anggota tim sembilan yang dipimpin oleh Bung Kaeno, merumuskan muqoddimah UUD'45 RI, melainkan Kiyai Wahid-lah yang menjadi pelaku sentral bagi tercapainya penerimaan oleh semua pihak terhadap "Pembukaan UUD'45 RI" pada tanggal 18 Oktober 1945. Baca : Dhofier "Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiyai dan Visinya mengenai masa Depan Indonesia (Jakarta : LP3ES, 2011) 148

⁶ Nurani Soyomukti, *Teori-teori Pendidikan: Dari Tradisionalis, Neo Liberal, Marxis-Sosialis, hingga Postmodern* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2015), 222

⁷ Dewa Gilang , *Benarkah Ada Teroris di Pesantren: Tinjauan Pesantren dan Terorisme*, (on line) tersedia dalam <http://sosbud.kompasiana.com/2012/09/02/benarkah-ada-teroris-di-pesantren-tinjauan-pesantren-dan-terorisme/>, diakses 25 Oktober 2019



pemberdayaan masyarakat, terutama kepada kaum tertindas, terpinggirkan, dan selalu tidak diuntungkan dalam konstelasi sistem ini.

Ciri dominan yang selalu menjadi acuan prinsipil dari tradisi pondok pesantren adalah tertanamnya ajaran-ajaran yang termanifestasi dalam keikhlasan, ketulusan, kemandirian, kebersahajaan, dan keberanian.⁸

Semuanya itu merupakan karakteristik yang diteladankan dalam kehidupan sehari-hari oleh seorang kiai sebagai pimpinan pondok pesantren kepada *teamwork* pondok pesantren di mana ia memimpin. Sikap kiai ini melahirkan keseganan tersendiri di kalangan semua santri termasuk *teamwork* yang ada untuk bersikap *sembrono (suu' al-adab)* kepada kiai. Dari sikap seperti inilah kemudian muncul sikap mengidolakan kiai dan tumbuhlah penghormatan dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada kiainya.

RELEGIO-PATERNALISTIC MELALUI KINERJA BERBASIS TEAM WORK

Di Indonesia biasanya pondok pesantren dipimpin oleh seorang atau lebih kiai.⁹ Menurut Wahid, sebagaimana dikutip oleh Mubarak, bahwa dunia kiai adalah dunia yang penuh dengan kerumitan, apabila dilihat dari sudut pandang yang berbeda-beda. Karenanya sangat sulit untuk melakukan generalisasi atas kelompok ulama tradisional yang ada di masyarakat bangsa kita ini.¹⁰ Menurut asal-usulnya perkataan kiai dalam bahasa Jawa, dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

- a. Sebutan gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. Umpamanya, Kiai Garuda Kencana dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di keraton Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada para santrinya. Selain gelar kiai, ia juga sering disebut seorang *'alim* (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).¹¹

Kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pesantren dan masyarakat sekitarnya.¹² Kedudukan kiai adalah pemegang pesantren dalam menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan, baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri, yang kemudian menjadi rujukan masyarakat. Kiai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Dia bertindak sebagai seorang pembimbing spiritual bagi mereka yang taat dan memberi nasihat dalam masalah kehidupan pribadi mereka, memimpin ritual-ritual penting serta membacakan doa pada berbagai acara

⁸ Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta:Kencana Prenada Media, 2006), 240

⁹ Imam Suprayogo, *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai* (Malang: UIN Malang Press, 2007), 121

¹⁰ Mubaraq, Zulfi, *Konspirasi Politik Elit Tradisional di Era Reformasi* (Yogyakarta: Aditya Media, 2006), 35.

¹¹ Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1994), 55

¹² Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 6.



penting.¹³ Dengan demikian kiai merupakan elemen yang sangat esensial dari suatu pesantren.¹⁴

Dalam memimpin sebuah pesantren, kiai menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda-beda satu dari yang lain, sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakatnya. Dalam hal ini, Mastuhu menjelaskan hasil penelitiannya dari enam pondok pesantren di Jawa Timur berkaitan dengan pola kepemimpinan kiai bahwa, dari enam populasi tersebut adalah pola karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuwan (rasional), otoriter, dan *Laissez-Faire*.¹⁵¹⁹

Sementara dilihat dari pendapat Arifin, kepemimpinan kiai mengarah pada *relegio-paternalistic* dimana adanya suatu pola interaksi dimana hubungan antara kiai dengan para santri dan para bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan pada pola kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Hal ini berarti usul-usul partisipatif dari bawahan (santri) hampir tidak ada, dan walaupun ada sangatlah kecil dan tidak begitu berarti dibanding dengan pengaruh kiai.

