

11

A. Fenomena Kepemimpinan Kiai

ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.² Dalam hal ini, berarti sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif dan persepsi dari orang lain tentang legitimasi pengaruh.

Beberapa penelitian, definisi operasional kepemimpinan tergantung pada sasaran dari peneliti, yang dimungkinkan bertujuan untuk mengidentifikasi para pemimpin untuk menentukan bagaimana mereka diseleksi, untuk menemukan apa yang mereka lakukan, untuk menemukan apa mereka efektif dan untuk menentukan bagaimana mereka diperlakukan. -

Dalam buku Kepemimpinan dalam Organisasi yang telah dialih bahasakan oleh Yusuf Udaya, kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai “proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasi dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran tertentu, motivasi para pengikut untuk mencapai tujuan, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok organisasi”.³

fenomena kemampuan seseorang dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang lain dalam suatu kerja sama. Bagi peneliti secara umum biasanya mereka menurut pandangan pribadi.

Meskipun banyak perbedaan dari definisi kepemimpinan namun mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

- a. Dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
- b. Dalam proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.⁴

Karena operasionalisasi definisi kepemimpinan bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti, mengakibatkan definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.

Di lingkungan umat Islam pada umumnya, ulama merupakan pemimpin informal, yang diakui dan diterima kepemimpinannya tanpa batas waktu tertentu. Pemimpin dalam hal ini tanpa perlu diangkat atau ditunjuk oleh suatu kekuatan atau kekuasaan tertentu, ternyata diakui, diterima dan dipatuhi kepemimpinannya, oleh sejumlah orang lain di lingkungannya. Hadari mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan melaksanakan

⁴ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 17.

mampu mengeliminir, mengurangi dan mungkin meniadakan berbagai kegiatan individual yang bermacam-macam jenisnya, dan berusaha menuntun, mengarahkan dan membimbing beberapa kelompok untuk melakukan kegiatan yang jelas sama.

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini lebih diartikan sebagaimana oleh Ngali P. bahwa kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendaknya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan rela berkorban untuknya.⁸ Secara tidak langsung, dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang memotivasi (mendorong) agar orang lain melakukan suatu kegiatan.

2. Tipe Kepemimpinan

Secara teoritis, dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan.⁹ Ketiga pola dasar gaya kepemimpinan itu adalah:

a. Gaya Mengutamakan Pelaksanaan Tugas

Gaya ini berpola mengutamakan pelaksanaan tugas melebihi kegiatan lainnya dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin kurang menaruh perhatian pada hasil yang akan dicapai, khususnya dalam hubungannya

⁸ M. Ngalim Purwanto, MP., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1998), hlm. 26.

⁹ Hadari Nawawi, op. cit., hlm. 153.

1. Otokrasi (*Autocrat*)

Perilaku kepemimpinan ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mengutamakan pelaksanaan tugas. Pemimpin harus memberikan instruksi-instruksi agar setiap anggota melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. Kontrol harus dilaksanakan secara ketat, agar tugas-tugas dilaksanakan.
- c. Kreativitas dan inisiatif anggota dimatikan dan dipandang tidak perlu.
- d. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antar pemimpin dengan dan antar sesama orang yang dipimpin.
- e. Kurang mempercayai orang lain di dalam organisasinya.
- f. Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi serta cenderung dihindari oleh orang-orang yang dipimpinnya.
- g. Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana kehendak pemimpin. Tugas anggota hanya menunggu melaksanakan perintah pimpinan, tanpa boleh membuat kekeliruan sedikitpun.
- h. Dalam kepemimpinan sukar memberikan maaf pada orang yang dipimpinnya. Pemimpin menuntut ketaatan/kepatuhan buta, berupa kepenurutan tanpa bertanya, tanpa kritik, tanpa komentar dan tanpa pendapat.
- i. Pendapat dan saran dari anggota (sebagai bawahan) bukan saja tidak benar/salah, tetapi juga dinilai sebagai sikap menantang atau membangkang.¹⁰

2. Otokrasi Yang disempurnakan (*Benevolent Autocrat*)

- Berorientasi pada hasil atau produktivitas yang didasari oleh ketepatan dan efektifitas dalam melaksanakan perintah.
- Memiliki kemampuan memberikan petunjuk untuk memperjelas perintah yang diberikan.
- Ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan dan mengawasi pelaksanaannya.
- Kurang yakin pada diri sendiri, sehingga selalu cenderung berusaha mengatasi masalah dengan memanfaatkan orang lain.¹¹

3. Birokrat (beureucrat)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Bekerja sesuai dan mengikuti dengan ketat peraturan dan prosedur

¹⁰ Hadari Nawawi, op.cit., hlm. 161.

