

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN

Badrud Tamam

drud_tam83@yahoo.com

Universitas Wiralodra – Indramayu

Udin Syaefudin Sa'ud

usaud@upi.edu

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji mengenai efektivitas kepemimpinan dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dalam pengelolaan Pondok Pesantren. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran dan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dalam kepemimpinan di pondok pesantren, serta terumuskannya model kepemimpinan efektif di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (naturalistik). Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Wawancara, observasi, dan dokumentasi digunakan sebagai alat pengumpulan data. Model interaktif analisis data digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan terdiri dari tiga kegiatan yang reduksi data, display data, dan kesimpulan. Keandalan hasil yang diperoleh dengan empat kriteria yaitu: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kepemimpinan dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik di pesantren yang diteliti berjalan tidak efektif. Rekomendasi dari temuan penelitian ini adalah pendelegasian wewenang hendaknya terstruktur dengan baik, melalui aturan-aturan yang jelas. Proses pengambilan keputusan hendaknya mengurangi ketergantungan pada kyai dan dilakukan secara musyawarah dengan kepemimpinan yang bersifat kolektif. Pesantren sebagai organisasi tradisional seyogyanya lebih membuka diri sebagai organisasi yang terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat.

Kata kunci : Efektivitas, Kepemimpinan di Pesantren, Pendelegasian Wewenang, Pengambilan Keputusan, Pengelolaan Konflik

ABSTRACT

This study examining leadership effectiveness which emphasizing on delegation of authority, decision making, and conflict management aspects in pondok pesantren management. Research aims are to obtaining description and comprehensive understanding about delegation of authority, decision making, and conflict management aspects in pondok pesantren management; and getting an effective leadership formulation model in pondok pesantren. Qualitative approach was used in this study. Interview, observation, and documentation were used as data collection tools. Interactive model of data analysis was employed to analyze the data in this study with consist of three activities which are data reduction, data display, and conclusion. The reliability of result were obtained with four criteria are: credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results of study showed that leadership implementation which emphasizing on delegation of authority, decision making, and conflict management aspects in pesantren Kempek as representation of traditional/salaf pesantren, pesantren Cipasung as semi-modern/trantitional pesantren, and pesantren Darussalam as modern pesantren was implement ineffective. Based on this study findings, the recomendation are: to obtaining an effective leadership, delegation of authority process must be a well structurally system by clarity regulation; decision making process must be enclose depends on kyai (individual figure) and done by deliberation (musyawarah) with collectivelly leadership. Pesantren as traditional organisation must be openned as open organisation and accessable by broad community, so that they able to communicate and contribute positive inputs for educational/learning process development in the pesantren systems.

Keyword: *Effectiveness, Leadership in Pesantren, Delegation of Authority, Decision Making, Conflict Management*

Pendahuluan

Pondok pesantren memiliki kedudukan yang sangat penting dan tidak bisa dipisahkan dari dinamika kehidupan umat Islam di Indonesia. Keberadaannya memiliki peran yang besar dan strategis, baik bagi kemajuan pendidikan maupun sektor-sektor kehidupan lainnya di tengah masyarakat yang dinamis dan kompleks. Karena itu sebagai sebuah entitas pendidikan di tengah masyarakat pondok pesantren tidak akan dapat mengelak dari kenyataan perubahan global yang terjadi. Realitas ini menuntut lembaga pendidikan pondok pesantren untuk bertindak dan menyikapinya dengan tepat. Pesantren harus menyikapi semua itu dengan arif dan bijak. Kesalahan dalam mengambil sikap akan berakibat fatal bagi keberlangsungan eksistensi pesantren. Salah satu hal penting yang harus disikapi dengan baik adalah terkait pola kepemimpinan (*leadership*) di pondok pesantren.

Hampir dapat dipastikan semua orang sepakat bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pesantren sebagai sebuah entitas pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari esensi nilai-nilai kepemimpinan. Istilah kepemimpinan (*leadership*) dalam bahasa Inggris berasal dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Adapun dalam terminologi Arab beberapa kata yang memiliki makna kepemimpinan antara lain, *Khilafah, Imamah, Ri'asah, Imarah, Zi'amah, Wilayah*. (Mujani dkk. 2012). Secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, dan mengerahkan segenap potensi organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Yukl (2007: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk

memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama". Agar tugas-tugas kepemimpinan dapat terlaksana secara efektif maka dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai kepemimpinan.

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan tentang (1) Karakter kepemimpinan; (2) Pengetahuan tentang lingkup profesi; dan (3) Kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*). (Tjiharjadi, dkk. 2012). Selanjutnya dalam perspektif Islam untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, pemimpin dituntut untuk memiliki karakteristik-karakteristik sebagaimana terdapat pada pribadi para Nabi dan Rasul. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah: (1) *Shiddiq* (Jujur); (2) *Tabligh* (Komunikatif); (3) *Amanah* (Dipercaya/Bertanggung jawab); dan (4) *Fathanah* (Intelektual). (Al Irbili, 2010).

Dalam lembaga pondok pesantren kepemimpinan menjadi semacam spirit dan penggerak utama dalam memutar roda pemberdayaan manajemen pesantren secara menyeluruh. Artinya peran utama dalam organisasi pesantren tidak akan pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin (*leader*) untuk memberdayakan segenap sumber daya yang ada di pesantren. Pemimpin menjadi pusat setiap penetapan kebijakan dalam organisasi apapun.

Dewasa ini, seiring makin deras dan kencangnya arus globalisasi lembaga pesantren senantiasa merespon dan mengakomodir beragam perubahan yang terjadi. Hal ini penting untuk dilakukan agar pesantren tidak tertinggal dan bahkan tergilas roda perubahan (baca: globalisasi). Namun tentunya dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur pesantren. Sebagaimana yang terkandung dalam adagium/maqolah yang sudah menjadi trademark lembaga pesantren, *Al-muhaafadzotu 'ala al-qodiimi al-shoolih wa al-akhdu bi al-jadiidi al-ashlah*. Melestarikan nilai-nilai lama yang baik (relevan) dan mengambil nilai-nilai

baru yang lebih baik. prinsip ini sudah menjadi landasan dalam pengelolaan dan pemberdayaan potensi pesantren sejak berabad-abad yang lalu.

Pesantren harus mampu melakukan perubahan-perubahan inovatif, kreatif, dan berwawasan jauh ke depan yang dapat menjembatani harapan masyarakat luas. Sehingga tidak terjadi kesenjangan-kesenjangan dalam kehidupan bermasyarakat yang memicu munculnya masalah-masalah baru. Tentunya dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur (ruh) yang sudah menjadi trademark pesantren.

Diantara sekian banyak bentuk pembaruan yang dilakukan oleh pesantren adalah rekonstruksi dalam Kelembagaan dan Organisasi Pesantren yakni dalam pola kepemimpinan. Hal ini sebagai bentuk akomodasi dan “penyesuaian” terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar pesantren. Pola kepemimpinan pondok pesantren yang secara tradisional dipegang oleh seorang figur kyai (*Individual Focused*), yang biasanya merupakan pendiri pesantren yang bersangkutan sudah dianggap tidak memadai lagi (Wahid, 2001). Dalam bukunya yang lain, Wahid (2007: 99) juga menyatakan bahwa:

Keberhasilan pesantren selama ini mempertahankan diri dari serangan kultural yang silih berganti ... sebagian besar dapat dicari sumbernya pada kharisma [kyai] yang cukup fleksibel untuk mengadakan inovasi pada waktunya.

Oleh karena itu, sejak beberapa dasawarsa yang lalu hingga saat ini banyak pesantren yang pola kepemimpinannya sudah tidak mengandalkan pada satu figur kyai (kepemimpinan tunggal) saja, tetapi menganut kepemimpinan kolektif (*Distributed, Shared, Collective Leadership*). Implementasi kepemimpinan tunggal di pesantren selama ini dinilai dapat mengganggu proses keberlangsungan eksistensi pondok pesantren kedepannya, terutama sepeninggal sosok kyai (figur tunggal) apabila diikuti

mitos-mitos kurang rasional yang selama ini kental di dunia pesantren. Selain itu, semakin kompleksnya masalah dan tantangan yang dihadapi pesantren akan menghambat implementasi kepemimpinan tunggal.

Beberapa masalah dalam aspek kepemimpinan di pondok pesantren antara lain, *pertama*, pengambilan keputusan (*decision making*) terfokus kepada sosok pribadi kyai (*individual focused*), sehingga dapat menghasilkan keputusan yang otoriter yang hanya didasarkan pada daya nalar dan tingkat pemahaman sosok individu kyai. *Kedua*, mengalami kesulitan dalam mencoba pola-pola pengembangan baru yang sekiranya belum disetujui oleh kyai. Kondisi semacam ini akan menjadikan terhentinya proses pemikiran yang merangsang untuk melakukan inovasi dan cenderung memposisikan pesantren dan seluruh komponen didalamnya menjadi pasif. *Ketiga*, pola suksesi kepemimpinan tidak memiliki bentuk dan prosedur yang jelas dan teratur. Terakhir, *keempat*, kyai sebagai pemimpin tunggal pesantren seringkali tidak dapat mengimbangi peningkatan cakupan pengaruh pesantren dengan peningkatan kualitas kepemimpinannya (Wahid, 2001).

Berdasarkan pendapat di atas dapat diidentifikasi bahwa paling tidak implementasi kepemimpinan di pondok pesantren dihadapkan pada masalah belum optimalnya pelaksanaan fungsi-fungsi pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik. Ketiga fungsi kepemimpinan ini menjadi komponen yang dijadikan tolok ukur penilaian efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren dalam penelitian ini.

Berpijak dari kenyataan di atas, dianggap perlu untuk dilakukan sebuah penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan pengelolaan konflik

(*conflict management*), sehingga dapat dirumuskan suatu model kepemimpinan pondok pesantren yang efektif. Untuk mendapatkan kajian yang komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan studi multikasus pada 3 pesantren yang berlokasi di wilayah Jawa Barat. Ketiga pesantren tersebut adalah PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang. Dimana ketiga pesantren ini secara berurutan merepresentasikan pesantren salaf/tradisional, pesantren semi modern, dan pesantren modern.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai implementasi pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dalam mewujudkan kepemimpinan efektif di pondok pesantren serta memperoleh rumusan model kepemimpinan efektif di pondok pesantren

Para ahli, praktisi, dan peneliti kepemimpinan mempunyai pandangan yang beragam mengenai definisi kepemimpinan. Istilah kepemimpinan didefinisikan sesuai dengan perspektif individu dan aspek gejala yang paling menarik perhatian mereka. Sebagaimana dinyatakan Stogdill (1974) (Yukl, 2007: 3) “terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini”. Senada dengan pandangan di atas, Burns (1978) (Razik & Swanson, 1995: 39) menyatakan bahwa “*leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth*”. Dalam bahasa yang lain, Bennis (1989) (Hoy & Miskel, 2001: 392) menyatakan “...*leadership is like beauty—it is hard to define, but you know it when you see it*”.

Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata dasar *leader* yang berarti pemimpin atau *to lead* yang berarti memimpin. Syafie (2000) secara gamblang dari sudut pandang bahasa (etimologi) menjelaskan bahwa

kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* (*lead*; Inggris) yang berarti bimbing atau tuntun. Pengertian ini mencakup dua pihak, yaitu yang memimpin (imam) dan yang dipimpin (umat). Selanjutnya ditambah awalan pe- menjadi *pemimpin* (*leader*; Inggris) artinya orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan interaksi sehingga mau bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Jika ditambah akhiran -an menjadi *pimpinan* yang berarti orang yang mengepalai. Setelah dilengkapi dengan awalan ke- menjadi *kepemimpinan* (*leadership*; Inggris) yang berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan pihak lain agar melakukan kegiatan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

Menurut Gibson et.al (2010) kepemimpinan merupakan suatu upaya pendayagunaan pengaruh dalam mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan Covey (2012: 145) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses “mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka”. Sejalan dengan definisi ini, Kouzes & Posner (2004) juga menyampaikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni memobilisasi dan mengarahkan orang lain agar ingin dan mau berjuang mengejar dan mewujudkan aspirasi bersama.