Hal demikian tersebut tidak dipandang sebagai pola kepemimpinan yang otoriter, karena kiai sendiri pola kepemimpinannya sudah terpola sedemikian bakunya sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Sehingga dari pola kepemimpinan yang *religio paternalistic* itu, pola interaksi antara kiai, santri dan bawahan cenderung bersifat kekeluargaan.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan *religio paternalistic*, gaya kepemimpinan *persuasive partisipatif* adalah gaya kepemimpinan pesantren yang mendekati komunitas yang dipimpinnya secara persuasif dengan jalan menjual ide (*a sell type leader*), dimana gaya kepemimpinan ini lebih terbuka, sehingga hubungan antara kiai dengan santri dan bawahan merupakan hubungan inter-relasional, sehingga peran seorang pemimpin pesantren tidak menjadi sentral.¹⁶ Dengan menggunakan gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*, para kiai dalam berinteraksi dengan bawahannya sangat erat sekali.

Definisi Team Work

Tim adalah kumpulan individu yang mengatur hubungan dalam batas-batas organisasi. Tim saling tergantung dalam tugas, berbagi tanggung jawab dari output, dan anggota mengakui diri mereka dalam satu atau lebih besar sistem sosial dalam suatu sistem sosial seluruh. Tim adalah unit dari dua orang atau lebih yang berinteraksi secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Ada tiga unsur utama dalam konsep tim. Yang pertama adalah bahwa untuk dapat berbicara tentang keberadaan sebuah tim, setidaknya dua orang atau lebih yang diperlukan. Kedua, orang-orang dari tim harus bertindak bersama-sama dalam suatu interaksi yang teratur. Ketiga, anggota tim harus bekerja sama untuk mencapai tujuan umum.¹⁷

¹³ Bruinessen, 21.

¹⁴ Galba, Sindu, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi* (Jakarta: Rieka Cipta, 1995), 65.

¹⁵ Majid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1992), 95.

¹⁶ Arifin, Imron, Hlm: 145.

¹⁷ Simsek, M.S., Akgemci, T., & Celik, A. *Pengantar Ilmu Perilaku dan Perilaku dalam Organisasi* (Angkara: Gazi Kitabevi, 1998)



Beberapa peneliti menggunakan konsep tim, daripada menggunakan konsep kelompok. Namun, beberapa peneliti yang berbeda telah mengungkapkan perbedaan tertentu antara konsep tim dan konsep kelompok.¹⁸ Tjosvold dan Tjosvold (1991) mendefinisikan sebuah tim kerja sebagai anggota yang saling mendukung untuk penyebab umum agar efektif dan sukses.¹⁹

Katzenbach dan Smith (1993) mendefinisikan konsep tim sebagai sekelompok kecil orang yang menjadi mitra dan bertanggung jawab untuk tujuan yang sama, dan mendedikasikan diri untuk pencapaian tujuan. Selain itu, sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi.²⁰

Mohrman et al. (1995) tim didefinisikan sebagai sekelompok individu yang datang bersama-sama untuk memproduksi dan menyediakan layanan dalam cara yang umum. anggota tim biasanya berbagi tujuan dan tugas-tugas umum lengkap untuk mencapainya. anggota tim saling terkait dalam mencapai tujuan dan mempengaruhi hasil melalui interaksi dengan satu sama lain. Tim juga didefinisikan bahwa integrasi dengan anggota lain adalah salah satu kewajiban dari masing-masing anggota, dan anggota mengadakan kewajiban umum untuk hasil.²¹