¹¹ Ibid.,

- c. Sebelum melaksanakan tugas, cenderung selalu menilai untung rugi bagi dirinya.¹⁶

8. Pembelot (*Deserter*)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- Menghindar dari tugas dan tanggung jawab.
- Hanya melibatkan diri pada tugas-tugas yang ringan.
- Suka menyendiri dan kurang pergaulan.
- Mudah menyerah jika menghadapi kesulitan.¹⁷

Bertolak dari tiga pola dasar dan delapan rincian perilaku dalam gaya kepemimpinan seperti diuraikan di atas, secara teoritis dapat dibedakan tiga tipe utama (pokok) dalam kepemimpinan. Ketiga tipe kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut¹⁸:

1. Tipe kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan tipe ini menempatkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang, yang bertindak sebagai penguasa. Dalam organisasi hanya pemimpin yang boleh berfikir mengenai sesuatu yang akan dijadikan keputusan, meski sekecil apapun masalah yang dihadapi. Berpikir dan menetapkan keputusan untuk kepentingan organisasi, merupakan hak memonopoli yang ada pada pucuk pimpinan dan staf pimpinan pembantunya (jika ada).

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Hadari Nawawi, op. cit., hlm.162.

¹⁸ Max weber, *Ekonomi and Society*, (London: UC Press, 1978), hlm. 217.

Kedurhakaan seperti disebutkan di atas sebagai kekufuran Fir'aun mengangkat dirinya sendiri sebagai Tuhan. Dari uraian tersebut bahwa jelas bahwa kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran islam, bilamana dengan kekuasaan dan kesewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasul Nya Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntunan, sebaliknya meninggalkan larangan Allah SWT. Untuk itu pemimpin memperoleh kekuasaan dan kewenangan dalam menjatuhkan sanksi/hukuman sebagaimana diajarkan Allah SWT, apabila umat melanggar perintah dan memperturukan larangan Nya.

Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku

[illegible]

dalam gaya kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam proses kepemimpinan ini ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, dengan cara apapun juga. Pemimpin dalam hal ini berkedudukan sebagai simbol/perambang organisasi. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing. Kebebasan itu diberikan, baik pada perseorangan maupun bagi kelompok-kelompok kecil. Kadang-kadang pemimpin berfungsi juga sebagai penasihat, terutama jika ada anggota yang merasa memerlukannya. Perilaku kompromi ini dilakukan pemimpin dengan memberikan kesempatan bertanya. Dalam suasana anggota organisasi bebas membuat keputusan dan melaksanakannya, pemimpin dapat melepaskan diri dari tanggung jawab, bila mana terjadi kekeliruan/kesalahan. Pemimpin dengan mudah dapat menuding pada anggota yang menetapkan keputusan dan melaksanakannya. Dengan kata lain pemimpin berpendapat bukan dirinya yang perlu atau harus dimintai pertanggungjawaban. Kebebasan yang diberikan berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah dan bersimpangsiur. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau. Kepemimpinan yang tidak bertanggung jawab ini terjadi di

lingkungan orang-orang kafir, meskipun baru terlihat setelah dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT kelak di akhirat. Demikian lah yang diberitahukan Allah SWT dalam Firman Nya surat Ash-Shaffat ayat 27 sampai 30 yang menyatakan bahwa :

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ﴿١٧﴾ قَالُوا إِنَّكُمْ كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنِ الْيَمِينِ ﴿١٨﴾ قَالُوا بَلْ لَّمْ تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ﴿١٩﴾ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ ۖ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طَٰغِينَ ﴿٢٠﴾

Artinya : “ Dan sebagian mereka menghadap kepada sebagian yang lain saling berbantah-bantahan. Sesungguhnya (pengikut-pengikut) mereka berkata (kepada pemimpin-pemimpin mereka), “ Kamulah yang dahulu datang kepada kami dari kanan. (Pemimpin-pemimpin) mereka menjawab, “(Tidak), bahkan kamulah yang tidak (mau) menjadi orang mukmin. Sedangkan kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamu menjadi kaum yang melampaui batas.” (Ash-shaffat: 27-30).²¹

Pemimpin yang tidak bertanggung jawab itu sebagaimana telah disabdakan Rasulullah SAW yang telah diketengahkan dalam uraian terdahulu, merupakan pemimpin yang meninggalkan jama'ah.

3. Tipe kepemimpinan Demokratis

Dalam prakteknya kepemimpinan ini diwarnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Kepemimpinan dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

²¹ Ibid, hlm 271.