Selanjutnya, Yukl (2007: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama”. Definisi ini memberikan suatu pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang ditujukan tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi

kegiatan kelompok atau organisasi di masa sekarang tapi lebih dari itu memastikan untuk menghadapi dan mengantisipasi beragam tantangan di masa depan.

Sejalan dengan definisi di atas, Hoy & Miskel (2001: 392) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “...a social process that occurs naturally within a social system and shared among its members”. Kepemimpinan adalah suatu proses sosial yang terjadi secara alamiah dalam suatu sistem sosial dan berbagi diantara anggota-anggotanya. Seorang pemimpin merupakan sosok ideal dalam organisasi yang menjadi panutan dari orang-orang lain di sekitarnya dalam upaya mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, ia harus mempunyai wibawa (*authority*), kekuasaan (*power*), dan pengaruh (*influence*) yang kuat. Seorang pemimpin harus mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggota-anggotanya. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya dapat memerintah anggotanya mengenai apa yang harus dilaksanakan, akan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana anggotanya melaksanakan tugas yang diperintahkan. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu menggali dan merealisasikan segenap potensi yang dimiliki para bawahannya tanpa keterpaksaan untuk tujuan dan kepentingan organisasi. Kemampuan tersebut menurut Nawawi (2006) harus didukung dengan keterampilan pada diri seorang pemimpin yang mencakup: (1) keterampilan dalam menganalisis cara-cara mempengaruhi kinerja bawahan; (2) keterampilan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif; dan (3) keterampilan untuk mengubah dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Lebih lanjut Robbins (2001: 314) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “The ability to influence a group toward the achievement of goals”. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada pencapaian

tujuan yang telah disepakati bersama. Pendapat ini memandang seluruh anggota organisasi sebagai satu kesatuan utuh, sehingga kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi seluruh anggota organisasi agar bersedia melakukan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan para ahli di atas, secara umum dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki dan dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, dan mengerahkan segenap potensi organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan pula bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur pokok yang terlibat didalamnya, yaitu:

1. Orang yang dapat mempengaruhi orang lain (Pemimpin);
2. Orang yang dapat dipengaruhi (yang dipimpin/bawahan);
3. Adanya maksud atau tujuan yang ingin dicapai (Cita-cita/Harapan);
4. Adanya tindakan untuk mencapai maksud dan tujuan itu (Aktivitas).

Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang sangat vital untuk eksistensi dan keberhasilan suatu organisasi. Beragam upaya akan dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi yang dipimpinnya. Tidak mudah memang bagi seorang pemimpin untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

Secara sederhana, efektivitas seringkali digambarkan sebagai melakukan sesuatu yang benar (*doing the right*) yang berarti serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Dengan kata lain, efektivitas berkenaan dengan capaian akhir organisasi (Nawawi, 2006). Selanjutnya, Soedjadi (1997) menyampaikan bahwa efektivitas merupakan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh komponen organisasi dengan tepat,

dalam artian sasaran organisasi tercapai sesuai dengan waktu dan standar yang telah ditetapkan. Sementara itu Robbins (2001) mengemukakan pengertian efektivitas sebagai tingkat pencapaian tujuan yang telah direalisasikan dalam suatu organisasi.

Agar menjadi sosok pemimpin yang efektif maka harus dibekali pengetahuan tentang (1) Karakter kepemimpinan; (2) Pengetahuan tentang lingkup profesi; dan (3) Kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*). (Tjiharjadi, dkk. 2012). Selain itu, menurut Tappen (2004) (Tjiharjadi, dkk. 2012) seorang pemimpin yang efektif memiliki gambaran dengan kualitas diri dan kualitas perilaku sebagai berikut:

1. Kualitas diri, yang mencakup integritas tinggi, berani mengambil resiko, memiliki inisiatif, semangat, optimis, pantang menyerah, memiliki keseimbangan diri, kemampuan dan keberanian dalam menghadapi tekanan, dan memiliki kesadaran diri yang tinggi; dan
2. Kualitas perilaku, yang mencakup mampu berpikir kritis dan solutif, menyelesaikan masalah dengan tepat, menghormati dan menghargai orang lain, memiliki kecakapan komunikasi yang baik, memiliki tujuan dan mampu mengkomunikasikan visi, dan mempunyai komitmen untuk selalu meningkatkan kemampuan diri dan orang lain.

Dengan kualitas diri dan perilaku ini seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk menjalankan kinerja organisasi secara optimal. Karena pada dasarnya, efektivitas kepemimpinan dalam organisasi dibutuhkan dalam upaya menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan anggotanya agar tujuan dan sasaran organisasi tercapai secara maksimal.

Lebih lanjut, Yukl (2007) mengemukakan beberapa hal yang menjadi tolok ukur dalam mengukur efektivitas kepemimpinan pada suatu organisasi, yakni:

1. Pencapaian organisasi. Dalam hal ini

didasarkan atas tingkat keberhasilan atau kinerja organisasi. Tingkat capaian tersebut dapat berupa laba yang didapatkan, tingkat produktivitas, hubungan hasil kerja dengan standar pekerjaan, dan sebagainya;

2. Kepuasan kerja anggota/bawahan. Kepuasan kerja disini mengacu pada bagaimana perasaan bawahan terhadap pimpinan, lingkungan kerja, pekerjaan dan hasil kerja, dan sebagainya;
3. Perkembangan organisasi. Dalam konteks ini pemimpin dituntut mampu memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi agar menjadi lebih baik. Seluruh komponen organisasi digerakkan untuk mampu berkontribusi positif bagi kemajuan organisasi;
4. Pengaruh pimpinan terhadap anggota organisasi. Kualitas dan tingkat pengaruh pimpinan dijadikan tolok ukur dalam bentuk makin eratnya solidaritas kelompok, kerjasama anggota, kapabilitas pimpinan dalam membangun kinerja anggota, kemampuan memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, dan lain sebagainya.

Berdasarkan beberapa uraian yang disampaikan para ahli di atas maka dapat dipahami bahwa secara umum efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku atau gaya kepemimpinan. Selain itu untuk mewujudkan dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya hanya dimungkinkan dengan upaya pemberdayaan (*empowering*) seluruh anggota organisasi secara optimal.

Adapun acuan dan kerangka dasar yang digunakan dalam penelitian ini untuk menilai tingkat efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren mengacu pada pandangan Gary Yukl (2007). Dimana dalam hal ini, Yukl (2007) mengemukakan bahwa dalam mengevaluasi efektivitas kepemimpinan paling tidak dapat dilakukan melalui

beberapa hal yakni: 1) Tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian sasaran/tujuan organisasi; 2) Sikap/tingkat kepuasan bawahan terhadap pemimpin; 3) Kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para bawahan atau pengamat dari luar. Hal ini mencakup peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi, yaitu: (1) pendelegasian wewenang/tugas; (2) pengambilan keputusan; dan (3) pengelolaan konflik.

Selanjutnya dalam penilaian efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren, peneliti memfokuskan pada poin yang ketiga dari kerangka acuan penilaian efektivitas kepemimpinan menurut Yukl sebagaimana diuraikan di atas. Penetapan fokus ini senada dengan pandangan KH. Abdurrahman Wahid/Gusdur (2001) yang menemukan bahwa dalam konteks kepemimpinan, pondok pesantren dihadapkan terhadap beberapa permasalahan yakni: 1) setiap keputusan sangat tergantung pada pribadi pemimpin (kyai) sehingga memunculkan ketidakpastian dalam pengelolaan dan perkembangan pesantren. Ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di pesantren belum berjalan dengan baik. 2) para pembantu kyai mengalami kesulitan dalam mencoba pola-pola baru/inovasi pengembangan. Ini mengindikasikan belum optimalnya pendelegasian tugas dan wewenang di pondok pesantren. 3) potensi konflik yang cukup besar, seperti dalam pergantian kepemimpinan, penerapan program-program baru dan sebagainya.

Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*) dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi menuntut seorang pemimpin yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara baik, tepat dan benar. Menurut Nawawi (2006) wewenang (*authority*) merupakan suatu fungsi dari kedudukan yang sah dalam

hierarki tertentu. Wewenang akan sangat efektif manakala pihak lain/bawahan bersedia menerima dan menjalankannya. Oleh sebab itu, setiap kemunculan wewenang dalam setiap organisasi harus diikuti tanggung jawab. Sementara itu Handoko (2001) mendefinisikan wewenang sebagai suatu hak yang dimiliki oleh individu dalam organisasi untuk melakukan sesuatu atau memerintah pihak lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Secara umum, menurut Handoko (2001) dikenal tiga bentuk wewenang yang dimiliki oleh komponen organisasi, yaitu: (1) wewenang lini (*line authority*), wewenang jenis ini dalam implementasinya sangat sederhana dan banyak dilakukan oleh organisasi kecil. Disini atasan memberikan perintah langsung kepada bawahannya melalui tingkatan organisasi. (2) wewenang staff (*staff authority*), wewenang jenis ini meliputi hak yang dimiliki oleh masing-masing staf dalam organisasi untuk memberikan masukan, rekomendasi, atau konsultasi kepada pegawai lini. Disini tidak ada wewenang staf untuk memrintah lini agar mengerjakan suatu kegiatan. Dan (3) wewenang staf fungsional (*functional staff authority*), disini terdapat wewenang dari satuan staff untuk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional, dimana hal itu merupakan spesialisasi dari staf bersangkutan.

Pemimpin dalam setiap organisasi harus mampu mengatur dan mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada dirinya dengan tepat sesuai dengan fungsinya. Di antara aturan yang sangat vital dalam organisasi terkait dengan pembagian beban kerja sesuai dengan struktur yang ada. Seorang pemimpin yang efektif tidak bekerja sendiri, tapi harus mampu bekerjasama dengan membagi peran dan tanggung jawab dalam bentuk pendelegasian wewenang.

Wirawan (2013) mendefinisikan pendelegasian sebagai suatu rangkaian proses dimana agen memberikan kekuasaan kepada target untuk menjalankan suatu tugas khusus,

membuat keputusan terkait dengan tugas yang diterima dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada agen. dalam pengertian ini target dapat berupa bawahan dari agen atau mitra bisnis/kerja yang sejajar dengan agen. Sejalan dengan pendapat di atas, Kreitner & Kinicki (2014) mengemukakan pendelegasian sebagai proses memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan secara penuh kepada pegawai di tataran bawah.

Adapun, menurut Ivancevich, et.al (2005) pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) merupakan proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah dalam suatu organisasi. Kewenangan di sini mengarah pada hak individu untuk mengambil keputusan-keputusan tanpa harus terlebih dahulu meminta persetujuan dari atasan dan menuntut adanya kepatuhan dari pihak-pihak di bawahnya dalam organisasi. Lebih lanjut, ia menegaskan bahwa pengambilan keputusan di sini secara khusus mengacu pada kewenangan dalam mengambil keputusan, bukan melakukan suatu pekerjaan.

