

POLA KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK PESANTREN (LITERATURE REVIEW)

Rahma Nuriyal Anwar^{1*}

UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

rahmanuricahaya09@gmail.com

Abstrak

Artikel ini membahas tentang pola dan kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek kunci sukses suatu lembaga pendidikan, termasuk pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional islam yang mengajarkan nilai-nilai keislaman. Kiai merupakan tokoh sentral dan sosok penting di sebuah pesantren sebagai pemimpin dan manajer, sekaligus sebagai penekan kekuasaan yang ditaati oleh seluruh penghuni pondok pesantren dan masyarakat sekitarnya. Kepemimpinan kiai di pondok pesantren sangat lekat dengan pola kepemimpinan otoriter. Berbeda dengan kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat demokratis karena semua kebijakan sudah diatur dengan jelas. Pola kepemimpinan kiai dapat dilihat dari cara kiai tersebut memimpin, tipe dan ciri kepemimpinan apa yang menonjol, dan pola kepemimpinan seperti apa yang digunakan. Metode penelitian dengan melakukan literature review dari beberapa artikel yang dicari dengan menggunakan google scholar dan science direct, sehingga dapat menyisihkan 22 literatur baik dari jurnal maupun buku dengan kata kunci pola kepemimpinan kiai dan kepemimpinan kiai pondok pesantren. Hasil review menyebutkan bahwa pola kepemimpinan kiai antara pesantren tradisional dan pesantren modern atau khalaf berbeda. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan penilaian dalam berhasilnya kepemimpinan yang diterapkan.

Keyword : Pola kepemimpinan kiai, Keberhasilan, Pondok Pesantren

LATAR BELAKANG

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia yang sudah ada sejak abad ke-16. Sejak saat itu pesantren telah berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada masa ini pesantren menjadi pusat penyiaran islam di Indonesia yang mengajarkan berbagai macam kitab klasik dalam bidang fiqih, aqidah, tasawuf dan lain sebagainya.¹ Pesantren adalah lembaga pendidikan tertua setelah rumah tangga walaupun begitu masih banyak pesantren menggunakan sistem pendidikan tradisional akan tetapi sudah banyak peneliti yang menjadikan pondok pesantren sebagai objek penelitiannya. Terlebih lagi saat muncul istilah - istilah seperti globalisasi, modernitas, dan lain sebagainya. Pondok pesantren merupakan lembaga yang masih berperan aktif dalam membina sosial - budaya, khususnya untuk mereka yang dibimbing didalam pesantren. Sampai saat ini, pesantren di Indonesia tealah banyak jumlahnya dan tentunya memiliki sistem kepemimpinan yang beragam. Pondok pesantren saat ini mulai berinovasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi para santri dan semua pihak yang didalamnya dalam mengajarkan nilai - nilai keislaman.² Seiring berjalanya waktu, nilai pesantren baik dalam hal sistem pendidikan, pengelolaan, dan metode pembelajarannya mulai menurun dimata

¹ Fadhilah Amir, "Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa", Hunafa: Jurnal Studia Islamika, Vol. 08, No. 01, 2011. Hal. 102.

² Wafiqul Umam, "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren", Attractive: Innovative Education Journal, Vol. 2, No. 3, 2020, Hal. 62.

masyarakat sehingga dianggap kurang mampu dalam menghadapi dan menjawab tantangan zaman.³ Oleh karena itu, saat ini pesantren menghadapi dua pilihan yang dilematis yaitu tetap mempertahankan sistem tradisional atau mengikuti perkembangan zaman yang ada. Sebagaimana yang diungkapkan Abdul Haris bahwa pesantren merupakan institusi pendidikan Islam, dilihat dari segi sosiologis pesantren memiliki peran sebagai ikon sosial yang memiliki tatanan tersendiri yang di dalamnya terdapat: kiai, santri, asrama, masjid, dan sistem pendidikan yang diterapkan. Kiai adalah seorang tokoh yang memimpin dan mengasuh pesantren. Santri adalah seorang atau sekelompok orang mengabdikan dan menimba ilmu di pesantren. Masjid merupakan tempat ibadah dan tempat berkumpulnya santri untuk mengaji dan mempelajari kitab klasik yang diajarkan oleh kiai.