- a. Pemimpin selalu menghargai dan menyalurkan setiap individu yang memiliki kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan, pendapat, minat dan perhatian untuk kepentingan bersama.
- b. Pemimpin tidak bekerja sendiri.
- c. Kepemimpinan demokratis bersifat aktif dinamis dan terarah.
- d. Dalam prakteknya pemimpin selalu membagi tugas-tugas secara tuntas, sehingga tidak ada tugas yang tertinggal karena tidak ada yang melaksanakannya.
- e. Dalam menetapkan keputusan yang penting selalu mengikutsertakan anggota organisasinya melalui rapat atau musyawarah.
- f. Dalam mewujudkan hubungan kerja pemimpin tidak ada perasaan takut dan tertekan, sedang pemimpin selalu dihormati dan disegani.²²

Dari ciri-ciri di atas jelas bahwa tipe kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang haq dan yang bathil. Sehubungan dengan itu Allah SWT berfirman di dalam Surat Al Baqarah ayat 42 sebagai berikut :

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ ﴿١١﴾

Artinya : “Dan Janganlah kamu campuradukkan kebenaran dengan kebatihlan, dan (janganlah) kamu sembunyikan kebenaran itu, padahal kamu mengetahui”. (QS. Al Baqarah:42)²³

mementingkan keterbukaan, melalui kesediaan pemimpin mendengarkan dan memanfaatkan sesuatu yang benar dan baik dari orang-orang yang dipimpin. Keterbukaan itu mengandung makna bahwa seorang pemimpin mungkin saja berbuat kekeliruan dan Allah SWT membenarkan orang-orang yang dipimpin Nya membantah, terutama jika pemimpin mengajak berbuat sesuatu yang bertentangan dengan perintah atau sebaliknya memperturuti larangan Nya. Dari sisi lain kepemimpinan demokratis yang sangat mementingkan musyawarah, ternyata juga telah ada petunjuk Allah SWT bagi umat Islam. petunjuk itu bagi pemimpin yang beriman merupakan pegangan yang penting dalam menjalankan kepemimpinannya. Petunjuk itu terdapat di dalam firman Allah SWT surat Al Mujadalah ayat 9 sebagai berikut:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَنَجَّيْتُمْ فَلَا تَتَنَجَّوْا بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَمَعْصِيَةِ الرُّسُولِ وَتَتَنَجَّوْا بِالْبَرِّ وَالتَّقْوَى ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ
تُحْشَرُونَ ﴿٦١﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu mengadakan pembicaraan rahasia, janganlah kamu membicarakan perbuatan dosa, permusuhan dan durhaka kepada rasul, namun bicarakanlah mengenai kebajikan dan taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah yang kamu akan dikembalikan kepada Nya.” (QS. Al Mujadalah:9).²⁴

Dengan demikian semakin jelas bahwa musyawarah pun

²⁴ *Ibid.*, hlm. 17

hendaklah dilakukan dalam mencari dan menemukan kebenaran dan keadilan yang diridloi Allah SWT. Musyawarah hendaklah tidak digunakan untuk berbuat keburukan dan dosa. Tipe kepemimpinan telah dikemukakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan, yang kemudian dijabarkan menjadi delapan perilaku yang merupakan manifestasi ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Dalam kenyataannya sulit menemukan penerapan perilaku dalam gaya kepemimpinan itu yang murni, tetapi selalu terlihat kombinasi perilaku antara yang satu dengan yang lain. Berdasarkan kombinasi perilaku yang dominan, dapat dibedakan tiga tipe kepemimpinan utama, dan beberapa tipe kepemimpinan pelengkap. Ketiga tipe kepemimpinan utama yang terdiri dari tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan bebas dan tipe kepemimpinan demokratis, telah diungkapkan satu persatu dalam uraian di atas. Selanjutnya dalam uraian berikut beberapa tipe kepemimpinan pelengkap.

a. Type kepemimpinan kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin. Kepemimpinan dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan kharismatik.
2. Pemimpin selalu mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuatu yang diridloi Allah SWT.
3. Pemimpin dan kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya mengagumkan dan berwibawa.²⁵

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma dan beriman selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Allah berfirman dalam surat Al- An'am ayat 165 yang memberitakan sebagai berikut :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya : "Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai pemimpin-pemimpin di bumi, dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu dari sebagian yang lain beberapa tingkat. untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu cepat memberikan siksaan. Namun Dia juga Maha Pengampun dan Maha Penyayang." (QS. Al-An'am: 165).²⁶

misalnya, tekun, berpandangan tajam, tegas, pemberani, supel penuh percaya diri, berpengaruh besar, semuanya menjelma dalam kata, ide dan tindakan.³⁰ Sementara sederet kepribadian lainnya yang merupakan sifat-sifat karismatik misalnya, matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol, atau tanda-tanda lain.³¹

Para pengikut pemimpin karismatik sering tidak stabil, mudah goyah, tapi sering kali mempunyai loyalitas yang tinggi kepada pemimpinnya, terbukti mereka rela berkorban dengan segala sesuatu untuk mengikuti ajaran pemimpinnya. Hubungan erat yang tercipta antar pemimpin dan pengikut layaknya sebuah keluarga. Motivasi dan nasehat pemimpin yang diberikan kepada pengikut diterima sebagai sesuatu yang mencerminkan kepribadian yang luar biasa, yang bersumber dari tangan-tangan kekuasaan Tuhan. Karena kepemimpinan karismatik bertumpu pada kemampuan figur seseorang pada kesan khas individu, dan kepribadiannya yang mendasari perilaku kepemimpinan karismatik, maka dimata orang-orang yang dipimpinnya seseorang pasti merupakan seorang yang dianggap memiliki akhlak yang terpuji, karena itu perilaku kepemimpinannya bisa cenderung mengaplikasikan tipe kepemimpinan demokratis atau sebaliknya otoriter.