Tjiharjadi, dkk (2012) menegaskan bahwa ketiadaan pendelegasian wewenang dalam suatu organisasi, dimana setiap keputusan dan kebijakan terpusat pada satu orang akan menjadikan organisasi kaku, berat, dan lambat bertindak. Tidak ada unsur aktif progresif dalam strategi manajemen untuk memprediksi kemungkinan di masa depannya. Pada akhirnya organisasi semacam ini akan terhambat dan menyerah pada penurunan produktivitas.

Setiap pemimpin harus mampu mendayagunakan segenap potensi pegawai dalam organisasi yang dipimpinnya. Cakupan dalam pendelegasian wewenang juga meliputi pengambilan keputusan sesuai dengan batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah didelegasikan. Dalam setiap tingkatan organisasi apapun, pendelegasian wewenang memiliki peranan yang sangat vital. Oleh karenanya setiap pemimpin harus memiliki pengetahuan dan pemahaman

yang cukup tentang konsep pendelegasian wewenang ini.

Hal mendasar yang mendorong pendelegasian wewenang dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya keterbatasan yang ada pada diri seorang pemimpin. Keterbatasan-keterbatasan itu menurut Arifin (2012) meliputi:

1. *Span of time*. Keterbatasan waktu seorang pemimpin untuk mengerjakan dan mengawasi sebuah aktivitas.
2. *Span of attention*. Keterbatasan perhatian seorang pemimpin terhadap kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang dipimpinnya. Kapasitas pikiran seorang pemimpin tidak cukup dalam memikirkan beberapa aktivitas dalam waktu tertentu.
3. *Span of personality and energy*. Keterbatasan kepribadian dan tenaga yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengatur bawahannya dengan efektif, juga untuk mempengaruhi bawahan secara pribadi maupun kelompok.
4. *Span of knowledge*. Keterbatasan seorang pemimpin untuk memimpin pengetahuan para bawahannya maupun keterbatasan pengetahuan pemimpin tentang kegiatan-kegiatan dalam organisasi.
5. *Span of management*. Keterbatasan kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan mengarahkan para bawahannya dalam organisasi yang dipimpinnya.

Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang memiliki peran yang sangat besar dan vital dalam setiap pengambilan keputusan. Pembuatan keputusan dan tanggung jawab terhadap keputusan/kebijakan yang dihasilkan merupakan salah satu tugas penting seorang pemimpin. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa, seseorang yang tidak dapat membuat keputusan, (seharusnya) tidak dapat diangkat ataupun menjadi pemimpin dalam organisasi

apapun. Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan akan menghambat jalannya roda organisasi.

Mosley, et.al (1996) (Wirawan, 2013: 651) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai “...*the conscious selection of course of action from available alternatives to produce a desired result.*” Definisi ini memberikan pemahaman bahwa pengambilan keputusan merupakan rangkaian kegiatan seleksi secara sadar terhadap alternatif-alternatif solusi yang ada untuk mendapatkan hasil yang diharapkan secara bersama. Senada dengan pendapat di atas, Kreitner & Kinicki (2014) mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan adalah rangkaian kegiatan mengidentifikasi dan memilih alternatif solusi yang dapat memberikan hasil yang diharapkan.

Berikutnya, Wirawan (2013: 651) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai “proses menganalisis problem, mengidentifikasi alternatif-alternatif, memilih satu alternatif terbaik untuk menyelesaikan problem, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan”. Sementara itu menurut Arifin (2012) pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemikiran dalam upaya pemecahan suatu masalah untuk memperoleh suatu kebijakan/keputusan untuk diimplementasikan.

Dari beberapa konsep pengambilan keputusan yang dikemukakan para ahli di atas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan dalam suatu organisasi bertujuan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan berbagai konflik sehingga usaha pencapaian tujuan yang diharapkan dapat dilaksanakan secara efektif.

Secara umum, menurut Wirawan (2013) proses pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui enam langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan analisis masalah. Proses pembuatan keputusan dimulai ketika organisasi menghadapi masalah yang mengganggu kinerja. Masalah adalah

kondisi ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan kondisi yang ada atau sedang terjadi (*das sein*). Tahapan identifikasi dan analisis masalah meliputi langkah-langkah: mengidentifikasi dan mengenal masalah; mengidentifikasi masalah secara operasional; dan mendiagnosa situasi.

2. Identifikasi alternatif-alternatif solusi. Dalam tahap ini pemimpin mengidentifikasi berbagai alternatif untuk solusi masalah. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan sebanyak mungkin alternatif tanpa menilainya.
3. Evaluasi alternatif-alternatif solusi. Tahap ini dilakukan dengan beberapa aktivitas yaitu: menentukan kriteria seleksi alternatif, dan mengevaluasi alternatif dengan kriteria seleksi.
4. Membuat keputusan. Dalam tahap ini pemimpin memilih alternatif terbaik yang memiliki nilai tertinggi, memberi keuntungan besar dan memiliki resiko terendah. Di sini keberanian mengambil resiko (*risk propensity*) dari seorang pemimpin sangat menentukan. Pemimpin yang memiliki keberanian mengambil resiko tinggi senantiasa menghitung keuntungan yang mengikuti resiko dari setiap alternatif (*risk-reward trade off*).
5. Melaksanakan keputusan. Ketika membuat keputusan sebaiknya seorang pemimpin melibatkan para bawahannya, sehingga setiap keputusan yang diambil mendapat dukungan dari setiap bawahan dalam bentuk komitmen yang tinggi terhadap keputusan yang dihasilkan.
6. Mengevaluasi hasil dan memberikan masukan. Tahapan ini adalah aktivitas menilai proses dan hasil pelaksanaan keputusan apakah sesuai dengan apa yang diharapkan dan melakukan perbaikan dalam pelaksanaan jika dianggap perlu.

Adapun untuk mengetahui bahwa pengambilan keputusan berjalan efektif, para ahli dan praktisi menyampaikan beberapa indikator sebagaimana dikemukakan oleh

Arifin (2012) sebagai berikut:

1. Keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus terkait dengan berbagai sasaran yang ingin dicapai;
2. Keputusan yang diambil harus rasional dan logis, dalam artian sesuai pendekatan ilmiah berdasarkan teori para ahli;
3. Keputusan yang diambil menggunakan pendekatan ilmiah serta dilindungi daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif, bahkan emosional;
4. Keputusan yang ditetapkan harus dapat dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi untuk tercapainya sasaran; dan
5. Keputusan yang diambil harus dapat diterima dan dipahami oleh para pimpinan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam menjalankan keputusan tersebut, juga oleh para pelaksana kegiatan operasional.

Pengelolaan Konflik (*Conflict Management*) dalam Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, konflik menjadi sebuah keniscayaan yang nyaris tak terhindarkan. Konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh beragam hal dan dinamika organisasi. Konflik yang terjadi dalam setiap organisasi merupakan suatu bagian yang alami dalam kehidupan sosial. Konflik dapat terjadi antara siapapun dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan setiap individu memiliki perbedaan dalam tujuan dan kepentingan.

Kreitner & Kinicki (2014) mengemukakan bahwa konflik merupakan suatu proses dalam sebuah organisasi dimana satu kelompok menganggap bahwa kepentingannya dihalangi dan ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh kelompok lainnya. Lebih lanjut, Wexley & Yukl (2005) menegaskan bahwa konflik merupakan suatu perselisihan atau pertentangan antara dua pihak yang ditandai dengan terjadinya permusuhan secara terbuka dan atau

dengan sengaja menghalangi upaya-upaya pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya.

Senada dengan pandangan di atas, Badeni (2013) mengemukakan konflik sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh satu pihak untuk mencegah atau menghambat efektivitas pelaksanaan tugas atau keinginan pihak lain. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Luthans (2005: 385) mendefinisikan konflik sebagai “...*the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility*”. Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi.

Salah satu tugas dari seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya adalah pengelolaan konflik. Adanya keragaman dalam organisasi menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik dalam suatu organisasi. Konflik tidak dapat dihilangkan dalam dinamika organisasi, akan tetapi dapat dikelola, dikendalikan, dan disinergikan untuk kemajuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari kemampuannya dalam mengelola dan mengendalikan konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengelola dan mengendalikan konflik akan memicu timbulnya kondisi yang antiproduktif dan destruktif dalam organisasi. Sebaliknya, organisasi akan mengalami gairah pertumbuhan dan dinamisasi manakala seorang pemimpin dibekali kemampuan dalam mengelola dan mengendalikan konflik yang ada. Konflik dapat terjadi antar sesama pemimpin, antar sesama bawahan, antara pemimpin dan bawahan. Konflik-konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh banyak hal. Ivancevich, et.al (2007) mengemukakan tiga faktor utama penyebab konflik antarkelompok, yaitu: (1) ketergantungan kerja (*work interdependence*); (2) perbedaan sasaran; dan (3) perbedaan persepsi.

Adapun indikator pengelolaan

konflik yang efektif adalah sebagaimana dikemukakan Rivai (2007) bahwa adanya konflik dalam suatu organisasi memberikan manfaat tersendiri terutama dalam: (a) menciptakan dan membangun kreativitas; (b) perubahan sosial yang konstruktif; (c) membangun keterpaduan kelompok; dan (d) peningkatan fungsi kekeluargaan/kebersamaan.

Setiap pemimpin dalam organisasi perlu memiliki pemahaman yang cukup mengenai berbagai jenis konflik. Ini sebagai bekal pengetahuan bagi setiap pemimpin dalam pengendalian dan pengelolaan konflik dalam organisasi yang dipimpinnya. Kreitner & Kinicki (2014) mengklasifikasikan tiga jenis mendasar konflik, yaitu: konflik personal, konflik antarkelompok, dan konflik lintas budaya. Selain ketiga jenis konflik itu, dilihat dari tingkat ketercapaian kepentingan organisasi, konflik dapat dibedakan menjadi konflik fungsional (*functional conflict*) dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*).

Konflik fungsional merupakan pertentangan antarkelompok dapat meningkatkan dan menguntungkan bagi kinerja organisasi. Secara sederhana dapat dipahami bahwa konflik jenis ini lebih bersifat konstruktif dan kooperatif. Dalam artian pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menerapkan sikap menang-menang (*win-win solution*) dalam menyelesaikan permasalahan dan menemukan kesamaan cara pandang. Sebaliknya konflik disfungsional adalah setiap pertentangan atau interaksi antarkelompok yang bersifat destruktif. Dalam arti mengganggu kinerja organisasi sehingga membahayakan dan menghambat jalannya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Kreitner & Kinicki, 2014; Ivancevich et.al, 2007).

Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Dalam suatu pondok pesantren sosok kyai merupakan salah satu unsur yang terpenting. Kyai memiliki kedudukan dan peran yang sangat vital dalam pesantren.

Eksistensi pesantren nyaris tidak dapat dilepaskan sepenuhnya dari sosok kyai. Kyai merupakan *leader* sekaligus *manager* yang keberadaannya adalah satu dari sekian syarat sebuah lembaga bisa disebut pesantren. Dhofier (2011) menyatakan bahwa istilah kyai adalah gelar yang disematkan oleh masyarakat luas kepada seseorang yang ahli dalam bidang agama Islam yang memiliki dan/atau menjadi pimpinan lembaga pondok pesantren dan mengajarkan kitab-kitab kuning (klasik) kepada para santrinya.

Dalam kehidupan pesantren, kyai memiliki kedudukan yang amat signifikan dan dominan. Segala apapun yang ada dalam pesantren tidak terlepas dari sosok kyai. Tiap kebijakan, pengajaran, dan hal apapun yang terkait dengan kehidupan pesantren dan problematika masyarakat sekitarnya, kyai hadir sebagai seorang *leader*, *problem solver*, *mediator*, dan guru yang bijak.