Kiai sebagai pemimpin sentral pesantren turut andil dalam mewarnai corak dan pola kepemimpinan yang berlaku di pondok pesantren sebagai sosok yang berperan penting dalam memimpin pesantren. Dalam bahasa Jawa, kiai dipakai dalam 3 jenis gelar yang berbeda makna. Pertama, digunakan sebagai gelar kehormatan terhadap benda-benda yang dianggap keramat. Kedua, digunakan sebagai gelar kehormatan untuk orang tua. Ketiga, digunakan sebagai panggilan masyarakat kepada seseorang yang dinilai ahli agama Islam yang memiliki dan memimpin suatu pesantren.⁴ Menurut H. Aboe Bakar seseorang dapat diakui sebagai kiai apabila memiliki pengetahuan tentang ilmu agama, saleh dalam berperilaku, memiliki sanad kiai atau keturunan, dan dilihat dari jumlah muridnya. Kiai dalam dunia pesantren menempati posisi strategis, dimana kedudukan seorang kiai tidak lepas dari keadaan sosial yang ada di dalam pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Abdul Haris, pesantren dapat diibaratkan sebagai kerajaan kecil, dimana kiai merupakan sumber keputusan mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.⁵ Sehingga santri dan masyarakat sangat menaruh kepercayaan yang besar kepada kiai. Dengan kata lain, secara moral-psikis masyarakat menjadi makmum terhadap ketokohan kiai.

Zamakhsari Dhofier berpendapat bahwa kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dan lingkungan pesantren.⁶ Dilihat dari segi kepemimpinan, pesantren masih berpola secara sentralistik dan hierarkis, yang berpusat pada kiai. Kiai merupakan sumber dominan dalam kehidupan pesantren. Seperti mengatur perkembangan dan keberlangsungan pesantren menggunakan keahlian, kedalaman ilmu, keterampilan, dan karismanya dalam memimpin pondok pesantren. Menurut Wajosumidjo, karisma kepemimpinan kiai dapat dilihat dari luasnya dalam menguasai ilmu agama dalam kehidupan sehari-hari.⁷ Tidak jarang pola kepemimpinan kiai dijadikan tolok ukur utama kewibawaan pondok pesantren. Berkembang atau tidaknya suatu pondok pesantren tergantung bagaimana kepemimpinan kiai dan keputusan yang diambil. Sehingga beberapa pesantren mengalami kemunduran yang disebabkan karena tidak adanya penerus yang cocok untuk memimpin pesantren yang dipimpinnya atau kepemimpinan kiai yang terlalu bersifat kaku dan kurang bisa beradaptasi dengan perkembangan zaman yang ada. Menurut Ali Anwar pada Rustam Ibrahim menilai bahwa ketahanan pesantren dikarenakan telah berhasil mengantarkan santrinya untuk menguasai kitab klasik sebagai ilmunya yang dipercayai kebenarannya. Hasan Langgulung juga menyebutkan faktor yang menyebabkan bertahannya

³ Abd. Muqit, "Profesionalisme Kiai dalam Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Kemodernan," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 2, no. 2 (April 2, 2018): 139–58, <https://doi.org/10.35316/jpii.v2i2.73>.

⁴ Zainal Arifin, "Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologi Pemikiran Santri di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta", *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 9, No.2, 2015.

⁵ Abdul Haris, "Kepemimpinan (Leadership) dalam Pondok Pesantren, Madrasah, dan Sekolah (Tinjauan Manajemen)," *AL-MUNAWWARAH: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 09, No. 2, 2017. Hal. 51

⁶ Zainal Arifin, "Menangkal Islam Radikal, Upaya Santri Mlangi Yogyakarta dalam Mencegah Infiltrasi Paham Islam Radikal", *An-nur Jurnal Studi Islam STIQ An-nur Yogyakarta*, Vol. 4, No.1, 2012.

⁷ Wahjoetomo, "Perguruan Tinggi Pesantren", Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

pesantren pesantren hingga saat ini disebabkan oleh figure atau sosok kiai yang menonjol dengan ilmu dan visinya dalam mengasuh pesantren.⁸

Kiai merupakan pemimpin non formal sekaligus pemimpin spiritual, dimana posisinya sangat dekat dengan sekelompok masyarakat dilapisan bawah. Latar belakang berdirinya pesantren sendiri tidak lepas dari bantuan masyarakat tanpa pengikat. Bisa juga seorang kiai tidak terlibat dalam mendirikan pesantren namun mewarisi leluhurnya yang tercatat sebagai perintis. Berdasarkan hal ini, dapat dimaklumi bahwa jika pesantren adalah milik kiai baik mulai dari pendirinya hingga pewarisnya. Dalam konteks kepemimpinan individual kiai bebas menentukan kebijakan – kebijakan yang berhubungan dengan berlangsungnya semua kegiatan yang ada di pesantren tanpa memperdulikan pihak – pihak di luar pesantren. Berbeda dengan kepemimpinan kolektif disini terdapat sistem pembagian kerja dan distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak yang terlibat dalam keterkaitan hierarkies dan fungsional bekerja sesuai dengan tugasnya masing – masing sehingga membentuk mekanisme sistemik. Maksudnya, antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan. Untuk itu, dalam penerapannya seorang kiai juga harus paham betul bagaimana manajemen pesantrennya secara kontinyu dan konsisten.