³⁰ Hiroko Horikoshi, *op. cit.*, hlm. 213.

³¹ Sukanto, *op. cit.*, hlm. 25.

Bila para pengikut telah terbiasa mengikuti pemimpin pada karismanya, maka saat hubungan pemimpin yang berkharisma meninggal dunia atau tidak lagi mampu memimpin mengakibatkan sumber kekuatan kepemimpinan sulit berlaku pada calon pengganti, walaupun berupaya menyatakan diri kepada anggota akan mutu pribadinya. Dan dinilai telah mewarisi sifat-sifat yang ada pada pemimpin karismatik terdahulu. Dalam hal ini dengan kata lain maka sumber kekuatan yang awalnya milik pribadi harus diupayakan menjadi milik bersama. Karena bagaimanapun juga, warisan karismatik harus dilembagakan dalam sistem aturan yang permanen dan stabil dalam sebuah system kemasyarakatan. Sehingga kepemimpinan yang karismatik dapat dipertahankan.

Sebagian besar kepemimpinan pondok pesantren lebih menerapkan pola wilayatul imam, hal ini pernah disitir dalam ajaran syi'ah, yang menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya sekedar dilandasi oleh kemampuan managerial, namun lebih penting dari itu adalah kemampuan spiritual leader, serta memiliki otoritas keimanan dan keimanan yang diikuti oleh masyarakat. Dan pola kepemimpinan ini sesungguhnya merupakan estafet penerus tradisi dari Nabi Muhammad SAW, sebagai referensi yang sesuai *absolute frame of*

reference.³²

b. Type pemimpin sebagai symbol

Pemimpin sekedar menjadi simbol atau perlambang dan tetap diakui sebagai pemimpin, meskipun tidak menjalankan fungsi kepemimpinannya. Pengakuan itu dapat terjadi karena berbagai sebab. Salah satu sebabnya adalah karena jabatan formalnya sekarang. Misalnya seorang Presiden atau Menteri atau Gubernur diangkat sebagai Ketua Umum atau Ketua Kehormatan suatu Yayasan. Fungsi kepemimpinannya sehari-hari dijalankan orang lain yang diangkat sebagai Ketua Pelaksanaan atau Ketua Harian atau Wakil Ketua. Sebab yang lain adalah tradisi yang berlaku dan dihormati di dalam sejarah suatu masyarakat. Misalnya di lingkungan suatu bangsa yang dipimpin oleh seorang raja. Setelah kondisi kenegaraannya berubah dan berkembang sehingga rakyat ikut dalam pemerintahan, ternyata keturunan raja sebagai ahli waris kerajaan tetap diangkat sebagai raja pengganti. Dari uraian tersebut jelas bahwa pengangkatan pemimpin sebagai lambang atau symbol selain untuk melanjutkan tradisi/kebiasaan, adalah juga untuk memelihara citra organisasi yang mengangkatnya. Secara teoritis wewenang dan tanggung jawab memang tetap berada pada pimpinan tersebut, namun dalam praktik wewenang dan tanggung jawab itu dijalankan sepenuhnya oleh

³² Zaenal Arifin Thoha, *op. cit.*, hlm. 21.

pemimpin yang secara real menjalankan kepemimpinan sehari-hari.

Sehubungan dengan itu dalam surat An Nahl : 37 Allah berfirman :

إِنَّ تَحْرِصَ عَلَىٰ هُدَاهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ يُضِلُّ ۖ وَمَا لَهُمْ مِّنْ نَّاصِرِينَ ﴿٦٧﴾

di lingkungan organisasi yang bergerak di bidang tersebut. Dengan memiliki keahlian atau profesional di bidangnya itu, berarti pemimpin memiliki kelebihan untuk membimbing orang-orang yang dipimpinnya, melalui proses kerjasama yang efektif dan efisien sedang bagi umat islam prestasi harus merupakan sesuatu yang diridloi Allah SWT. untuk itu firman Allah dalam surat Al Baqarah ayat 286 :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا^ج لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ^د

*Artinya : "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (QS. Al Baqarah:286)"*³⁵

Kepemimpinan ini dalam penerapannya cenderung pada tipe otoriter, karena keputusan pemimpin berdasarkan pertimbangan ilmu atau pengetahuan dan teknologi yang pelaksanaannya tidak boleh diubah. Dalam keadaan tertentu mungkin saja kepemimpinan ini merupakan perwujudan kepemimpinan demokratis dengan mendengarkan dan memanfaatkan pendapat orang lain yang relevan dengan keputusan yang akan ditetapkan.