Kyai sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pondok pesantren dapat digambarkan sebagai sosok kyai yang memiliki kapabilitas yang mumpuni dan pancaran kepribadian yang kuat. Menurut Umam (2003) kepemimpinan kyai adalah suatu seni dalam memanfaatkan segenap sumber daya pesantren (dana, sarana, dan tenaga) untuk mencapai tujuan pesantren. Kemampuan kyai dalam memberdayakan dan menggerakkan orang-orang di sekitarnya akan semakin menciptakan kondisi dan pengaruh pesantren yang makin luas.

Seorang kyai dalam menjalankan kepemimpinannya seringkali memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan kyai-kyai lainnya. Hal ini dapat dimaklumi mengingat gaya kepemimpinan masing-masing kyai di pondok pesantren didukung dan dipengaruhi kondisi sosial dimana mereka tinggal. Menurut Mardiyah (2012) dari beberapa hasil penelitian ditemukan beberapa gaya kepemimpinan kyai dalam memimpin pondok pesantren, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*.

Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat

suatu interaksi antara kyai dengan para santrinya atau bawahan di pesantren yang didasarkan atas nilai-nilai religi yang dilandaskan atas gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW sebagai sosok pemimpin ideal sepanjang masa;

2. Gaya kepemimpinan *paternalistic-otoriter*. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang kyai sebagai pemimpin dalam lembaga pesantren lebih bersifat pasif. Ia bertindak sebagai sosok bapak yang memberikan kesempatan bagi anak-anaknya untuk berkreasi. Namun dalam hal ini, kyai juga sekaligus bersikap otoriter, dalam artian kyai memberikan pertimbangan dan keputusan final untuk memutuskan apakah kreasi-kreasi yang dihasilkan para santrinya layak diteruskan atau dihentikan;
3. Gaya kepemimpinan *legal-formal*. gaya kepemimpinan ini dalam mekanisme kerjanya menggunakan fungsi kelembagaan. Dalam artian masing-masing unsur dalam lembaga pesantren menjalankan peran dan fungsi sesuai bidangnya masing-masing, dan secara keseluruhan bekerja untuk mendukung keutuhan dan mencapai tujuan lembaga;
4. Gaya kepemimpinan bercorak alami. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang kyai tidak memberi kesempatan bagi munculnya pemikiran dan ide yang menyangkut penentuan dan penetapan kebijakan pesantren. Ia memiliki pandangan bahwa pengambilan kebijakan dalam lembaga yang dipimpinnya merupakan wewenangnya secara mutlak. Adanya usulan-usulan dari pihak luar yang berbeda dengan kebijakan pesantren akan direspon secara negatif.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa seorang kyai memiliki tugas dan tanggung jawab keummatan yang begitu besar. Ia hadir dalam interaksinya dengan para santri di pesantren selama 24 jam dalam membimbing, mendidik, memberikan nasihat, mengajarkan kitab-kitab kuning

dengan penuh daya tarik, bijaksana, perhatian dan kasih sayang.

Kerangka Pikir Penelitian

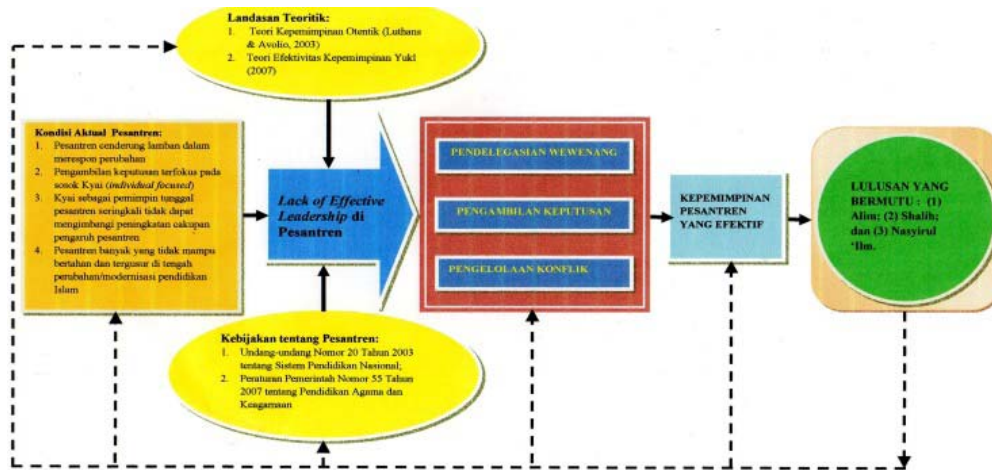
Kerangka berpikir yang dibangun dalam penelitian ini berdasarkan suatu asumsi bahwa perubahan merupakan suatu keniscayaan yang tak dapat dihindari oleh siapapun, termasuk lembaga pendidikan pesantren. Perubahan yang dimaksud tentunya perubahan yang positif, dimana dalam penelitian ini perubahan yang dikaji terkait dengan rekonstruksi kelembagaan dan organisasi pondok pesantren, yakni pola kepemimpinan di pondok pesantren.

Melalui rekonstruksi pola kepemimpinan pondok pesantren dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan pengelolaan konflik (*conflict management*) diharapkan dapat mewujudkan kepemimpinan pesantren yang efektif yang mampu menjawab tantangan zaman. Bahkan siap dalam menyongsong masa depan yang lebih menantang. Dimana pada akhirnya, kepemimpinan pesantren yang efektif ini dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan pondok pesantren. Ini dapat dilihat dengan tercapainya tujuan pendidikan pondok pesantren berupa lulusan yang bermutu (*'alim, sholih, dan nasyirul 'ilm*) yang siap pakai di tengah masyarakat.

Skema berpikir berikut ini (Gambar 1) dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai alur berpikir yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (naturalistik). Disebut kualitatif karena data-data yang dikumpulkan bersifat kualitatif, bukan kuantitatif yang menggunakan alat-alat pengukur. Data dikumpulkan dari latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung.



Gambar 1.
Kerangka Pikir Penelitian

Adapun jenis penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Penggunaan jenis penelitian ini dilakukan dengan mencoba mempelajari suatu fenomena (dalam kasus) dalam konteks yang nyata. Menurut Creswell (2010), studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang dalam pelaksanaannya peneliti menyelidiki secara cermat mengenai suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.

Penelitian ini mengambil lokasi beberapa pondok pesantren di Jawa Barat, yakni 1) Pondok Pesantren Kempek Cirebon; 2) Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya; dan 3) Pondok Pesantren Darussalam Subang. Masing-masing secara berurutan dapat diidentifikasi sebagai pesantren tradisional/salaf, pesantren semi modern, dan pesantren modern. Pemilihan lokasi ini dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan topik penelitian ini.

Agar dapat memahami makna dan penafsiran akan fenomena kepemimpinan di pondok pesantren, maka dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung dari peneliti terhadap objek kajian di lapangan.

Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen (*human instrument*).

Selanjutnya, supaya dapat diperoleh data yang holistik dan integratif serta tetap memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, maka dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan tiga teknik yaitu: (1) wawancara mendalam (*indepth interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) studi dokumentasi (*study document*).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan analisis interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles & Huberman (1994). Analisis tersebut terdiri dari tiga alur yang saling berinteraksi, yaitu: (1) reduksi data (*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisir data. (2) penyajian data (*data display*), yaitu menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi berdasarkan teori-teori yang ada (*conclusion drawing/verification*), yaitu membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Adapun untuk

pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*) penelitian ini mengacu pada pendapat Lincoln & Guba (1985) dimana pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan atas empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Hasil dan Pembahasan

1. Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*) di Pondok Pesantren

Implementasi pendelegasian wewenang (*Delegation of Authority*) di ketiga pesantren yang diteliti, pesantren Kempek sebagai representasi pesantren salaf/tradisional dalam proses pendelegasian wewenang masih dilakukan secara tradisional dimana dalam implemenasinya dibentuk Dewan Keluarga untuk memastikan setiap anggota keluarga bisa menjadi pengurus pesantren dan ikut serta berkecimpung dan membina dalam proses pendidikan di pesantren.

Dapat dikatakan bahwa dalam proses pendelegasian wewenang di pesantren Kempek masih bersifat tradisional, dan memaksa anggota keluarga untuk mampu menjadi pengurus. Tidak diserahkan pada para profesional untuk mengurus pesantren agar semakin berkembang. Karena dirasa bahwa kebijakan utama tetap harus dari pimpinan pesantren dan harus dilakukan dengan baik dan benar oleh setiap pengurusnya.

Proses pergantian kepemimpinan yang merupakan salah satu aspek dari proses pendelegasian wewenang di pesantren Kempek walaupun masih bersifat nepotisme sebagaimana organisasi tradisional pada umumnya, tetapi dalam hal memilih pemimpin disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pesantren. Dimana dari kelima bersaudara yang memimpin pesantren Kempek akan diseleksi siapa yang berhak menjadi pimpinan tertinggi sebagai pengganti orang tua mereka, yang biasanya kepemimpinan itu jatuh pada saudara tertua. Sehingga mau tidak mau sebagai orang

yang tertua akan dibentuk dan dilatih untuk meneruskan kepemimpinan Kyai, persis seperti sistem monarki.

Hal ini biasanya sudah menjadi tradisi dan setiap anggota pondok pesantren akan menerimanya tanpa mempermasalahkannya. Karena memang saudara tertua akan dipersiapkan sebelumnya sebagai pemimpin. Mekanisme semacam ini tidak menyalahi aturan karena proses menuju kepemimpinan telah dilalui melalui penggabungan ilmu pengetahuan dengan menjadi santri di pesantren-pesantren terkemuka, sehingga kemampuan anak-anak kandung Kyai biasanya tidak perlu lagi diragukan sifat kepemimpinan dan kemampuannya dalam mengelola pesantren.

Kepemimpinan, menurut Robbins (2001: 314) merupakan "*the ability to influence a group toward the achievement of goals*". Definisi ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, ataupun menggerakkan kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Sedangkan kemampuan dalam pengelolaan organisasi pesantren meminjam istilah Gus Dur, subculture sebuah masyarakat tradisional (pesantren). Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, kyai pesantren seringkali menempati atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan (*maziyyah*) yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya.

Dari hal tersebut diatas dapat dikatakan bahwa meski gaya kepemimpinan yang dianut otoriter, para pemegang amanah dipaksa harus bisa mengemban amanah. Dalam kasus ini anak tertua harus dipersiapkan menjadi seorang pemimpin meski anak tertua tidak mampu maka pesantren akan mendidik anak tertua tersebut sampai bisa disebut layak untuk menjadi pengurus pesantren.

Adapun pesantren Cipasung sebagai

representasi pesantren semi modern dalam pendelegasian wewenang telah menggunakan sistem yang professional. Walaupun dalam hal manajemen masih cenderung pesantren tradisional. Dalam pendelegasian wewenang pimpinan yayasan memberikan kepada para ahli di setiap lembaganya. Sedangkan pimpinan yayasan hanya berlaku sebagai pembuat kebijakan, dimana ia memiliki fungsi layaknya dalam kepemimpinan semi otoriter.

Pesantren Cipasung dalam pendelegasian wewenang bisa dikatakan memiliki gaya kepemimpinan semi demokratis dalam menentukan pimpinan lembaga dibawahnya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Berikutnya untuk pendelegasian wewenang di pesantren Darussalam, berbeda dengan pesantren Kempek dan pesantren Cipasung. Di pesantren Darussalam yang merepresentasikan pesantren modern, dalam setiap pendelegasian tidak hanya profesionalisme saja yang diutamakan, namun batasan wewenang yang diemban oleh setiap pengurus telah disepakati dalam sebuah program kerja. Dimana dalam program kerja tersebut terdapat kebijakan dan batasan wewenang yang mengatur para pengurus supaya tidak semena-mena dalam mengatur santri.