Kepemimpinan kiai perlu ditinjau dan dievaluasi bagaimana pelaksanaannya dan dinilai tingkat keberhasilannya. Berdasarkan beberapa literatur, terdapat model kepemimpinan kyai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan individual eksistensi kyai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dinamakan unik karena peran kiai di pondok pesantren adalah pemimpin lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan, tata tertib, atau merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik serta menjadi pemimpin masyarakat.⁹ Pada pelaksanaannya, dalam mengelola suatu lembaga pendidikan pondok pesantren masing – masing memiliki tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Sehingga tiap generasi dan ke generasi terdapat dinamika dalam kepemimpinan kiai di pesantren. Bergesernya pola kepemimpinan dari kepemimpinan individual kiai menjadi kepemimpinan kolektif membawa perubahan yang cukup besar di pesantren. Perubahan – perubahan tersebut bias meyangkut kewenangan kiai hingga partisipasi ustadz dan antri di pondok pesantren. Oleh sebab itu, perubahan – perubahan atau inovasi yang terjadi sudah semestinya berasal dari internal pesantren, dalam hal ini di pegang oleh kiai yang memiliki peran penting di pondok pesantren.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik dan focus melakukan penelitian lebih dalam lagi tentang kepemimpinan kiai dalam pesantren sehingga peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pola Keberhasilan Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren” Penelitian ini terwujud untuk mengetahui pola kepemimpinan kiai yang digunakan dalam memimpin pesantren sehingga dapat dikatakan berhasil.

ISI

1. Pola Kepemimpinan Kiai

Sebelum memulai, perlu kita ketahui tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan. Menurut Hersey dan Blanchard, “Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan

⁸ Rustam Ibrahim, “Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Arus Pendidikan Modern: Studi Multisitus pada beberapa Pesantren Salaf di Jawa Tengah” *Jurnal Analisa*, Vol 21, No. 2, 2014.

⁹ Affandi Faqih M, “Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi’ar Leles)”, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 06, No. 01, 2012. Hal. 21. <http://www.journal.uniga.ac.id/>

organisasi”.¹⁰ Sedangkan pengertian kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirjo Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian atau personality seseorang yang menginginkan seorang atau sekelompok orang mengikut dan mencontohnya yang didalam dirinya memancarkan suatu kekuatan atau wibawa sehingga membuat sekelompok orang tersebut mau melakukan apa yang diperintahkannya. Begitu pula dipesantren, sebuah pesantren dipimpin oleh seorang yang dinamakan kiai. Kepemimpinan adalah suatu seni atau kegiatan mempengaruhi seseorang atau kelompok agar tercapai tujuan kepemimpinan atau organisasi tersebut. Rivai dan Mulyadi yang dikutip dalam Muhammad Ramli mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses tersebut sering melibatkan berbagai kewenangan seperti ancaman, penghargaan, otoritas, maupun bujukan. Namun dengan adanya pemimpin dan kepemimpinan segalamasalah yang terjadi pada suatu lembaga atau organisasi akan dapat diselesaikan dengan mudah.

Dalam sistem pendidikan tradisional (salaf) pondok pesantren, kyai adalah figur sentral yang mempunyai power dan otoritas penuh dalam menetapkan kebijakankebijakan yang digunakan untuk perkembangan dan berlangsungnya pondok pesantren.¹¹ Pola kepemimpinan seorang kyai di pesantren dipengaruhi oleh budaya sosial yang ada dilingkungan pondok pesantren tersebut dan masyarakat disekitarnya. Selain itu masih ada dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam di wilayahatul imam dan pengaruh ajaran sufi. Dengan demikian dapat difahami mengapa pola kepemimpinan Kyai dapat menjadi sedemikian rupa sentralnya dalam kehidupan di pesantren, dimana kekuasaan penuh berada di tangan kyai. sehingga pola kepemimpinannya cenderung otoriter, ini terjadi secara langsung karena kyai merupakan sosok atau figur guru besar pesantren yang membawa barokah. Selain itu, setiap keputusan yang diambil seorang kiai dinilai sebagai acuan berfikir dan bertindak