Tipe ini diwujudkan berupa kemampuan mengelola dan membina kerja sama yang efektif dalam bekerja atau melaksanakan kegiatan, yang terarah pada tujuan yang jelas. Pemimpin tipe ini bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan

³⁵ *Ibid.*, 439.

maupun sebagai seorang alim karena pengaruhnya yang dipercaya oleh sebagian kalangan publik. Pengaruh kiai tergantung pada loyalitas komunitas terbatas yang didorong oleh perasaan hutang budi, namun sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaan mereka.³⁹ Kedudukan kiai tidak bisa diwarisi begitu saja oleh generasi atau keturunannya, Karena pribadi yang dinamis atau keluarbiasaannya dari kharisma merupakan suatu manifestasi dari kemampuan-kemampuan individual yang kharismatik.

Hal ini berbeda dengan sebutan ulama yang lebih mendalam pada sistem sosial; dan struktur masyarakat yang khas dan lokal serta otonom. Tradisi lembaga ulama dan ortodoksi diwariskan dari generasi kegenerasi, sehingga status keunggulan ulama disahkan oleh faktor keturunan dari keluarga ulama, seperti peranan moral dan keagamaan mereka dalam masyarakat.

Istilah ulama, di dunia Islam lebih sering digunakan, setidaknya setiap umat Islam mengerti apa arti ulama. Sedangkan istilah yang paling sering digunakan untuk menunjuk tingkat keulamaan yang lebih tinggi adalah kiai. Pengangkatan kiai di daerah-daerah Indonesia biasanya didasarkan pada pengakuan sosial seseorang yang berpengetahuan Islam mendalam dan masyarakat sekitarnya yang mengakuinya sebagai seorang kiai. Kendati demikian, istilah kiai lebih lazim dipakai di dunia pondok pesantren.

³⁹ Hiroko Hori Koshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), hlm. 212.

akhirat, senantiasa konsisten antara ucapan dan perbuatan, menghindari bergaul dengan penguasa, menghindari hal-hal yang dapat mengacaukan iman dan wajahnya senantiasa memancarkan sinar yang membuat orang ingat kepada Allah.⁴⁶ Kedua, ulama *su'* atau ulama yang berorientasi keduniawiaan.⁴⁷ Dalam khasanah Islam, kiai yang dikenal dengan kiai *su'* adalah kiai yang terkadang hanya dipermainkan oleh beberapa penguasa untuk kepentingan dunia semata.

Sementara itu dalam kehidupan politik, menurut Amin Rais, Haedar Nashir pernah menyitir tipologi kiai yang membagi menjadi tiga yaitu: *pertama*, kiai yang menguasai kitab kuning tetapi berwawasan dan berilmu terbatas. Pada tipe ini, menurutnya keberadaan kiai tidak memberi kontribusi yang berarti dalam kehidupan demokrasi. *Kedua*, kiai yang memiliki kemampuan handal dalam penguasaan ilmu agama, selain itu juga memiliki penguasaan cakrawala yang tidak sempit terhadap perubahan dan perkembangan zaman. Tipe yang kedua ini memiliki sikap modernis dan mempunyai kontribusi positif terhadap kehidupan demokrasi. *Ketiga*, kiai yang masuk serta terjun langsung dalam dunia politik praktis, yang sebenarnya terkadang hal ini menjadi penghambat perkembangan dunia

⁴⁶ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai*, (Yogyakarta: Kutub, 2003), hlm. 307.

⁴⁷ Moh. Eksan, *Op. cit.*, hlm. 12.

membagi tipologi kiai. Kiai yang banyak pengikutnya dan berpengaruh kuat, kategori selanjutnya adalah kebalikan dari kategori kiai yang pertama, yaitu mempunyai sedikit pengaruh dan sedikit pengikutnya dibanding kiai yang masuk kategori pertama.⁴⁹

Peran kritis kiai terletak pada posisi mereka sebagai pemimpin dan pengajar agama Islam. Sebagai bagian dari elit desa, kiai membawa masyarakat lingkungannya berada pada sebuah situasi ideal yang dikonsepsikan oleh agama Islam. Sementara itu, pengaruh yang lebih luas dan pola kepemimpinan kiai yang lintas desa memudahkan kiai berurusan dengan pihak-pihak pemerintah dan swasta.