Cohen dan Bailey (1995) menggambarkan sebuah tim sebagai kumpulan individu yang mengadopsi saling ketergantungan dalam tugas-tugas dan membagi tanggung jawab untuk hasil yang mengatur hubungan batas-batas organisasi, dan memberi kabar dirinya dalam suatu sistem sosial seluruh yang juga dirasakan dengan cara yang sama oleh orang lain.²²

Sebagian peneliti yang lain menemukan kepemimpinan kiai bersifat karismatik. Menurut Max Weber, pemimpin yang karismatik bisa lahir karena pemimpin memperoleh karunia Tuhan (*divinely inspired gift*) dan atau kemampuan memperoleh dan mempertahankan otoritas.²³ Kiai dengan karismanya dapat dengan mudah menggerakkan dan mengarahkan semua unsur pondok pesantren (*teamwork*). Menurut Mastuhu, kepemimpinan kiai dalam pesantren didefinisikan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang sangat menonjol dalam “seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan.²⁴

¹⁸ Garner, C. L, *Team Building and Organizational Effectiveness*, Doktora Tez. (University of Texas at Austin : The Faculty of Graduate School, 1998)

¹⁹ Tjosvold, D.W. &Tjosvold, M.M., *Leading The Team Organizational: How to Create An Enduring Competitive Advantage* (New York: Lexington Books, 1991)

²⁰ Katzenbach, J. R. & Smith, D. K, *The Wisdom of Teams* (Harward Business School Press, 1993), Asian Journal of Bisnis dan Manajemen, 174

²¹ Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Morhman Jr, A.M, *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledgework*, (Jossey-Bass, 1995), Asian Journal of Bisnis dan Manajemen, 174

²² Cohen, S.G. & Bailey, D. E. (1997). *What Makes Teamwork: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*, Journal of Management, Vol.23(3), ss. 239 – 290

²³ Weber, Max. *Essay in Sociology*. Terj. Noorkholis. *Sosiologi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 297.

²⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 79.



Sebagaimana diketahui di pondok pesantren terdapat dua model hubungan santri-kiai. *Pertama*, hubungan guru-murid, dan *kedua*, hubungan orang tua-anak.²⁵ Hubungan guru murid berkembang dengan sangat efektif karena kiai tidak hanya merupakan figur teladan yang sangat dihormati para bawahan (*teamwork*) atau santri, karena kedalaman ilmu dan kesalehan amaliahnya.

Dalam praktiknya, kiai dapat memberikan motifasi spiritual kepada para bawahannya untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi pesantren. Misalnya, melalui *taushiyah* (pesan-pesan normatif) jika seseorang banyak berbuat kebaikan maka ia kelak akan mendapatkan balasan pahala dan rahmat dari Allah SWT atau dengan menggunakan pendekatan motivasi penteladanan (*uswah*), seorang kiai senantiasa sholat lima waktu dengan berjamaah secara *istiqomah* (*continual*). Dengan gaya-gaya seperti ini, loyalitas bawahan dan para santri semakin meningkat dan pada akhirnya seorang kiai menjadi pemimpin yang dicintai di tengah-tengah komunitasnya. Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mampu mengkomunikasikan ide-ide yang luas, visi ke depan dari pada sekumpulan data dan fakta kepada bawahan. Peran ini didasari pada keyakinan bahwa komunikasi merupakan sarana penting untuk mencapai visi organisasi.²⁶

Sebagai pimpinan pesantren tidak saja dituntut untuk mampu berbicara secara efektif, tetapi harus juga mampu menjadi pendengar yang efektif. Komunikasi seperti ini seringkali disampaikan ketika kiai mengaji di tengah-tengah guru senior dan para pengurus. Di sisi lain, kiai sebagai pimpinan pondok sekaligus sebagai atasan *teamwork* di pondok pesantren memiliki pengaruh karismatik kepada semua unsur pondok pesantren. Maka *teamwork* di pondok pesantren sangat efektif dan loyal terhadap program-program yang telah ditentukan oleh kiai. Kiai dapat membentuk *teamwork* yang memiliki *sense of belonging*. Hal ini terbentuk karena kiai sebagai pimpinan selalu memberi motivasi spiritual, dan menjelaskan maksud serta tujuan pendidikan pesantren.