Pola kepemimpinan individual kyai yang diterapkan di pesantren ini kurang kondusif dalam menyambut modernisasi sehingga perlu diubah menjadi pola kepemimpinan yang responsif terhadap kemajuan zaman. Pola tersebut haruslah mengarah pada kegiatan yang melibatkan lebih banyak orang lain lagi dalam jajaran kepemimpinan. Kepemimpinan kiai di beberapa pondok pesantren mulai mengalami perubahan, baik perubahan dari pesantren tradisional (salaf) ke pesantren semi modern (terpadu) dan atau ke pesantren modern (khalaf), perubahan gaya kepemimpinan dari karismatik menjadi rasionalistik, dari otoriter – paternalistic menjadi diplomatic – partisipatif, atau dari laissez faire ke demokratis.¹² Perubahan dan penyesuaian yang terjadi pada pola kepemimpinan kiai menunjukkan bahwa Kiai mampu menyambut perkembangan zaman dengan pikiran terbuka dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa pesantren dapat memperbaharui sistem pendidikan yang telah diterapkan selama bertahun – tahun. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap pesantren dalam membimbing anak – anaknya selama dipesantren masih terjaga. Berdasarkan beberapa literatur, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kiai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.¹³

¹⁰ Dr. Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta Pusat: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, Januari 2017, Hal. 2.

¹¹ Dr. Atiqullah, “Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan pesantren Bani Basyaiban di Pasuruhan,” Sumenep: Pustaka Radja, Hal. 52.

¹² Zaini Hafidh, “Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pondok Pesantren di Kabupaten ciamis” *Jurnal Administrasi Penelitian*, Vol. 14, No. 2. 2017. Hal 114.

¹³Anwar Kasful. “Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi,” *Konstektualita*, Vol. 25, No. 02, 2010.

a. Kepemimpinan Individual

Kepemimpinan individual atau yang bisa disebut kepemimpinan karismatik-transformatif merupakan kepemimpinan yang terpusat dan hanya dilaksanakan oleh seorang kiai. Saat ini, kepemimpinan ini dinilai menjadi alasan sulitnya pesantren untuk berkembang. Kemajuan dan Perkembangan pesantren dalam kepemimpinan individual sangat ditentukan oleh kekarismaan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren. Dengan kata lain, semakin karismatik kiai semakin banyak masyarakat yang akan berdatangan untuk mengemban ilmu, mencari barakah, dan mengikuti fatwa dari kiai tersebut. Sehingga pesantren tersebut akan lebih besar, berkembang pesat, dan lebih dikenal di berbagai wilayah. Karena itulah, pola kepemimpinan tradisional adalah kepemimpinan yang mempribadi dengan ciri utama kepemimpinan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya.¹⁴ Model kepemimpinan individual ini merupakan pola kepemimpinan kultural.¹⁵ Secara kultural kedudukan kiai sama dengan kedudukan bangsawan feodal yang bisa dikenal dengan nama kanjeng di pulau Jawa. Posisi kiai yang begitu dijunjung dan dihormati itu akhirnya dinilai membentuk otoritas mutlak. Hubungan yang terjalin antara kiai dan bawahannya berjalan secara natural dan tidak structural dimana kiai menggunakan kekuatan kepribadian dan karismanya untuk mempengaruhi bawahannya sehingga dapat mencontoh dan memiliki kepercayaan dan kepedulian terhadap pemimpinnya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki daya tarik yang sangat kuat, pada umumnya kiai yang memiliki daya tarik kuat memiliki pengikut yang banya jumlahnya dan pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati kiai itu,
- 2) Karisma yang dimilikinya tidak memandang pada ketampanan, umur, kesehatan, atau kekayaan beliau,¹⁶