Namun batasan tersebut menjadi sebuah dilema tersendiri dimana pengurus berbeda pendapat dengan orang tua santri diminta mengeluarkan wewenang mengenai kebijakan pesantren yang sulit dilakukan karena dibatasi oleh program kerja. Hal tersebut tentunya memerlukan tahapan hierarki dalam penyelesaiannya, dimana harus dilimpahkan kepada pengurus yang

lebih tinggi levelnya. Hal tersebut membuat sebuah wewenang menjadi lambat dirasakan oleh orang tua santri atau pihak lainnya.

Jika dilihat dari tingkat pelaksanaan pendelegasian wewenang di ketiga pesantren bisa dilihat bahwa wewenang diberikan kepada para pengurus di bawah pimpinan haruslah pengurus yang memiliki keilmuan dan kapabilitas di bidang tersebut. Meski para ketua pengurus ini merupakan keluarga dari pimpinan pondok pesantren sekalipun, mereka harus tetap meraihnya dengan proses yang lama. Bahkan mau tidak mau mereka harus mau kelak menjadi pengurus pesantren, dimana mereka harus bisa menguasai seluruh aspek kebijakan melalui wewenang yang dikeluarkan. Seperti contoh pesantren Cipasung, dimana menantu pimpinan pesantren sebelumnya menjadi ketua pada bidang tertentu. Tapi dia mendapatkan jabatan dan wewenang tersebut bukannya karena nepotisme, tapi sebagian besar mereka dipilih karena keilmuan yang mereka dapatkan atau miliki.

Ketiga pesantren dalam perekrutan pengurus sudah menggunakan sistem yang professional. Hampir setiap pesantren pasti memiliki tenaga ahli yang memiliki kemampuan dan profesional di bidangnya masing masing. Hal ini memperlihatkan bahwa pendelegasian wewenang dipandang oleh pihak santri dan juga pengelola pesantren Kempek, Cipasung dan Darussalam sebagai bentuk amanah yang harus dijalankan semaksimal mungkin dan penuh tanggung jawab, seperti yang dikemukakan oleh Tjiharjadi, dkk. (2012) yang menyatakan bahwa dalam pendelegasian wewenang, pemimpin memberikan tugas, hak, tanggung jawab, dan kewajiban yang sepadan dengan pelaksanaan kinerja sehingga bawahan dengan sendirinya merasa dituntut untuk bertanggung jawab secara penuh dalam pelaksanaan kerjanya.

2. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) di Pesantren

Salah satu tugas terpenting seorang pemimpin adalah menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Namun dalam mengambil keputusan, terkadang pemimpin pun menghadapi dilema. Apalagi jika pilihan yang ada membuat pemimpin harus mengorbankan kepentingan orang lain atau memberikan resiko yang akan merugikan anggota organisasi. Namun kadangkala keputusan sulit harus tetap diambil demi terwujudnya tujuan organisasi. Adakalanya pemimpin ternyata mengambil keputusan yang salah dan merugikan organisasi.

Akan tetapi melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan masih lebih baik dibandingkan tidak melakukan tindakan apapun sama sekali. Karena tujuan utama dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi pastinya adalah untuk menghasilkan solusi yang dianggap paling tepat dalam menyelesaikan masalah yang ada. Ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Wirawan (2013: 651) bahwa pengambilan keputusan adalah “proses menganalisis problem, mengidentifikasi alternatif-alternatif, memilih satu alternatif terbaik untuk menyelesaikan problem, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan keputusan”.

Mengenai implementasi pengambilan keputusan (*Decision Making*) di ketiga pesantren yang diteliti dapat dikatakan bahwa tidak ada pihak lain yang ikut campur dalam pengambilan keputusan di pesantren. Baik keputusan penetapan anggota, dan keputusan terhadap sebuah wewenang. Keputusan tersebut dilakukan oleh ketiga pesantren secara mandiri. Kebanyakan keputusan dirasakan berasal dari musyawarah antar pengurus. Sama halnya dengan pesantren Darussalam, kyai di sana sangat percaya terhadap kemampuan pengurusnya hingga ia mempercayakan sepenuhnya permasalahan teknis pada pengurus. Jelas banyak keputusan yang sifatnya teknis diambil alih langsung oleh pengurus, sedangkan untuk keputusan

yang sifatnya kebijakan tetap harus diadakan rapat secara internal.

Untuk Pesantren Kempek hal tersebut terasa sekali tidak ada pengaruhnya sama sekali. Jika ada sebuah kebijakan yang dinilai janggal maka pengurus akan langsung memusyawarahkan dengan kyai untuk membuat keputusan. Di mana dalam musyawarah tersebut dihadiri oleh jajaran pengurus tinggi pesantren, dewan keluarga dan kyai sebagai penentu. Musyawarah berasal dari kata *syawara* yaitu berasal dari Bahasa Arab yang berarti berunding, urun rembuk atau mengatakan dan mengajukan sesuatu. Istilah-istilah lain dalam tata Negara Indonesia dan kehidupan modern tentang musyawarah dikenal dengan sebutan “syuro”, “rembug desa”, “kerapatan nagari” bahkan “demokrasi”.

Sedangkan di pesantren Darussalam keputusan boleh diambil oleh pengurus dengan catatan ada beberapa keputusan vital yang kyai harus mengetahuinya. Sedangkan untuk keputusan-keputusan kecil kyai tidak perlu mengetahuinya selama itu tidak melanggar kebijakan pesantren. Adapun peran kyai dalam keputusan masih sangat besar, dimana setiap kebijakan harus dilakukan oleh setiap pengurus. Jika kebijakan tersebut dirasa kurang tepat maka pengurus harus mengadakan sidang dengan kyai untuk menentukan kebijakan yang tepat.

Sudah menjadi tugas bagi setiap pengurus untuk tetap menjaga nama baik dari masing masing pondok pesantren. Setiap pengurus pondok pesantren seharusnya memiliki sebuah dasar yang kuat terlebih dahulu sebelum ingin menciptakan sebuah ikon. Seperti yang dilakukan oleh pesantren Darussalam yang membuat acuan dasar terlebih dahulu untuk melaksanakan sebuah kebijakan, yang dikenal dengan GBPO (Garis Besar Panduan Organisasi) dan PDKS (Panduan Disiplin Kerja Santri).

Gaya otoriter masih terasa dan cukup mendominasi di ketiga pesantren tersebut, dimana figur kyai masih menjadi figur

utama dalam setiap pengambilan keputusan. Namun pada kenyataannya kyai hanya mengurus berbagai hal yang berhubungan dengan kebijakan pesantren atau norma-norma pesantren. Ia berperan sebagai wajah dari sebuah pondok pesantren, jika wajah sang kyai tercoreng maka pesantren tersebut keseluruhan akan tercoreng.

Dalam pengambilan keputusan yang krusial, biasanya kyai meminta pertimbangan keluarga besar pesantren dan terkadang juga melibatkan guru-guru senior. Namun terkadang ada juga hal/keputusan yang diambil/ditetapkan oleh beliau secara langsung tanpa meminta pertimbangan pihak-pihak lain. Pengambilan keputusan semacam ini secara teoritik dijelaskan oleh Arifin (2012) sebagai kewenangan tanpa diskusi (*authority rule without discussion*). Metode pengambilan keputusan semacam ini banyak diimplementasikan oleh para pemimpin bergaya otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Beberapa keuntungan dalam metode ini diantaranya cepat, dalam artian ketika pemimpin organisasi memiliki waktu yang relatif singkat atau mendesak untuk memutuskan apa yang mesti dilakukan. Lebih dari itu, metode ini menjadi lebih efektif manakala pengambilan keputusan yang dilakukan terkait erat dengan persoalan-persoalan rutin organisasi yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Dalam pengertian manajemen modern yang efektif, pemantauan (*monev*) terhadap kebijakan/keputusan yang dihasilkan di ketiga pesantren yang diteliti kurang berjalan dengan baik, bahkan keputusan yang sudah dihasilkan terkesan berjalan apa adanya. Ini merupakan dampak dari "*husnudzon*" terhadap para pelaksana dari kebijakan yang dihasilkan.

Peneliti melihat pada umumnya pondok pesantren, termasuk ketiga pesantren yang diteliti yaitu Kempek, Cipasung, dan Darussalam ini lebih kuat pada aspek rasa daripada aspek rasio sehingga memunculkan

sifat kikuk, sungkan, *pekewuh* (jawa) dalam kehidupan di dalamnya. Sementara dalam manajemen modern lebih ditekankan aspek rasio dalam implementasinya. Kondisi semacam ini menjadi masalah tersendiri dalam pengelolaan pesantren. Pada akhirnya kondisi pesantren yang semacam ini menjadi ciri khas dalam pengelolaan pesantren.

Kekayaan pemahaman dan informasi yang ada pada diri pengelola/kyai memiliki pengaruh sangat besar terhadap bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan. Manajemen modern di pondok pesantren dapat diterapkan manakala pengelola/kyai dan para pembantunya khususnya keluarga sudah memiliki cara pandang dan pemahaman yang sama dalam aspek pengelolaan pesantren. Kondisi semacam ini evolutif sehingga memerlukan waktu yang relatif lama untuk mewujudkannya.

Meskipun di masa yang akan datang pesantren dikelola dengan manajemen modern namun aspek rasa di pesantren harus tetap dominan dan kuat, karena hal itu yang akan menjaga nilai-nilai (*ruh*) dan ciri khas pendidikan pesantren. Orang terkadang salah dengan menyeragamkan pesantren. Padahal masing-masing pesantren memiliki ciri khas tersendiri. Ini terjadi karena pesantren lahir di tengah-tengah masyarakat yang memiliki latar belakang sosial budaya yang berbeda dan berbagai permasalahan yang berbeda pula, sehingga pesantren mencoba menyelesaikan permasalahan yang ada sesuai dengan kondisi dan dinamika yang berkembang di masyarakat dimana pesantren tersebut berada.

Pemimpin juga harus tepat menempatkan pihak lain dalam proses pengambilan keputusan. Dalam beberapa hal tertentu, anggota organisasi perlu terlibat lebih banyak dalam beberapa hal tertentu. Namun ada pula beberapa bagian yang perlu ditetapkan secara tegas oleh pemimpin tanpa perlu banyak melibatkan pihak lain agar keefektifan organisasi dapat tercapai.

3. Pengelolaan Konflik (*Conflict Management*) di Pondok Pesantren

Pengelolaan konflik adalah proses atau strategi yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu konflik, dengan tujuan supaya konflik tersebut tidak berkembang menjadi konflik yang destruktif. Dalam pengelolaan konflik di pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, kyai memiliki peran yang sangat berpengaruh dalam menyelesaikan konflik di pesantren yang dipimpinnya. Karena dapat dikatakan hampir seluruh pengelolaan sumber daya baik finansial maupun non-finansial banyak ditangani langsung oleh kyai atau oleh keluarga kyai dengan bantuan santri yang dipercaya untuk melaksanakan kegiatan keseharian (*'amalul yaumiyyah*) dan pendidikan di pondok pesantren.

Mengenai implementasi pengelolaan konflik (*Conflict Management*) di ketiga pesantren yang diteliti yang paling baik dalam meminimalisir konflik adalah pesantren Darussalam dan pesantren Kempek. Terutama pesantren Kempek dimana mereka lebih menjaga (preventif) santrinya dari membuat konflik untuk menjaga pengembangan pesantren. Sedangkan untuk pesantren Cipasung dalam meminimalisir konflik masih terlihat bisa ditangani pengurus namun belum ada formula yang bisa membuat konflik tersebut tidak terjadi kembali. Untuk Cipasung sendiri konflik lebih sering muncul pada tataran pengurus atau internal. Ini bisa disebabkan masing-masing pihak memiliki tujuan pendukung yang berbeda meski tujuan utama dari masing-masing pihak sama.