KIAI DALAM MEMBANGUN TEAMWORK

Kiai diyakini masyarakat dan pengikutnya mempunyai otoritas dan *power* dalam mengelola pesantren. Dalam praktik pengelolaannya tentu dibantu oleh *teamwork*, sebab *teamwork* merupakan elemen vital dalam manajemen pondok pesantren. Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren, sekaligus pemimpin sebuah *teamwork* yang terdapat di pesantren memiliki fungsi, antara lain; *Pertama*, menciptakan kondisi yang mendukung kinerja bagi *teamwork*. *Kedua*, membangun dan mempertahankan *teamwork* sebagai unit kerja. *Ketiga*, melatih dan membantu *teamwork*.²⁷

Dalam manajemen pesantren, terdapat dua bentuk *teamwork* yang masing-masing memiliki karakteristik dan terdiri dari macam-macam *teamwork* yang berbeda. Kedua bentuk *teamwork* tersebut adalah struktural dan kultural. *Dewanu al-asatidz*, pengurus, penggali dana, pengembangan fisik, komunitas alumni, ideologis, dan *Ad Hoc* merupakan

²⁵ Ismail (Eds.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Semarang: Pustaka Pelajar, 2002), 135.

²⁶ Hasil observasi ketika kiai memimpin rapat dewan guru pada tanggal 25 Oktober 2019 di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.

²⁷ West, Michael, *Effective Teamwork*. Trj. Srikandi Waluyo. *Kerjasama Kelompok yang Efektif* (Yogyakarta: Kanisius, 2002), 141.



teamwork yang kesehariannya membantu pengelolaan dan melaksanakan program dan aktivitas pondok pesantren.

Teamwork menjadi kunci keberhasilan pengelolaan sebuah pondok pesantren. Keberhasilan tersebut tentu harus didukung oleh *teamwork* yang loyal dan solid. *Teamwork* yang loyal dan solid tidaklah terbentuk secara kebetulan, tapi ditentukan faktor visi yang jelas dan adanya *goal congruence* dari *person-person* di dalamnya. *Teamwork* memerlukan komitmen individu yang terlibat dengan tetap terjaganya keunikan individu serta saling menghargai perbedaan yang ada.

Terlepas dari pola atau gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren, terutama yang berhubungan dengan fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengontrol untuk mencapai tujuan program-program pesantren, *teamwork* atau bawahan selalu menunjukkan loyalitas dan soliditas. Dengan menilik bahwa *teamwork* dalam pondok pesantren adalah bagian integral dari manajemen pondok pesantren dalam pimpinan kiai, maka dapat dikatakan untuk loyalitas sangatlah kental didapati di dunia pesantren. Apapun pola dan gaya kepemimpinan kiai akan selalu diikuti loyalitas bawahan yang sangat intens.

COMITMEN LOYALITAS UMANA' PESANTREN

Becker (1960) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).²⁸ Meyer dan Allen (1984) menggunakan istilah affective commitment untuk pendapat yang pertama dan continuance commitment untuk pendapat yang kedua. Karyawan dengan affective commitment yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka mau. Orang-orang ini mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka yang memiliki continuance commitment yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian. Mereka tetap tinggal karena mereka akan mendapatkan uang pensiunan, fasilitas, dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan affective yang menyenangkan dengan organisasi.²⁹

Per Dalin (1994) mendefinisikan "*Commitment is positive feelings toward the programme, ownership, priority given to it*" (komitmen adalah perasaan positif pada program, kepemilikan, dan mengutamakan pengorbanan).³⁰ Dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik benang merah bahwa komitmen mengandung suatu pengertian berpegang teguh pada sesuatu disertai adanya rasa keterikatan dan kerelaan untuk berkorban. Dengan demikian, ciri-ciri orang yang memiliki komitmen dapat diidentifikasi dari terdapatnya unsur-unsur komitmen dalam diri seseorang, yaitu adanya kesetiaan, kerelaan untuk berusaha dan berkorban demi kemajuan lembaga, serta disertai adanya rasa kepemilikan dan keterikatan antara orang tersebut dengan lembaga tempatnya

²⁸ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 135

²⁹ John P Meyer and Natalie J. Allen, 1984, *Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372- 378 dalam Mutiara S. Panggabean, 135.