Kepemimpinan individual kiai ini sebenarnya mewarnai pola kepemimpinan di kalangan pesantren dan telah terjadi dalam waktu yang lama. Karena pola kepemimpinan individual kiai itulah, terdapat kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai sehingga kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual.¹⁷ Model kepemimpinan ini cocok dan banyak digunakan pada pesantren salaf dan semi modern. Pesantren salaf, salafiyah, atau salafi merupakan pesantren yang masih mempertahankan nilai nilai pendidikan tradisional yang kurikulumnya mengajarkan kitab kuning dan kitab klasik yang diajarkan langsung oleh kiainya. Disini kiai harus konsisten agar eksistensi pesantren tetap terjaga yaitu dengan selalu konsisten dalam menjaga keberlangsungan pembelajaran dan pendidikan santri di pesantren, konsisten mendidik santri dengan nilai – nilai islam dan akhlak yang baik dari hal yang sederhana seperti melaksanakan sholat berjamaah, pengajian, mengajarkan santri selalu menaati aturan yang berlaku, dan selalu mengawal kegiatan belajar mengajar kitab klasik selama dipesantren. Sedangkan pesantren semi modern atau biasa disebut pesantren terpadu dimana sistem dari pesantren ini adalah memadukan antara sistem pesantren tradisional (salaf) dan sistem pesantren modern (khalaf). Dari perpaduan sistem tersebut, saat ini model pesantren semi modern tersebut banyak diminati masyarakat karena dapat

¹⁴ Muhammad Ramli, "Manajemen dan Kepemimpinan Pesantren: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren" Al – falah, Vol. XXVII No. 32. 2017. Hal. 127.

¹⁵ Ahmad Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren", 'Anil Islam: Vol. 8, No. 1, Juni 2015.

¹⁶ Ibid. "Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren", 22.

¹⁷ Qomar Mujamil, "Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi," (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 40.

menyelaraskan dengan perkembangan zaman saat ini tanpa harus kehilangan nilai – nilai keislaman.

Kepemimpinan individual ini membuat pesantren terkesan eksklusif karena tidak ada celah untuk masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak kiai. Kepemimpinan individual ini masih banyak diterapkan di pesantren salaf atau pesantren tradisional. Sistem pesantren tradisional sendiri tidak menyelenggarakan sekolah formal. Pembelajarannya focus pada mengkaji kitab – kitab klasik. Peran kiai sebagai sosok pemimpin cukup memberi pengarahan dan koordinasi dalam musyawarah untuk melaksanakan program – program pesantren. Sedangkan di bidang teknis akan diserahkan kepada pengurus yang telah ditunjuk.

Demikian besarnya kekuasaan kiai dalam mewarnai pesantren sehingga kekuasaan mutlak ini memegang tumbuh subur dunia pesantren, yang dipengaruhi kondisi sosial – budaya dan sosial – psikis penghuni lembaga pendidikan yang dinamakan pesantren ini dapat menerima keberlangsungan dan kekekalan otoritas mutlak. Posisi kepemimpinan kiai adalah posisi yang menentukan kebijakan-kebijakan yang ada di semua segi kehidupan pesantren. Akan tetapi, terkadang dampak yang dihasilkan berakibat fatal. Gambaran kiai di atas pada umumnya hanya terbatas pada kiai pengasuh pesantren tradisional yang memegang wewenang penuh dan tidak bisa diganggu oleh pihak mana pun. Sedangkan kiai-kiai di pesantren modern ataupun khalaf bersikap lebih demokratis terhadap kebijakan-kebijakan yang ada.

b. Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, dimana seluruh elemen dalam institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).¹⁸

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis kiai dalam menjalankan kepemimpinannya. Biasanya sistem kepemimpinan ini memiliki pemikiran yang lebih maju, modern, dan terstruktur. Beban yang semula dipikul kiai sendiri menjadi lebih ringan karena ditangani banyak pihak sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing - masing. Kiai juga tidak terlalu terbebani moral tentang berlangsungnya pesantren di masa depan. Contoh dari penerapan kepemimpinan kolektif adalah pada 1984 Pesantren Tebuireng mendirikan Yayasan Hasyim Asy’ari dimana yayasan tersebut mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif.¹⁹ Selain itu, juga ada Pesantren Moden Gontor dimana kiai memiliki posisi sebagai manajer yang bekerja sama dengan pengurus dan ustadz sebagai bawahannya. Dalam hal ini, kiai memposisikan bawahannya sebagai partner kerja yang saling menguntungkan satu sama lain. Pesantren modern atau yang bisa disebut pesantren khalaf merupakan suatu sistem dan tipe pesantren yang mendirikan sekolah – sekolah umum dan madrasah – madrasah dengan mata pelajaran yang dikembangkan bukan berasal dari kitab – kitab klasik. Namun, pengajaran kitab klasik tetap dipertahankan walaupun tidak semaksimal di pesantren tradisional.

¹⁸ Haidari Amin dan El-saha Ishom, “Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah” (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), Hlm. 22.

¹⁹ Arifin Imron, “Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng” (Malang: Kalimasada Press, 1993), Hlm. 45.