Selain itu kiai juga menerjemahkan berbagai perkembangan dan perubahan dalam bidang sosio-kultural dan politik agar masyarakat dapat memahaminya. Abdurrahman Mas'ud menyimpulkan karakteristik dan tipologi dari beberapa figur kiai yaitu :

- 1) Kiai atau ulama *encyclopedic* dan multidisipliner, kiai ini mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu, belajar, mengajar dan menulis menghasilkan banyak kitab seperti; Nawawi al-Bantani.
- 2) Kiai yang ahli dengan satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam.
- 3) Kiai kharismatik yang memperoleh kharismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya. Guru yang memiliki derajat spiritualitas yang tertinggi dan paling dihormati dalam tradisi pondok pesantren.
- 4) Kiai dai keliling, kiai ini perhatian dan keterlibatan terbesar mereka pada interaksi dengan publik dan menyampaikan ilmunya bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja melalui bahasa retorikal yang efektif.
- 5) Kiai pergerakan, kiai ini pemimpin yang paling menonjol karena keunikan posisinya. Karena memiliki peran dan skill kepemimpinan yang luar

⁴⁹ Endang Turmudi, *op. cit.*, hlm. 32.

biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya. Selain itu, kiai ini memiliki kedalaman ilmu pengetahuan keagamaan yang dia peroleh dari para kiai paling disegani dalam komunitas pondok pesantren.⁵⁰

pondok pesantren.

Pengaruh kepemimpinan kiai terhadap kehidupan pribadi santri tidak hanya terbatas pada saat santri masih tinggal di pondok pesantren, melainkan berpengaruh dalam waktu yang tak terbatas, bahkan sampai seumur hidup. Pada posisi kajian teoretis, ada beberapa teori tentang jenis kepemimpinan kiai, beberapa gambaran kepemimpinan yang dimaksud adalah;

1) Kepemimpinan Tradisional

Kepatuhan kepemimpinan tradisional diberikan kepada tatanan semesta sendiri *impersonal* yang sudah dilakukan dalam bentuk formal bukan kepatuhan kepada perseorangan, kepatuhan diberikan kepada orang atau pemimpin yang menduduki kekuasaan tradisional yang terikat pula dalam suasana tersebut.⁵¹ Tradisi yang dimaksud adalah suatu sistem koordinasi yang bersifat mengikat dan dinyatakan sah berlakunya, dipercaya atas dasar kesucian dari tatanan sosial serta senantiasa ada sanksi yang dibebankan. Seperti yang telah terjadi pada masa-masa silam.

Dalam kepemimpinan tradisional, proses kepemimpinan bisa terwujud karena berdasarkan keputusan dari pemimpin itu sendiri, kewenangan telah diberikan oleh tradisi yang ada. Sebagai pemimpin, mempunyai keabsahan secara bebas. Tidak ada aturan khusus yang mengikat. Dalam memutuskan kebijakan atas inisiatif dan kreatifitas pemimpin.

⁵¹ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999) hlm.36.

Keberhasilan kepemimpinan tradisional lebih ditentukan oleh faktor pribadi dari pada faktor lain dalam sistem yang sudah diorganisasi, sehingga muncul posisi-posisi penting yang ada di dalamnya dipercayakan pada anggota keluarga sendiri dari pihak pemimpin.

Kepemimpinan ini di pondok pesantren terlihat dalam proses pelaksanaan rekrutmen kepemimpinan yang dominan pada anggota keluarga, hubungan nasab perkawinan, hubungan santri sahabat dan anak. Secara tidak langsung hal itu mempengaruhi bentuk birokrasi pesantren.

Pengambilan keputusan oleh para pemimpin tradisional tergantung ada sejauh mana pengikut itu mengakui status dan peran mereka sebagai pendamping baik pemimpin pondok pesantren, pemimpin agama ataupun kepala desa.

Bagi masyarakat Islam di pedesaan Jawa, seorang pemimpin tradisional yang berhasil bisa menunjukkan kemampuannya dengan mewujudkan harapan masyarakat dan penduduk desa dalam memperhatikan tujuan-tujuan agama mereka.⁵² Seperti halnya dalam kepemimpinan tradisional, kiai dijadikan sebagai perantara santri untuk melakukan pendekatan dengan Tuhannya sehingga hubungan yang terjadi sangat koreprehensif dan menarik.

Pertentangan dan perlawanan yang lingkupnya pribadi, terhadap kepemimpinan tradisional sasarannya pada pribadi orang yang menjalankan

⁵² Hiroko Horikoshi, *op. cit.*, hlm. 241.

perbedaan pendapat dan kedudukan masing-masing bawahan sehingga tidak menilai bawahan sebagai obyek, melainkan sebagai subyek kedudukannya.

B. Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan

1. Kelembagaan Pondok Pesantren

Lembaga mengandung arti yang sama dengan istilah dalam bahasa Inggris yaitu *institution* yang dapat dimaknai dengan sistem perilaku yang terorganisasi.⁵⁴ Munculnya sebuah lembaga tidak muncul seketika, namun harus melalui proses yang bertahap yaitu melalui interaksi antar umat muslim, yang memiliki upaya dalam memenuhi kebutuhan pokok terhadap pendidikan Islam. Karena proses yang bertahap, ditemukanlah pola-pola dari suatu lembaga secara berulang-ulang, pada akhirnya menjadi proses standar kebiasaan (*custom*) sampai muncul lembaga pendidikan pondok pesantren. Proses inilah yang disebut dengan proses pelebagaan atau *institutionalization*.⁵⁵

Dengan kata lain, lembaga pondok pesantren merupakan hasil dari usaha-usaha masyarakat Islam untuk mencari pola-pola system pendidikan dari waktu ke waktu dan terjadi secara bertahap. Sehingga, lembaga pesantren akan selalu berkembang secara terus menerus serta memiliki

⁵⁴ Rijal Roihan, (ed.), *Pesantren di Jawa, Asal Usul, Perkembangan Pelembagaan*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Agama dan Pondok Pesantren, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama bekerjasama dengan Institute For Civil Society, 2002), hlm. 11.