Adapun kendala-kendala yang banyak dirasakan pada ketiga pesantren adalah jika terjadi konflik antara pesantren dan orang tua santri. Hampir di tiga pesantren yang diteliti kendala yang muncul memiliki pola yang sama yaitu tujuan pesantren yang tidak tersampaikan dengan baik terhadap orang tua santri. Untuk hal ini ketiga pesantren harus membenahi bidang hubungan masyarakat supaya lebih baik lagi dalam melakukan penyampaian pesan, program, kebijakan, dan

lain sebagainya kepada orang tua santri.

Pesan yang baik merupakan pesan yang terencana, terorganisir, terkomunikasi dengan baik, terevaluasi dan memiliki nilai. Jika itu dilakukan maka tujuan pesantren akan dapat mudah dipahami oleh orang tua santri, dengan begitu kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama atau setidaknya orang tua santri dapat paham dan menyetujui tujuan dari pesantren dalam sebuah pengambilan kebijakan atau keputusan.

Dari ketiga pesantren di atas dengan jelas dapat dilihat, meski pesantren Kempek dan Darussalam lebih baik dalam pengelolaan konflik, mereka tidak terlalu peduli dengan konflik yang terjadi bahkan lebih melihat konflik berdampak negatif pada perkembangan pesantren (pandangan tradisional). Lain halnya dengan pesantren Cipasung yang menganggap konflik memiliki dampak positif terhadap perkembangan pesantren.

Ini sejalan dengan pandangan Robbin (2001) yang mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Bagi kebanyakan masyarakat Islam tradisional, kyai di pesantren ibarat raja di kerajaan kecil yang mempunyai otoritas dan wewenang mutlak. Tidak ada seorangpun yang berani melawan kecuali kyai lain yang lebih besar pengaruh dan kharismanya. Peran kyai mempunyai daya tawar (*bargaining power*) yang signifikan dari zaman penjajahan hingga kini. Kyai mempunyai pengaruh yang luas, baik secara sosial maupun politik, karena ia memiliki ribuan santri yang taat dan patuh serta mempunyai ikatan primordial (patron) dengan lingkungan masyarakat sekitarnya. Seorang santri dituntut untuk mematuhi apa yang diperintahkan oleh kyainya. Bahkan secara sukarela mereka akan melaksanakan semua itu. Sebab, selain sebagai bentuk

ketaatan, hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan barokah kyai.

Dengan bekerjanya sebuah sistem dalam suatu institusi, dalam hal ini lembaga pondok pesantren, maka sistem tersebut akan mempermudah dalam mengelola konflik. Di pesantren Darussalam kyai memiliki peran penting dalam mengelola konflik yang sifatnya internal. Dimana jika ada pengurus berselisih paham dengan pengurus lainnya, maka kyai sebagai *top leader* di pesantren turun tangan mengelola konflik tersebut. Dalam lingkungan pesantren ternyata memiliki tahapan tersendiri dalam menyelesaikan konflik yang tidak lazim terjadi di lembaga pendidikan lainnya. Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyelesaian konflik melibatkan kultur yang telah mentradisi. Hal ini karena bagi mereka tradisi merupakan jembatan dalam meminimalisasi konflik yang terjadi diantara mereka. (Qomar, 2009).

Dilihat dari manajemen konflik, yang menjadi tugas dari (pimpinan) pondok pesantren bukanlah menekan atau memecahkan semua konflik, tetapi mereka perlu mengelolanya sedemikian rupa, sehingga aspek yang merugikan dapat diminimalisir dan aspek yang menguntungkan dapat dimaksimalisasi.

Di dalam manajemen konflik, khususnya di lembaga pesantren terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan. Adapun kelebihan meliputi adanya kegigihan dan kerjasama antar pihak yang terkait sehingga terjadi kompromi dan kolaborasi yang bertujuan untuk pemecahan masalah yang paling efektif. Sedangkan kekurangan di dalam lembaga pesantren terkait dengan proses pemecahan masalah yang masih bersifat tradisional, karena tradisi bagi mereka memiliki posisi yang sangat kuat dan fungsi yang jelas termasuk sebagai jembatan dalam meminimalisir konflik yang terjadi. Hal ini menyebabkan adanya pandangan buruk atau ketidaklaziman di lembaga pendidikan lainnya.

Dalam masyarakat tradisional seperti pesantren yang masih dipenuhi dengan nilai-nilai kesopanan, budaya saling membantu yang masih sangat kental, sangat ramah tamah, dan sebagainya, akan cenderung untuk menghindari konflik. Berbeda dengan masyarakat yang bersifat *power seekers*, mereka cenderung untuk saling bersaing dalam menghadapi konflik yang muncul dengan berorientasi pada kekuasaan (*power*), wewenang (*authority*) dan kemakmuran secara ekonomis.

Sedangkan organisasi atau seseorang yang berada dalam masyarakat yang bersifat egalitarian lebih menyukai gaya akomodasi dalam menyelesaikan konfliknya dengan menghargai pada keadilan (*justice*), kesederajatan (*equality*), dan saling memaafkan (*forgiveness*). Gaya akomodasi ini lebih mendahulukan kepentingan pihak lain daripada kepentingan diri sendiri atau kepentingan golongannya sendiri. Gaya menyelesaikan konflik dengan kolaborasi terdapat pada masyarakat yang bertipe *stimulation seekers*, dimana pihak-pihak yang terlibat konflik saling terbuka dan berbagi pengalaman masing-masing yang pada akhirnya menghasilkan jalan keluar yang saling menguntungkan. (Kurnia, 2010).

Disaat terjadi konflik maka disana ada solusi untuk sebuah masalah baru, kondisi itu tentu akan menambah daya saing dari pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan pendapat mayoritas para ahli seperti Kreitner & Kinicki (2014); Wirawan (2013); dan Ivancevich et.al (2007) yang meyakini bahwa konflik yang terjadi dalam suatu organisasi disamping berdampak negatif juga memberikan pengaruh positif bagi pengelolaan organisasi. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif. Ini mesti dipahami oleh pondok pesantren Kempek, pesantren Cipasung, dan pesantren Darussalam sehingga terjadinya konflik bisa menjadi suatu motivasi tersendiri bagi pengembangan pengelolaan masing-masing pesantren.

4. Pengembangan Model Hipotetik Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren

a. Rasional

Dalam pengelolaan kelembagaan dan organisasi pondok pesantren, kepemimpinan memainkan peran yang sangat signifikan. Ini dapat dipahami mengingat kepemimpinan merupakan komponen penggerak utama dalam setiap organisasi. Kepemimpinan yang efektif mutlak dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, gerak langkah organisasi tidak akan begitu optimal.

Kepemimpinan seorang kyai pada suatu pesantren sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan serta kultur pesantren sebagai institusi pendidikan yang bersifat komprehensif. Maka efektivitas kepemimpinan di pesantren sangat bergantung kepada nilai-nilai kepemimpinan yang dianut oleh seorang kyai, dimana nilai-nilai kepemimpinan seorang kyai merupakan representasi dari organisasi pesantren yang dipimpinnya. *Value leadership* merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan yang efektif di pesantren baik yang tradisional, semi modern maupun modern.

Seseorang pemimpin yang memiliki nilai-nilai kepemimpinan biasanya lebih mengerti akan organisasi yaitu tercapainya visi dan misi dari organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang memiliki basis *value leadership* yang akan dengan sendirinya memiliki kharisma dan pengaruh yang kuat untuk menggerakkan organisasi serta anggota organisasi yang dipimpinnya.

Nilai-nilai kepemimpinan adalah sejumlah karakter serta sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam Kepemimpinan selalu ada pembagian kekuatan yang tidak seimbang antara pemimpin dengan yang dipimpin. Oleh

karena itu seorang pemimpin harus memiliki sesuatu yang lebih daripada yang dipimpin, Pemimpin adalah tauladan, panutan yang dapat menjadi contoh anggotanya.

Untuk mewujudkan visi dan misi organisasi di pesantren seorang Kyai yang telah memiliki basis *value leadership* perlu mewujudkan sistem organisasi yang handal untuk mengimplementasikan visi dan misi pesantrennya. Salah satu sistem yang dapat dikembangkan berdasarkan temuan peneliti di lapangan adalah dalam bentuk kepemimpinan kolektif, dimana biasanya suatu pesantren yang telah berdiri lama akan mewariskan kepemimpinan pesantren tersebut kepada keturunan dari kyai pendiri pesantren yang bersangkutan seperti pada pesantren-pesantren yang menjadi objek penelitian. Maka untuk menjaga keseimbangan dan kesinambungan organisasi pesantren tersebut dan menghindari konflik antara pewaris maka biasanya pesantren tersebut membentuk kepemimpinan kolektif seperti yang dilakukan oleh pesantren Cipasung dan Kempek.

Kepemimpinan kolektif akan menjadi sistem kepemimpinan yang efektif dalam organisasi yang bertumbuh besar seperti pesantren. Kepemimpinan organisasi yang besar tidak bisa berdasarkan individual namun merupakan kerjasama dalam sebuah kinerja kolektif baik dari tingkatan paling atas maupun di tingkatan paling rendah. Kolektivisme juga menyangkut pada persoalan anggota organisasi. Setiap anggota adalah bagian dari sebuah kolektif atau bahkan lebih dari satu.

Kelebihan Kepemimpinan kolektif pada pesantren adalah:

- a) Karena sifat organisasi pesantren yang besar dan turun temurun tidak hanya milik Kyai dan keturunannya saja tapi juga sudah menjadi milik umat Islam;
- b) Dengan kepemimpinan kolektif maka setiap anggota organisasi akan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukan secara kolektif

dengan tetap memadukan pada tanggung jawab individu. Sehingga suksesnya kepemimpinan dalam pesantren karena adanya cara kerja dan pimpinan kolektif;

- c) Cara pimpinan kolektif di pesantren dapat dilaksanakan sesuai kompetensi dari pimpinan yang ditunjuk oleh Kyai sebagai pimpinan tertinggi;
- d) Kepemimpinan kolektif dalam suatu pesantren akan menghasilkan keputusan-keputusan yang juga bersifat kolektif pula, dimana kebijakan untuk suatu keputusan penting dalam organisasi harus melalui musyawarah atau kolektivisme yang berdasarkan sistem

Dalam kepemimpinan yang bersifat kolektif akan terdapat kelemahan terutama dalam pengambilan keputusan, tetapi kelemahan tersebut dapat diatasi dengan kapasitas dan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin serta aturan organisasi yang dibuat efektif dan efisien.

a. Asumsi

Ada beberapa asumsi yang mendasari dirumuskannya model hipotetik efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren. Asumsi-asumsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang mencakup pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik. Selain itu untuk mewujudkan dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya hanya dimungkinkan dengan upaya pemberdayaan (*empowering*) seluruh anggota organisasi secara optimal.
- b) Pemimpin dalam setiap organisasi harus mampu mengatur dan mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada dirinya dengan tepat sesuai dengan fungsinya. Di antara aturan yang sangat vital dalam organisasi terkait

dengan pembagian beban kerja sesuai dengan struktur yang ada. Seorang pemimpin yang efektif tidak bekerja sendiri, tapi harus mampu bekerjasama dengan membagi peran dan tanggung jawab dalam bentuk pendelegasian wewenang.