Penerapan pola kepemimpinan kolektif ini adalah adanya perubahan otoritas kiai yang awalnya memegang kendali penuh atas segala kebijakan yang ada untuk diterapkan diseluruh segi kehidupan pesantren menjadi ditangani bersama pihak yayasan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing individu. Walaupun kiai sudah tidak memiliki otoritas penuh atas kebijakan yang ada akan tetapi peran kiai masih sangat dominan. Segala sesuatu yang menyangkut dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan di pesantren menjadi kesepakatan semua pihak yang bersangkutan. Peran yayasan dalam pembagian tugas yang terkait dengan perkembangan dan kelangsungan pendidikan di pesantren sangatlah besar. Perubahan yang terjadi antara kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif memiliki dampak dan pengaruh yang sangat besar terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Hubungan yang awalnya bersifat patron klien, dimana seorang kiai yang memiliki karisma besar berhubungan langsung dengan masyarakat dari berbagai wilayah yang menghormatinya. Realitanya hubungan semacam itu semakin menipis tergerus budaya-budaya modernisasi. Sehingga yang berkembang hanyalah hubungan kelembagaan pesantren dengan masyarakat.²⁰

Selain itu penggunaan pola kepemimpinan kolektif ini seorang kiai diharuskan memiliki kemampuan dalam bidang manajemen. Keahlian ini bertujuan agar dalam mengembangkan pesantren memiliki kerangka keilmuan, sasaran, tujuan, dan standar sehingga akan berjalan lancar sesuai rencana awal. Dengan demikian, model kepemimpinan karismatik kiai yang selama ini dominan di lingkup pesantren perlu di rekonstruksi kembali dengan kreativitas dan inovasi berdasarkan nilai – nilai modernitas dan nilai – nilai keislaman itu sendiri.

2. Keberhasilan Kepemimpinan Kiai

Kouzes dan Posner menawarkan lima kunci kepemimpinan masa depan yang sukses dan masing-masing memiliki dua komitmen yang harus dilakukan oleh pemimpin:

- a. Menantang proses (mencari peluang, eksperimentasi dan mengambil resiko).
- b. Memperkuat visi (menatap kedepan, mengajak orang lain ke visi itu),
- c. Mampu memperkuat kerjasama antar individu.
- d. Menjadi model (membuat contoh, merencanakan kemenangan),
- e. Membesarkan hati (mengenali kontribusi setiap individu yang berkontribusi, merayakan keberhasilan).²¹

Goleman mengidentifikasi unsur-unsur kecerdasan emosional sangat mempengaruhi kepemimpinan efektif, sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri: kemampuan untuk mengetahui perasaan sendiri dan bagaimana cara untuk mempengaruhi orang lain, memiliki kesadaran kuat mengenai siapa, perasaan, serta apa saja kekuatan, kelemahan, kebutuhan dan dorongan di dalam diri.
- b. Pengelolaan diri: kemampuan untuk mengelola pikiran negatif dalam diri yang dapat mengubah perasaan pada diri, dapat mengenali dan menafsirkan landasan emosional dari pikiran dan perilaku dalam memilih tindakan untuk mengendalikan dan menyalurkan kekuatan secara positif.
- c. Kesadaran bermasyarakat: meliputi kemampuan empati dan insting untuk mengatur, memiliki tenggang rasa terhadap perasaan yang dirasakan orang lain.

²⁰ Shaleh Rahman Abdul, "Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren," (Jakarta: Depag RI, 1982), Hlm. 7

²¹ Kholis Nur, "Makalah Kepemimpinan Pondok Pesantren: Individual atau Kolektif, Penataran Tenaga Managemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur, yang disampaikan pada Jum'at, 24 Agustus 2001, Hal. 8

- d. Mengelola hubungan: kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan meyakinkan pendengarnya. Bukan sekadar bersikap ramah, tetapi ramah dengan tujuan tertentu, menggerakkan orang ke arah yang diinginkan.²²

Peran kiai dalam mengelola pondok pesantren merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berawal dari ide-ide pemikiran, dan visi dalam menentukan arah perjalanan suatu pondok pesantren. Firman Allah Surat Ali Imran Allah menjelaskan kepada Muhammad saw yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat Allahlah kamu (Muhammad sebagai pemimpin umat) berlaku lemah-lembut terhadap mereka (kaum Quraisy). Sekiranya kamu bersikap keras lagi berbati kasar, tentulah mereka menjaubkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekat (visi program yang matang), maka bertawakal kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada Nya (Ali Imran: 159).²³