⁵⁵ *op. cit.*, hlm. 11

Kedudukan masing-masing pondok pesantren sangat bersifat personal dan tergantung pada kualitas keilmuan yang dimiliki oleh kiai. Sistem pendidikan pondok pesantren yang tidak *terkooptasi* oleh pemerintah, umumnya berlokasi jauh di daerah pedesaan, walaupun sebenarnya didirikannya bukan hanya terbatas pada bidang-bidang pendidikan, namun sebagai lembaga sosial keagamaan. Kondisi komunitas di lingkungan pondok pesantren berpengaruh pada bentuk fasilitas pondok pesantren, mempengaruhi juga pada perkembangan masing-masing pondok pesantren. Sehingga dalam perkembangan selanjutnya masing-masing pondok pesantren memiliki arah lembaga yang berbeda-beda sesuai kondisi kebutuhan masyarakat.

[illegible]

masyarakat menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan.⁵⁶

2. Unsur unsur Pondok Pesantren

Setidaknya ada lima unsur bila disebut sebagai pondok pesantren yakni, pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab islam klasik, dan kiai, atau pimpinan pondok pesantren.⁵⁷

Pendapat lain term santri berasal dari bahasa india “shastri” yang berarti orang yang tahu buku-buku suci. Ada juga yang mengartikan santri berasal dari tawil “sattiri” yang berarti orang yang tinggal disebuah rumah miskin atau bangunan keagamaan secara umum. Sedangkan term santri berasal dari “*denotis the student of an Islamic religious school*”.⁵⁸

Dari beberapa definisi yang ada, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa santri adalah seseorang yang tunduk dan patuh kepada gurunya, bahkan mau melayani atau *ngawulo* kepada gurunya, atau tempat belajar agama Islam, dimana terjadi proses transformasi ilmu-ilmu agama dari kiai kepada santri yang berpedoman pada model pendidikan pedagogis. Unsur-unsur dalam pesantren selanjutnya adalah pondok, atau asrama tempat tinggal para santri, lebih lengkapnya adalah pondok pesantren.

Pondok pesantren secara etimologis, terdiri dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Dengan kata pondok, orang membayangkan “gubuk” atau “saung bambu”, suatu lambang yang baik tentang kesederhanaan

⁵⁶ Zaenal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai*, (Yogyakarta: Kutub, 2003), hlm.82

⁵⁷ Zamakhsyari Dhofier, *op. cit.*, hlm. 44

⁵⁸ Fatah Syukur NC, *Dinamika Madrasah*, (Semarang: Al-Qalam Press, 2004), hlm. 27.

ditempuh untuk memahami ajaran Islam.⁶²

Lazimnya, pengertian pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan kiai sebagai tokoh sentralnya dan masjid sebagai pusat lembaganya. Pendidikan yang diberikan di pondok pesantren adalah pendidikan agama dan akhlak (mental).⁶³ Dalam bentuknya yang tradisional metode pengajarannya dengan metode *weton* atau *sorogan*, dan sistem individual.⁶⁴

Dengan demikian pondok pesantren diterjemahkan sebagai tempat berlangsungnya interaksi guru murid, kiai-santri, dalam rangka transferisasi ilmu-ilmu keislaman dan pengalaman. Sehingga, secara teknis, pondok pesantren adalah tempat santri tinggal dan belajar. Tempat ini merupakan lingkungan pendidikan secara menyeluruh dalam arti utuh, penyelenggaraan lembaga pendidikan pondok pesantren yang biasanya berbentuk asrama merupakan komunitas yang mandiri di bawah pimpinan kiai dan ulama dibantu seorang atau beberapa ustadz.

Berdirinya sebuah pondok pesantren biasanya diprakarsai sekelompok belajar. Maka berdirilah sebuah pondok pesantren, tempat yang tetap untuk hidup bersama bagi masyarakat pelajar. Di pondok pesantren guru dan murid tiap hari bertemu dan berkumpul, dan dalam waktu yang lama bersama-sama menempuh kehidupan di pondok pesantren.

⁶² Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS., 1994), hlm. 24.

⁶³ M. Dawam Rahardjo, *op. cit.*, hlm. 82.

⁶⁴ Achmadi, *Islam Sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1992), hlm. 114.