- c) Kepemimpinan seseorang memiliki peran yang sangat besar dan vital dalam setiap pengambilan keputusan. Pembuatan keputusan dan tanggung jawab terhadap keputusan/kebijakan yang dihasilkan merupakan salah satu tugas penting seorang pemimpin. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa, seseorang yang tidak dapat membuat keputusan, (seharusnya) tidak dapat diangkat ataupun menjadi pemimpin dalam organisasi apapun. Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan akan menghambat jalannya roda organisasi.
- d) Konflik tidak dapat dihilangkan dalam dinamika organisasi, akan tetapi dapat dikelola, dikendalikan, dan disinergikan untuk kemajuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari kemampuannya dalam mengelola dan mengendalikan konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengelola dan mengendalikan konflik akan memicu timbulnya kondisi yang antiproduktif dan destruktif dalam organisasi. Sebaliknya, organisasi akan mengalami gairah pertumbuhan dan dinamisasi manakala seorang pemimpin dibekali kemampuan dalam mengelola dan mengendalikan konflik yang ada.

b. Tujuan

Pengembangan Model hipotetik efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren ini merupakan sebuah tindak lanjut dari pembahasan temuan penelitian yang dirumuskan dengan beberapa tujuan sebagai berikut:

- a) Menghasilkan model kepemimpinan pesantren yang efektif dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik sebagai suatu alternatif untuk memecahkan permasalahan pesantren dalam menghadapi dinamika perubahan di masyarakat.
- b) Menghasilkan model strategik berupa pola kepemimpinan kolektif berbasis nilai (*value based collective leadership*) yang berupaya memadukan nilai-nilai dasar (ruh) pesantren dengan konsep dan teori kepemimpinan yang terus berkembang seiring perkembangan IPTEK.
- c) Memberikan gambaran tentang kepemimpinan pesantren yang efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pesantren, sehingga dapat dijadikan acuan bagi ketiga pesantren yang diteliti dan pesantren-pesantren lainnya secara umum serta bagi para pengambil kebijakan terkait dengan implementasi kepemimpinan di pondok pesantren.

c. Visualisasi Model

Efektivitas kepemimpinan di pesantren dikembangkan dengan menitikberatkan kepada 3 aspek kepemimpinan, yaitu: pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik. Ketiga aspek kepemimpinan ini didasarkan atas prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang meliputi prinsip Tauhid, *Amanah*, *Syuro*, dan *Ishlah*. Efektivitas kepemimpinan di pesantren sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dengan baik. Tentunya dalam konteks kepemimpinan di pesantren ini tetap mengedepankan nilai-nilai prinsipil (ruh) pesantren.

Berdasarkan temuan di ketiga pesantren yang diteliti, penulis mengajukan model hipotetik efektivitas kepemimpinan berupa

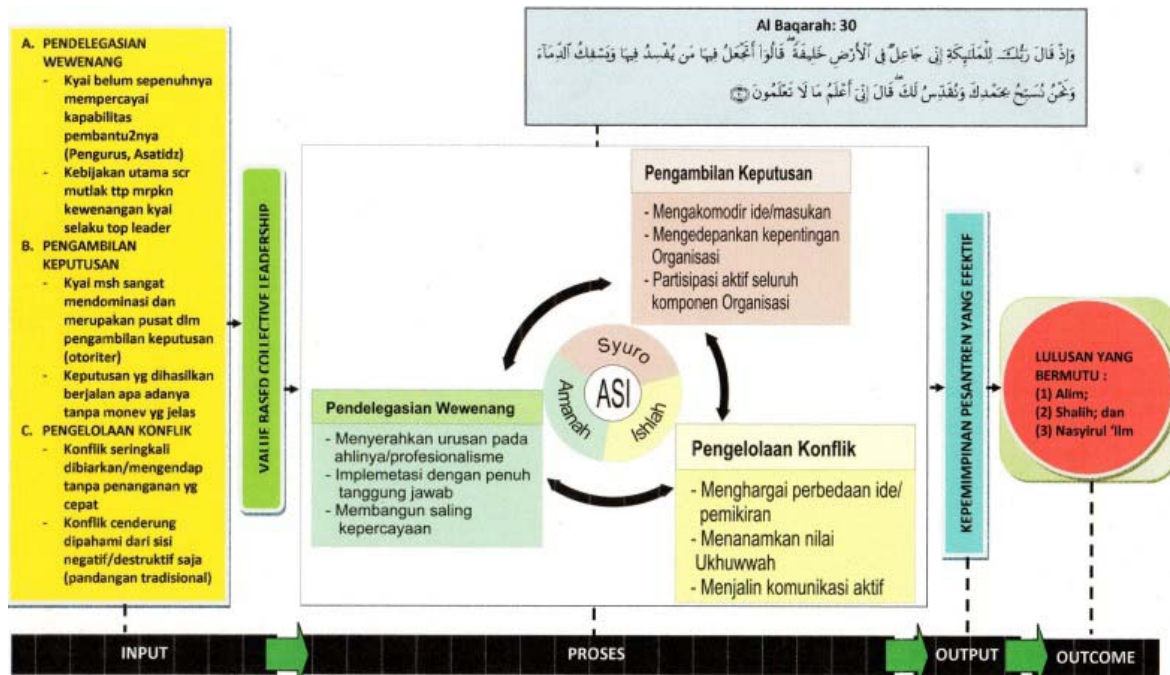
pola kepemimpinan kolektif berbasis nilai (*value based collective leadership*). Model ini secara konseptual didasarkan kepada petunjuk Al Qur'an surat al Baqarah ayat 30. Penulis menangkap pada ayat tersebut terkandung prinsip-prinsip kepemimpinan yaitu: *amanah*, *syuro*, dan *ishlah*. Di sini penulis tidak bermaksud menafsirkan rangkaian kalimat (kata) pada ayat tersebut, karena memang bukan pada kapasitasnya, tetapi dengan berulang kali membaca dan menelaahnya diperoleh pemahaman yang begitu indah, jelas dan komprehensif mengenai konsep kepemimpinan. Dengan diimplementasikannya ketiga prinsip itu maka diyakini kepemimpinan dalam setiap organisasi apapun akan berjalan secara efektif.

Ikhtiar ini dilakukan dalam upaya memadukan nilai-nilai dasar (ruh) pesantren yang bersumber dari nilai-nilai Qur'ani dengan konsep dan teori kepemimpinan yang terus berkembang seiring perkembangan IPTEK. Ini dapat dimaklumi mengingat pada umumnya pesantren dalam segala aspek pengelolaannya senantiasa mengacu pada prinsip dasar *Al-muhaafadzotu 'ala al-qodiimi al-shoolih wa al-akhdzu bi al-jadiidi al-ashlah* (Melestarikan nilai-nilai lama yang baik (relevan) dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik).

Adapun model yang penulis ajukan sebagai hasil dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

d. Indikator Keberhasilan

Berdasarkan temuan penelitian, asumsi, dan rumusan model, maka indikator keberhasilan dalam implementasi model hipotetik efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik yang penulis ajukan dapat dilihat dalam tabel 1 berikut ini.



Gambar 2.
Model Hipotetik Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren

e. Prasyarat Implementasi Model Hipotetik Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren, segenap komponen pesantren terlebih di tataran *top leader* dituntut pula untuk meningkatkan pemberdayaan faktor atau variabel lain yang menjadi persyaratan implementasi efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren. Di antara persyaratan implemementasi model hipotetik kepemimpinan yang efektif di pondok pesantren adalah memiliki karakteristik dan berpegang teguh pada beberapa prinsip dasar berikut:

- Niat ibadah dan senantiasa mengharap ridho Allah (*Mardhotillah*)
- Dapat Dipercaya dalam segala ucapan (*qaulan*) dan perilaku (*fi'lan*)/*Amanah*
- Jujur dan Transparan (*Shidq*)
- Cerdas dalam Melihat, Mendengar, Menilai, Memutuskan dan Menyelesaikannya (*Fathanah*)

- Mampu Berkomunikasi dan Berinteraksi dengan baik terhadap semua kalangan (*Tabligh*)
- Semangat *husnudzon* (baik sangka)
- Semangat *ukhuwwah* dalam perbedaan pandangan, ide, dan pemikiran.
- Keikhlasan dan kesungguhan (*mujahadah*)
- Selalu optimis dan konsisten (*istiqomah*)

Selain itu, terdapat beberapa hal yang mesti dipahami dan dilakukan oleh komponen pesantren dalam ikhtiar mewujudkan kepemimpinan yang efektif di pondok pesantren, yaitu:

- Para pimpinan pesantren baik tataran atas maupun bawah harus dibekali pemahaman tentang konsep-konsep kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai agama dan pengetahuan modern.
- Seluruh komponen pesantren memiliki pemahaman bahwa keberhasilan pesantren tidak hanya terletak pada pemimpin, akan tetapi juga sangat dipengaruhi

Tabel 1
Indikator Keberhasilan dalam Implementasi Model Hipotetik Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren

No.	Aspek Kepemimpinan	Indikator Keberhasilan
1	Pendelegasian Wewenang	a. Wewenang dijalankan sebagai bentuk <i>amanah</i> dengan penuh tanggung jawab dan semangat khidmah kepada kyai b. Meningkatnya keterlibatan komponen pesantren dalam manajemen pesantren c. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas d. Berkurangnya ketergantungan kepada kyai
2	Pengambilan Keputusan	a. Dilakukan dengan mengedepankan nilai <i>syuro</i> b. Mengakomodir dengan bijak perkembangan IPTEK dalam manajemen pesantren c. Mau menerima usulan dan masukan dari pihak lain d. Memiliki inisiatif yang tinggi
3	Pengelolaan Konflik	a. Senantiasa menghargai perbedaan yang ada dalam pengelolaan pesantren/semangat <i>Ishlah</i> b. Hilangnya sikap apatis terhadap konflik c. Terbangunnya komunikasi aktif d. Terbangunnya semangat <i>ukhuwwah</i> dalam perbedaan pandangan dan ide

orang-orang yang dipimpinya, sehingga mereka harus bersatu padu memiliki pemahaman visi dan misi yang sama dalam upaya mewujudkan tujuan pesantren. Ibarat imam dan makmun dalam sholat berjamaah, dimana mereka harus tetap berada pada kesatuan niat dan perbuatan yang sama.

- c) Struktur organisasi ditata dengan baik oleh pimpinan yang diorientasikan sebagai perwujudan budaya mutu dalam pengelolaan pondok pesantren.
- d) Mengadakan pelatihan tentang kepemimpinan yang efektif di pondok pesantren dengan bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang kompeten.
- e) Tidak apatis (mau membuka diri) terhadap perkembangan IPTEK dengan tetap mempertahankan sistem yang sudah relevan, terlebih sesuatu yang dianggap prinsipil (ruh pesantren)

Penggunaan dan Pemanfaatan Model

Dalam bagian ini penulis ingin menyampaikan manfaat dari model hipotetik efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren yang telah dirumuskan di atas dan dapat dianggap sebagai hasil/sumbangan pemikiran dari penelitian ini. Model hipotetik berupa pola kepemimpinan kolektif berbasis nilai (*value based collective leadership*) yang penulis ajukan sebagai ikhtiar dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif di pondok pesantren, pada dasarnya harus dan dapat diimplementasikan oleh para pengelola pesantren dengan berbagai tipe pesantren. baik

Dengan implementasi model hipotetik ini diharapkan dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif sebagai komponen utama dalam mewujudkan pengelolaan pesantren yang efektif pula, sehingga kualitas layanan pesantren semakin

meningkat dan menghasilkan lulusan pesantren yang berkualitas sebagaimana yang dicita-citakan oleh para pendiri pesantren yakni pribadi santri yang *'alim, sholih, dan nasyirul 'ilm.*

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, mengenai efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren Kempek Cirebon, Cipasung Tasikmalaya, dan Darussalam Subang dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa dalam implementasinya di ketiga pesantren tersebut belum berjalan secara efektif.