Dalam ayat ini menjelaskan bahwa ada empat perilaku yang mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin; yaitu kelembutan bernegosiasi dengan masyarakat, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik menurut kemampuannya, melibatkan semua unsur dalam mengokohkan tujuan bersama, dan yakin bahwa apa yang telah diputuskan sebagai suatu yang benar karena keberhasilan itu berasal dari Allah. Kepemimpinan pesantren masa depan, hendaknya juga mempertimbangkan dimensi-dimensi keefektifan dalam mengukur keberhasilan sebagai kecenderungan dari kepemimpinan kontemporer. Gaya kepemimpinan yang spiritualis (spiritual leadership) adalah jawaban bagi pondok pesantren yang mendasarkan gaya kepemimpinannya pada nilai - nilai ke-Tuhan-an, sehingga dapat menciptakan pesantren sebaga noble industry efektif.

Kepemimpinan yang positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang di terapkan sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan. Kyai sebagai pemimpin di Pondok Pesantren memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan dan mutu pendidikan yang dipimpinnya, semakin berkualitas dan kuat kepemimpinan Kyai akan semakin baik, berkualitas dan bermutu pendidikan di lembaga yang ia pimpin.²⁴ Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya berdasarkan sifat - sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, Namun juga berdasarkan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin dalam memimpin lembaga yang dipimpinnya.

²² Ibid, Pemimpin dan Kepemimpinan, Hal. 56

²³ Al-Quran Al-Karim, PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, Solo, 2007.

²⁴ Soetopo Hendyat, "Pendidikan dan pembelajaran: teori, permasalahan, dan praktik Cet: I" (Malang: UMM Malang, 2005), Hal. 94-96.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan seseorang dalam merancang, mengatur, dan mengelola serta mengevaluasi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Pola kepemimpinan yang banyak diterapkan di pesantren lebih bersifat individual dari pada kolektif, karena pola kepemimpinan seperti ini masih berdasarkan alami bersasal dari keturunan langsung dari kiai pendiri pesantren tersebut. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan berhasil atau tidaknya pesantren bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan kiai dalam membuat inovasi – inovasi dalam belajar kitab – kitab klasik. Hal ini tidak hanya berlaku pada satu pola kepemimpinan saja. Namun, berlaku di semua pola kepemimpinan yang diterapkan kiai di pesantrennya. Untuk itu menjadi kiai yang baik bagi masyarakat yang dipimpin seorang kiai harus memiliki iman, takwa, serta sifat-sifat terpuji lainnya. Karena seorang kiai akan dijadikan *uswatun hasanah* bagi para pengikutnya. Selain itu seorang kiai harus memiliki jiwa inovatif, berwawasan luas, dapat membuat suasana yang demokratis, siap menjadi *uswatun hasanah*, dan selalu menghormati orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin pondok pesantren dapat dilihat dari unsur-unsur yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kiai di pondok pesantren antara lain: 1) memiliki sifat-sifat dasar sebagai pemimpin yang kredibel, 2) memiliki tipe pemimpin yang objektif, 3) menerapkan etika pemimpin sesuai ajaran Rasulullah saw., 4) bersifat responsive.

Pola kepemimpinan individual merupakan pola kepemimpinan dimana seorang kiai menjadi central dari semua kebijakan dan pengambilan keputusan yang ada di pesantren. Pola kepemimpinan ini banyak diterapkan di pondok pesantren tradisional (*salaf*) dan semi tradisional (*terpadu*). Sedangkan pola kepemimpinan kolektif merupakan pola kepemimpinan yang diterapkan kiai dengan menekankan profesionalitas. Dimana semua pengurus dan ustadz yang ada di pesantren turut andil dalam pengambilan keputusan dengan kata lain semua mendapatkan tugas dan tanggungjawabnya masing – masing. Walaupun begitu peran kiai masih dominan dalam segala hal yang bersangkutan dengan pesantren. Pola kepemimpinan ini banyak diterapkan di pondok pesantren modern (*khalaf*). Banyak yang mengatakan bahwa keberhasilan dari kepemimpinan seorang kiai dilihat dari eksistensi pesantren yang dipimpinnya dan estafeta kepemimpinannya. Estafeta kepemimpinan memang menentukan keberhasilan tetapi bukan satu – satunya. Untuk menjaga keberlangsungan eksistensi pesantren dan dapat dikatakan berhasil perlu pengelolaan yang rapi dan terencana. Keberhasilan kepemimpinan kiai lebih disebabkan oleh kenggulan wibawa seseorang dalam memimpin pesantren sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan berjalan dengan lancar tanpa masalah.