³⁰ Per Dalin, dkk, 1994, *How Schools Improve an International Report* (Wiltshire: Redwood books, 1994), 362.



bekerja. Kondisi dan sifat-sifat seperti tersebut di atas, sangat sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam dalam hal bekerja.

Islam mengajarkan bahwa hamba mendekati dan memperoleh rida dari Allah SWT melalui kerja atau amal yang soleh dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُمُ اللَّهُ وَحْدًا فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ
فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ۝ ١١٠

Artinya: Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya"

JENIS-JENIS KOMITMEN

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu affective, normative, dan continuance commitment. Affective commitment adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Continuance commitment adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Normative commitment merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psychological terkait untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.³¹

Meyer et.al., (1993) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki affective commitment yang tinggi tetap tinggal karena mereka menginginkannya. Mereka yang memiliki normative atau moral commitment tetap tinggal karena mereka merasa seharusnya melakukannya demikian, dan mereka yang memiliki continuance commitment yang tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya.³²

Menurut Argyris (1998) komitmen dibagi menjadi dua, yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal. Komitmen eksternal dibentuk oleh ingkungan kerja dan muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab dan dipengaruhi oleh reward serta punishment.

Komitmen internal berasal dari dalam diri untuk menyelesaikan tugas dengan motivasi tertentu, akan berhasil jika ada kemauan kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas dalam menerima tugas.

Argyris mengidentifikasi kedua jenis komitmen tersebut sebagai berikut:

External Commitment :

- a. Tasks are defined by other.

³¹ Natalie J. Allen and John P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-8 dalam Mutiara S. Panggabean, 136

³² Natalie J. Allen and John P. Meyer. 1993. *Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects*. Journal of Business Research. 26, 49-61 dalam Mutiara S. Panggabean., 135-136.



- b. The behaviour required to perform tasks is defined by other.
- c. Performance goals are defined by management.
- d. The importance of the goals is defined by other.

Internal commitment :

- a. Individuals defined tasks
- b. Individuals defined the behaviour required to perform tasks.
- c. Management and individuals jointly defined performance goals defined are challenging for individuals.
- d. Individuals defined the importance of the goals.³³

Luthan's (1992) menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri atas tiga dimensi: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau masyarakat bursa, (2) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi, (3) Kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.³⁴

MEBANGUN KOMITMEN MELALUI PENGUATAN ORGANISASI

Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi (Vecchio, 1995: 4), yaitu:³⁵ a). Practical Application; Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kerja, dan sebagainya. b). Personal Growth: Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang perlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi. c). Increased Knowledge: Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berotkir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerja atau personal.

Oleh karenanya Stuart-Kotze mendukung perlunya *Behaviour kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains: (1). Mendeskripsikan, (2). Menjelaskan, (3). memprediksi, dan (4). Mengontrol.

Behaviour Kinetics didasarkan pada tujuh prinsip sebagai berikut:

- a. Perilaku mendorong kerja.
- b. Hubungan perilaku dengan kinerja adalah pekerjaan spesifik.
- c. Titik awal untuk perubahan adalah pengakuan tentang perilaku sekarang.
- d. Ahli yang sebenarnya adalah orang yang melakukan pekerjaan.
- e. Kepemilikan perubahan adalah penting untuk sukses.

³³ Chris Argyris dalam Djamaluddin Ancok, dkk, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. A. Usmara (Yogyakarta : Amara Books, 2003), 126-127

³⁴ Sugeng Wahyudi, *Locus of Control dan Kinerja Bursa*, Makalah dosen strategi dan keuangan pada Program MM Undip-82, Semarang, 2004

³⁵ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013),151



- f. Perubahan berjalan terbaik dengan pendekatan ask them, bukan pendekatan tell them.
- g. Perubahan perilaku yang sukses didasarkan pada data yang dapat diamati dan dapat diukur.