Secara umum pendelegasian wewenang (*Delegation of Authority*) di ketiga pesantren yang diteliti dapat dikatakan belum begitu efektif. Kyai belum sepenuhnya mempercayai kapabilitas dari para pembantunya. Kebijakan utama secara mutlak tetap merupakan kewenangan Kyai selaku *top leader* di pesantren. Implementasi pendelegasian wewenang masih dilakukan secara tradisional dimana dalam pelaksanaannya mengupayakan setiap anggota keluarga bisa menjadi pengurus pesantren dan ikut serta berkecimpung dan membina dalam proses pendidikan di pesantren. Tidak diserahkan pada para profesional untuk mengurus pesantren agar semakin berkembang. Karena dirasa bahwa kebijakan utama tetap harus dari pimpinan pesantren dan harus dilakukan dengan baik dan benar oleh setiap pengurusnya. Proses pergantian kepemimpinan yang merupakan salah satu aspek dari proses pendelegasian wewenang di pesantren juga masih bersifat nepotisme tetapi dalam hal memilih pemimpin telah disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pesantren. Dimana dari keturunan pengasuh/kyai akan diseleksi siapa yang berhak menjadi pimpinan tertinggi sebagai pengganti orang tua mereka, yang biasanya kepemimpinan itu

jatuh pada saudara tertua. Sehingga mau tidak mau sebagai orang yang tertua akan dibentuk dan dilatih untuk meneruskan kepemimpinan Kyai, persis seperti sistem monarki.

Mengenai pengambilan keputusan dalam kepemimpinan di ketiga pesantren dapat disimpulkan peran Kyai masih cukup mendominasi dan merupakan pusat dalam pengambilan keputusan. Hal semacam ini menjadikan pengambilan keputusan belum berjalan secara optimal. Gaya otoriter masih terasa dan cukup mendominasi di ketiga pesantren tersebut, dimana figur kyai masih menjadi figur utama dalam setiap pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan yang krusial, biasanya kyai meminta pertimbangan keluarga besar pesantren dan terkadang juga melibatkan guru-guru senior. Namun terkadang ada juga hal/keputusan yang diambil/ditetapkan oleh beliau secara langsung tanpa meminta pertimbangan pihak-pihak lain. Ketiga pesantren yang diteliti yaitu Kempek, Cipasung, dan Darussalam ini lebih kuat pada aspek rasa daripada aspek rasio sehingga memunculkan sifat kikuk, sungkan, *pekewuh* (jawa) dalam setiap aspek kehidupan di dalamnya. Ditambah segenap komponen pesantren memiliki pandangan *sam'an wa tho'atan* terhadap setiap kebijakan yang ditetapkan oleh kyai. Sementara dalam manajemen modern lebih ditekankan aspek rasio dalam implementasinya. Kondisi semacam ini menjadi masalah tersendiri dalam pengelolaan pesantren. Pada akhirnya kondisi pesantren yang semacam ini menjadi ciri khas dalam pengelolaan pesantren.

Adapun dalam pengelolaan konflik dari ketiga pesantren yang diteliti konflik seringkali dibiarkan/mengendap tanpa ada penanganan yang cepat sehingga mengganggu jalannya organisasi. Bahkan ada kecenderungan pesantren lebih memahami konflik sebagai sesuatu yang negatif saja (pandangan tradisional). Dalam pengelolaan konflik, di lembaga pesantren terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan. Adapun kelebihan meliputi adanya kegigihan

dan kerjasama antar pihak yang terkait sehingga terjadi kompromi dan kolaborasi yang bertujuan untuk pemecahan masalah yang paling efektif. Sedangkan kekurangan di dalam lembaga pesantren terkait dengan proses pemecahan masalah yang masih bersifat tradisional, karena tradisi bagi mereka memiliki posisi yang sangat kuat dan fungsi yang jelas termasuk sebagai jembatan dalam meminimalisir konflik yang terjadi. Hal ini menyebabkan adanya pandangan buruk atau ketidaklaziman di lembaga pendidikan lainnya. Kendala yang muncul pada ketiga pesantren yang diteliti memiliki pola yang sama yaitu tujuan/program pesantren yang tidak tersampaikan dengan baik kepada orang tua santri. Untuk hal ini ketiga pesantren harus membenahi bidang hubungan masyarakat supaya lebih baik lagi dalam melakukan penyampaian pesan kepada orang tua santri. Pesan yang baik merupakan pesan yang terencana, terorganisir terkomunikasi dengan baik, terevaluasi dan memiliki nilai. Jika itu dilakukan maka tujuan pesantren akan dapat mudah dipahami oleh orang tua santri. Dengan begitu kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama atau setidaknya orang tua santri dapat paham dan menyetujui tujuan dari pesantren dalam sebuah pengambilan kebijakan atau keputusan.

Berdasarkan uraian hasil temuan penelitian di ketiga pesantren yang diteliti, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis kemukakan dalam penelitian ini. Ini sebagai bentuk input bagi pesantren yang diteliti maupun pesantren secara umum dalam ikhtiar menghasilkan kepemimpinan yang efektif di pesantren untuk mewujudkan lulusan pesantren yang berkualitas.

Dalam proses pendelegasian wewenang untuk mencapai kepemimpinan yang efektif dan efisien pada ketiga pesantren yang diteliti seyogyanya proses pendelegasian wewenang sudah menjadi sistem yang terstruktur dengan baik, melalui aturan-aturan yang jelas, sehingga anggota organisasi tidak melakukan dan memutuskan apa yang di luar

wewenangnya. Dengan struktur organisasi yang jelas dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Maka bentuk kepemimpinan kolektif adalah jalan yang paling baik dalam mengelola pendelegasian wewenang di pesantren-pesantren tersebut.

Peran Kyai sebagai pusat dalam pengambilan keputusan, juga memberi dampak yang kurang baik terhadap proses pengambilan keputusan, karena dengan pengambilan keputusan yang tersentralisasi maka pengambilan keputusan akan menjadi tugas berat seorang kyai, walaupun sisi baiknya adalah cepat dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi hal ini akan menjadi kendala organisasi karena pesantren-pesantren tersebut sudah menjadi sedemikian besar, sehingga terkadang prinsip-prinsip pengambilan keputusan akan mengabaikan prinsip keadilan bagi sebagian pihak. Serta keputusan-keputusan yang penting akan memberikan dampak terhadap ketidakpuasan sebagian pihak. Maka proses pengambilan keputusan hendaknya dilakukan secara musyawarah dengan kepemimpinan yang bersifat kolektif.

Untuk meminimalisir terjadinya konflik dengan anggota organisasi baik itu pengurus maupun orang tua santri di pesantren, maka diperlukan komunikasi yang intens, mengenai implementasi tujuan pendidikan pesantren kepada anggota organisasi, dengan membuka layanan keluhan dari santri, melalui online ataupun santri dan orang tua bisa memberikan saran terhadap pelayanan pesantren. Maka pesantren sebagai organisasi tradisional seyogyanya sudah mulai membuka diri sebagai organisasi yang terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat, sehingga masyarakat baik itu orang tua santri maupun warga sekitar dapat berkomunikasi dengan pengurus dan memberi masukan-masukan yang positif bagi perkembangan proses pendidikan di pesantren.

Nilai-nilai kepemimpinan perlu disadari oleh Kyai pemilik pesantren sebagai

tanggung jawab sosial yang perlu terus dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman tanpa melanggar prinsip-prinsip pendidikan Islam sebagai basis pendidikan di pesantren, serta sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku. Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang paling tepat untuk pesantren yang besar dan mempunyai struktur organisasi yang kompleks. Dan perlu ditangani secara profesional dengan berbagai layanan pendidikan yang diberikan tanpa meninggalkan prinsip dasar yaitu nilai-nilai organisasi pesantren sebagai organisasi pendidikan keagamaan.

Daftar Rujukan

- Al Irbili, Muhammad Amin Al Kurdi. (2010). *Tanwirul qulub: fi mu'amalat 'allam al ghuyub*. Lebanon: Dar Al Kotob Al Ilmiah
- Arifin, Syamsul. (2012). *Leadership ilmu dan seni kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Baharuddin & Umiarso. (2012). *Kepemimpinan pendidikan islam: Antara Teori & Praktik*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media
- Covey, Stephen R. (2012). *The 8th Habit: Melampaui efektivitas, menggapai keagungan, Cet. 5, Terj. Wandu S. Brata & Zein Isa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Creswell, J.W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed ed. ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dhofier, Zamakhsyari. (2011). *Tradisi pesantren: studi tentang pandangan hidup Kyai ed. revisi*. Jakarta: LP3ES
- Gibson, et.al (2010). *Organisasi: perilaku, struktur, proses. Jilid 1 Ed. Kelima Terj. Drs. Djarkasih, MPA*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen, Ed. 2 Cet. 17*. Yogyakarta: BPFE
- Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. (2001). *Educational administration: theory, research, and practice. 6th Ed*. New York: McGraw-Hill
- Ivancevich, John M. et.al (2005). *Perilaku dan manajemen organisasi, Edisi 7, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2004). *The leadership challenge: tantangan kepemimpinan Ed.3, Alih Bahasa Revyani Sjahrial*. Jakarta: Erlangga
- Kreitner, R. & A. Kinicki. (2014). *Perilaku organisasi, Edisi 9, Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurnia, A. (2010). *Manajemen organisasi*. <http://teknikkepemimpinan.blogspot.co.id/2010/08/manajemen-konflik.html>
- Lincoln, Yvonna S & E.G. Guba. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills California: SAGE Publications.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Mardiyah. (2012). *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Miles, M.B. & A.M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an Expanded Sourcebook 2nd Ed*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.
- Mujani, Wan K., et.al, (2012). "Meaning of leadership according to Islam". *Advance in Natural and Applied Sciences*, 6 (8), 1394-1398.
- Nafi', M. Dian, dkk. (2007). *Praxis pembelajaran pesantren*. Amherst: Insite for Training and Development.
- Nawawi, Hadari (2006). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi, Cet ke 2*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univesity Press
- Qomar, M. (2009). *Pesantren: dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Razik, TA. & Austin D.S. (1995). *Fundamental concepts of educational*

- leadership and management, 1st Ed.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rivai, Veithzal. (2007). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi Ed. 2.* Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi, Jilid 2* Terj. Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Mohan. Jakarta: Prenhallindo
- Soedjadi, FX. (1997). *Analisis manajemen modern: kerangka pikir dan beberapa pokok aplikasinya.* Jakarta: PT Gunung Agung.
- Syafiie, Inu K. (2000). *Al Qur'an dan ilmu administrasi.* Jakarta: Rineka Cipta
- Tjiharjadi, Semuil, dkk. (2012). *To Be A great effective leader.* Yogyakarta: ANDI
- Umam, Khotibul. (2003). *Pola kepemimpinan kiai dalam pengelolaan pesantren mahasiswa (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang).* Malang: Tesis Tidak dipublikasikan.
- Wahid, Abdurrahman. (2001). *Menggerakkan tradisi: esai-esai pesantren.* Yogyakarta: LKiS
- _____. (2007). *Islam Kosmopolitan: Nilai-nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan.* Jakarta: The Wahid Institute.
- Wexley, Kenneth N. & G.A. Yukl. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia, Cet. 3.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam organisasi Ed. 5* Terj. Budi Suprianto. Jakarta: Indeks