Karakteristik kepemimpinan yang timbul sesuai implementasi peran fungsinya yaitu, religious, karismatik, intelektual, amanah, dan sosial humanis. Keberhasilan kepemimpinan kiai sebagai figure sentral ditentukan dari kepewajiban, kematangan, dan pengalaman yang memadai dalam membangun sebuah pesantren demi untuk membimbing, mendidik dan membina santri – santrinya. Selain itu, seorang kiai yang memiliki kepemimpinan karismatik profesional ditandai dengan kepemilikan visi dan misi yang jelas, menguasai substansi manajemen dengan baik, memiliki keyakinan akan keberhasilan, serta hasrat mempengaruhi yang tinggi. Dengan begitu kemampuan kiai dalam memimpin pesantren yang dipimpinnya tidak diragukan lagi. Karena beliau mampu menerapkan berbagai sistem aturan dalam pesantren guna membina karakter santri agar kelak berguna dan bermanfaat bagi masyarakat dan dalam kehidupan sehari – hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Muqit. 2018. Profesionalisme Kiai dalam Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Kemodernan. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 2, no. 2 139–58, <https://doi.org/10.35316/jpii.v2i2.73>.
- Abdul Haris. 2017. Kepemimpinan (Leadership) dalam Pondok Pesantren, Madrasah, dan Sekolah (Tinjauan Manajemen),” *AL-MUNAWWARAH: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 09, No. 2. Hal. 51
- Affandi Faqih M. 2012. Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi’ar Leles). *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 06, No. 01. Hal. 21. <http://www.jurnal.uniga.ac.id/>
- Ahmad Faris. 2015. Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren. ‘Anil Islam: Vol. 8, No. 1.
- Al-Quran Al-Karim. 2007. PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri: Solo.
- Anwar Kasful. 2010. Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi,” *Konstektualita*, Vol. 25, No. 02.
- Arifin Imron. 1993. Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng (Malang: Kalimasada Press), Hlm. 45.
- Dr. Aspizain Chaniago. 2017. Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta Pusat: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia. Hal. 2.
- Dr. Atiqullah. Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan pesantren Bani Basyaiban di Pasuruhan,” Sumenep: Pustaka Radja, Hal. 52.
- Fadhilah Amir. 2011. Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa. *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, Vol. 08, No. 01, Hal. 102.
- Haidari Amin dan El-saha Ishom. 2004. Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah” (Jakarta: Diva Pustaka), Hlm. 22.
- Kholis Nur. 2001. “Makalah Kepemimpinan Pondok Pesantren: Individual atau Kolektif, Penataran Tenaga Managemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur, yang disampaikan pada Jumat 8 Agustus, Hal. 8
- Muhammad Ramli. 2017. Manajemen dan Kepemimpinan Pesantren: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren. *Al – falah*, Vol. XXVII No. 32. Hal. 127.
- Qomar Mujamil. 2004. “Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi,” (Jakarta: Erlangga), hlm. 40.
- Rustam Ibrahim. 2014. Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Arus Pendidikan Modern: Studi Multisitus pada beberapa Pesantren Salaf di Jawa Tengah” *Jurnal Analisa*, Vol 21, No. 2.
- Shaleh Rahman Abdul. 1982. Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren,” (Jakarta: Depag RI), Hlm. 7
- Soetopo Hendyat. 2005. Pendidikan dan pembelajaran: teori, permasalahan, dan praktik Cet: I” (Malang: UMM Malang), Hal. 94-96.
- Wafiqul Umam. 2020. Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *Attractive: Innovative Education Journal*, Vol. 2, No. 3. Hal. 62.
- Wahjoetomo. 1997. Perguruan Tinggi Pesantren”, Jakarta: Gema Insani Press.

- Zainal Arifin. 2012. Menangkal Islam Radikal, Upaya Santri Mlangi Yogyakarta dalam Mencegah Infiltrasi Paham Islam Radikal”, *An-nur Jurnal Studi Islam STIQ An-nur Yogyakarta*, Vol. 4, No.1.
- Zainal Arifin. 2015. Kepemimpinan Kiai Dalam Ideolgi Pemikiran Santri di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta”, *INFERENSI: Jurnal Penelitan Sosial Keagamaan*, Vol. 9, No. 2.
- Zaini Hafidh. 2017. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pondok Pesantren di Kabupaten ciamis. *Jurnal Administrasi Penelitian*, Vol. 14, No. 2. Hal 114.