SIMPULAN

Kepemimpinan kiai memiliki kekhasan dalam hal kharisma spiritualitas yang ditunjukkan untuk memberikan pengaruh positif kepada organisasi, kemampuan-kemampuan yang diwujudkan melalui keluasan keilmuan, keteladanan, kecakapan bersosialisasi mampu menjadi magnet inspirasi bagi lingkungan pesantren dan terbentuknya komitmen dalam menjaga organisasi melalui etos kerja yang baik, loyalitas, dedikasi dalam menjalankan amanah sesuai dengan leading sektor.

Pesantren melalui kemampuan yang dimiliki oleh Kiai mampu mengintegrasikan nilai ke dalam organisasi, sehingga komitmen tumbuh dan terbentuk atas dasar nilai yang telah terinternalisasi menjadi sikap, perilaku dan tindakan yang nyata.



DAFTAR PUSTAKA

- Bruinessen. 1999. *NU, Tradisi, Relasi-relasi kuasa, Pencarian Wacana Baru*. Yogyakarta: Lkis), 19
- Amir, Syafruddin. Pesantren Pembangkit Moral Bangsa. (Online) (<http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm>-28k-
- Manfred Ziemik. 1990. *Pesantren dalam Perubahan Sosial* terj. Butche B Soendjoyo. Jakarta: P3M.
- Kuntowijoyo. 1990. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan.
- Soleh Hayat dkk. 1995. *Peranan Ulama Dalam Perjuangan Kemerdekaan*. Surabaya : PWNJ Jatim.
- Dhofier, Zamakhsyari 2011. *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiyai dan Visinya mengenai masa Depan Indonesia*. Jakarta : LP3ES.
- Dhofier, Zamakhsyari, 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Nurani Soyomukti. 2015. *Teori-teori Pendidikan: Dari Tradisionalis, Neo Liberal, Marxis-Sosialis, hingga Postmodern*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media
- Dewa Gilang. *Benarkah Ada Teroris di Pesantren: Tinjauan Pesantren dan Terorisme*, (on line) tersedia dalam <http://sosbud.kompasiana.com/2012/09/02/benarkah-ada-teroris-di-pesantren-tinjauan-pesantren-dan-terorisme/>,
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, 2006. Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta:Kencana Prenada Media.
- Imam Suprayogo. 2007. *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*. Malang: UIN Malang Press.
- Mubaraq, Zulfi. 2006. *Konspirasi Politik Elit Tradisional di Era Reformasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Galba, Sindu. 1995. *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta: Rieka Cipta.
- Majid, Nurcholish. 1992. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Simsek, M.S., Akgemci, T., & Celik, A. 1998. *Pengantar Ilmu Perilaku dan Perilaku dalam Organisasi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Garner, C. L, 1998. *Team Building and Organizational Effectiveness*, Doktora Tez. University of Texas at Austin : The Faculty of Graduate School.
- Tjosvold, D.W. & Tjosvold, M.M. 1991. *Leading The Team Organization: How to Create An Enduring Competitive Advantage*. New York: Lexington Books
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams* (Harward Business School Press.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Morhman Jr, A.M. 1995. *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledgework*. Jossey-Bass. Asian Journal of Bisnis dan Manajemen
- Cohen, S.G. & Bailey, D. E. 1997. *What Makes Teamwork: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*, Journal of Management, Vol.23(3).
- Weber, Max. 2006. *Essay in Sociology*. Terj. Noorkholis. *Sosiologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994
- Ismail (Eds)., 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Semarang: Pustaka Pelajar.
- West, Michael. 2002. *Effective Teamwork*. Trj. Srikandi Waluyo. *Kerjasama Kelompok yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mutiara S. Panggabean, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- John P Meyer and Natalie J.Allen. 1984. *Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations*. Journal of Applied Psychology
- Per Dalin, dkk. 1994. *How Schools Improve an International Report*. Wiltshire: Redwood books, 1994.
- Natalie J. Allen and John P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology.
- Chris Argyris dalam Djamaluddin Ancok, dkk. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. A. Usmara. Yogyakarta : Amara Books.
- Sugeng Wahyudi. 2004 *Locus of Control dan Kinerja Bursa*, Makalah dosen strategi dan keuangan pada Program MM Undip-82, Semarang, 2004
- Wibowo, 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