Berkat usaha maksimal dan perjuangan sungguh-sungguh para kiai pondok pesantren, secara kualitatif dan kuantitatif pondok pesantren menjadi berkembang. Wujud komitmen kiai pada moralitas bangsa, ditunjukkan dengan sikap konservatif para kiai pada budaya westernisasi yang bertentangan dengan nilai-nilai agama dan kepribadian bangsa Indonesia. Sepanjang budaya yang masuk dari luar membawa kebaikan dan tidak menimbulkan kemadlaratan, kiai tetap sangat membuka diri dan tidak terlalu menutup diri.

3. Kurikulum Pondok Pesantren

Secara umum, kurikulum di pondok pesantren sudah terdapat dalam materi yang disampaikan dalam praktek pengajaran, bimbingan rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di dalam pondok pesantren, semua itu merupakan kesatuan dalam sebuah proses pendidikan di pondok pesantren.

Secara rinci mata pelajaran yang diberikan langsung biasanya membahas masalah *aqaidah*, *syari'ah* dan bahasa arab, seperti; Al-Qur'an dengan *tajwid* dan *tafsirnya*, *aqaid* dan ilmu *kalam*, *fiqh* dengan *ushul fiqh*, *hadist* dengan *mustholah hadits*, bahasa arab dengan ilmu alatnya yaitu *nahwu*, *sharaf*, *ma'ani*, *bayan*, *arudl*, *tarikh*, *manthiq* dan *tasawuf*, dan lain-lain.

Sedangkan materi *manthiq* dan *tasawuf* diberikan pada pengajian tingkat lanjutan. Selain itu ada pemberian ilmu *falaq* yang diajarkan secara khusus bagi santri yang ingin mendalaminya. Pelaksanaannya pun berbeda



dari yang lain, hanya memakan waktu yang singkat, seperti layaknya *les privat*.

Kurikulum pondok pesantren meliputi seluruh kegiatan yang dilakukan di pondok pesantren selama sehari semalam dalam aturan yang terjadwalkan. Di luar pelajaran pendidikan formal dan non formal terdapat pelajaran dan kegiatan yang bernilai pendidikan. Pelaksanaannya dilakukan di lingkungan pondok pesantren, hal ini bisa berupa latihan hidup sederhana, mengatur kepentingan bersama, mengurus kebutuhan yang sifatnya pribadi, latihan ibadah dengan tertib, *riyadloh*, mencuci pakaian dan mengatur kamar sendiri. Kehidupan di pondok pesantren diatur dengan jadwal yang dibuat dengan kesepakatan dan aturan yang sudah ditetapkan.

Dalam pondok pesantren ibadah dilakukan santri dengan tertib dan khusyu. Pendidikan seperti inilah yang jarang ditemukan di lembaga pendidikan lain. Bahkan tidak sedikit santri yang melakukan *riyadloh* atas kehendak sendiri.

Susunan mata ajaran dalam pendidikan formal (tingkat Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi) merupakan suatu paket, yang di dalamnya tersusun presentase kelompok dasar agama, kelompok teknik, kelompok ilmu pasti, kelompok sosial ekonomi, dan ilmu pengetahuan alam serta kelompok lain-lain. Sedapat mungkin pelajaran ketrampilan yang dilaksanakan dengan cara belajar sambil memproduksi, karena diharapkan dengan itu terdapat hubungan yang erat antara pelajaran dengan keadaan

nyata, sehingga menunjang pengembangan jiwa *interpreneurship* para santri.

Dalam kelompok teknik, diajarkan dalam kelas berupa teori sementara di bengkel berupa praktek. Sehingga dalam kegiatan kelompok, guru selain menekuni bidang pengajaran juga melakukan produksi.

Pendidikan nonformal, yang dilakukan pondok pesantren pada umumnya meliputi pendidikan yang tercakup dalam pendidikan ekstrakurikuler, latihan atau kursus dan penyuluhan. Pendidikan non formal di pondok pesantren diadakan hanya sebagai unsur pelengkap terhadap pendidikan formal. Efektifitas pendidikan nonformal biasanya mulai tampak hasilnya saat santri menempuh pendidikan, biasanya santri memiliki perubahan sikap kemampuan dan pengetahuan dalam hal keagamaan yang mendalam.

Pendidikan lain di pondok pesantren dilakukan pada santri dalam hal penyaluran ekspresi dan kreasi, yaitu tersedianya latihan-latihan berpidato, *rebana*, *Jamiyatul Quro Walhufadz*, *bahtsul masail*, pentas seni Islami, pembacaan *barzanji*.

Untuk pendidikan formal, yang dikelola pondok pesantren biasanya berjenjang seperti halnya pendidikan formal yang ada di luar pondok pesantren. Diantaranya Taman Kanak-Kanak, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Umum, Madrasah Aliyah, Madrasah Muallimin-Mu'allimat, dan Ma'had Aly (Perguruan Tinggi

Islam). Sementara kegiatan kepesantrenan lain yang merupakan unit pendidikan nonformal yang dikelola pondok pesantren pada umumnya berbentuk pengajian sorogan, bandungan, wetonan, hafalan dan lainnya.