View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Digital Library of UIN Sunan Ampel

KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN: INDIVIDUAL ATAU KOLEKTIF*

Nur Kholis
IAIN Sunan Ampel Surabaya

Abstract

Dalam suatu kelompok atau organisasi dapat dipastikan ada pemimpinnya. Adanya pemimpin dalam suatu kelompok bisa karena 'dipaksa' harus ada ataupun karena 'memang harus' ada (natural). Dari perspektif ini maka banyak orang mencari bentuk-bentuk kepemimpinan dalam setiap kelompok manusia dan menentukan pemimpin mana yang akan membawa kelompoknya mencapai hasil gemilang di masa depan. Pemimpin manusia, dalam hal ini pesantren yang terpilih tentu juga manusia, yang membawa sekian potensi untuk dikembangkan. Dalam konteks ini maka orang berbicara teologi kepemimpinan, yaitu suatu gerakan dasar (keyakinan tersembunyi) yang menggerakkan pemimpin berbuat sesuatu. Dalam proses penggerakan ini pandangan pribadi pemimpin ikut berbicara. Agama yang dianut, ajaran yang ditaati, situs sosial yang memaksa, dan pengalaman diri, masing-masing bisa terbentuk menjadi basis teologis itu. Maka sangat sulit melihat potensi teologi tunggal apa yang menyebabkan pemimpin membawa kelompoknya ke depan. Artikel ini membahas aspek-aspek kepemimpinan pesantren dan mencoba menawarkan gagasan bagi kemajuan pesantren melalui kepemimpinannya. Sebelum sampai pada inti makalah ini perlu dibahas secara detail aspek-aspek kemepimpinan pada umumnya.

Keywords—kepemimpinan, kepemimpinan pesantren

A. Pengertian Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris, pemimpin disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung beberapa makna yang saling berhubungan erat: bergerak lebih cepat, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran /pendapat orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Dengan demikian, seorang pemimpin adalah seorang yang bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran/pendapat/tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Pemimpin juga sering disebut dengan berbagai nama: penghulu, pemuka, pelopor, pengarah, pembimbing, penuntun, penggerak, dan khalifah (dalam bahasa Arab).

Menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitas individu, pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan,

---

*Makalah disampaikan pada Penataran Tenaga Managemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur, diselenggarakan oleh Kanwil Depag Jawa Timur, Jum'at, 24 Agustus 2001.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengaruh, sifat dan karakteristik; dan tujuannya adalah meningkatkan produktifitas dan moral kelompok. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang menarik orang lain untuk melakukan sesuatu. Kekuasaan bersumber dari legitimasi, hak, dan paksaan. Kewenangan merupakan hak formal untuk mengajak seseorang melakukan sesuatu. Sementara sifat dan karakteristik adalah ciri-ciri personal yang menyebabkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain. Masing-masing sumber yang diterapkan oleh pemimpin tidak dapat dipisahkan secara tegas. Semuanya dapat membawa suksesnya kepemimpinan dan gagalnya kepemimpinan.

Menurut istilah lain: *leadership* (kepemimpinan) mencakup usaha-usaha mengenali emosi (jiwa) orang lain melalui komunikasi yang efektif dan membuat orang lain merasa dirinya berguna melalui contoh-contoh. Menurut Cohen "*leadership is the art of influencing others to their maximum performance to accomplish any task, objective or project.*" atau (kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain terhadap kinerja maksimal mereka untuk menyelesaikan tugas, tujuan atau proyek apa pun).

Dalam Islam, kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah *khilafah* dan orangnya disebut *khalifah*, dan *ulil amri* yang orangnya disebut *Amir* (pemegang kekuasaan). Satu ayat yang sangat populer berkaitan dengan kepemimpinan ini adalah ayat 30 surat Al-Baqoroh, artinya: "Ketika Tuhanmu berkata kepada Malaikat sesungguhnya Aku akan menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Tugas-tugas memakmurkan bumi ini menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin, yang menyeru orang lain untuk berbuat "*ta'muruuna bil makruf* dan *tanhauna 'anil munkar*."

1. Jenis-Jenis Pemimpin

Kepemimpinan merupakan masalah yang mempunyai banyak segi. Oleh karena itu kita dapat memandangnya dari berbagai sudut: cara pengangkatannya, keresmian kedudukannya, kemampuannya, gaya kepepimpinannya. Dari sudut pandang seperti ini kita dapat mengelompokkan pemimpin menjadi beberapa jenis.

2. Cara pengangkatan

Sebagian pemimpin diangkat karena keturunan seperti raja-raja zaman dahulu atau kyai di pesantren. Ada yang karena dipilih menurut aturan tertentu, seperti presiden. Ada yang ditunjuk penguasa yang lebih tinggi, seperti kepala Kantor di Indonesia. Ada yang begitu saja tumbuh menjadi pemimpin, seperti kebanyakan pemimpin informal. Ada yang karena dipaksa oleh keadaan yang mendesak, seperti para tokoh kemerdekaan.

3. Resminya Kedudukan

Dari perspektif ini pemimpin dikelompokan menjadi pemimpin resmi (formal) dan pemimpin tidak resmi (informal). Pemimpin resmi adalah pemimpin yang menduduki kursi kepemimpinan dalam suatu lembaga tetap dalam masyarakat. Presiden, menteri, gubernur, kepala desa, rektor, dekan, kakanwil, kakandep, dan semacamnya adalah contoh pemimpin resmi dalam negara Indonesia. Mereka ini mempunyai nama jabatan dan tugas serta tanggung jawab yang sudah dirumuskan secara tegas. Sedangkan pemimpin tidak resmi adalah pemimpin yang tidak menduduki suatu tempat tertentu dalam kerangka struktur masyarakat. Mereka ini tidak memiliki nama jabatan serta tidak dibebani tugas dan tanggung jawab yang jelas. Namun daya kepemimpinannya terasa dalam peristiwa-peristiwa kemasyarakatan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penting. Mereka mampu menggerakkan dan mengarahkan kegiatan sekelompok orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan dan cita-cita bersama.

4. Kemampuan yang dimiliki

Dari segi kemampuan yang dimiliki pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin visioner, organisatoris, kharismatis, dan eksemplaris. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang dianugerahi pikiran yang hidup. Otaknya penuh dengan gagasan-gagasan yang bagus dan spektakuler. Ia juga kaya akan visi yang tinggi-tinggi. Hebatnya lagi, ia mampu merumuskan gagasan dan visi itu secara tepat dan dapat mengkomunikasikannya kepada para pengikutnya dengan cara yang memikat. Pemimpin semacam ini mungkin tidak ahli dalam menyusun rencana kerja dan pelaksanaannya. Mungkin juga dia tidak memiliki pribadi yang menarik. Namun melalui gagasan dan visinya itu pemimpin visioner dapat mempengaruhi dan menggerakkan pada pengikutnya. Kelemahan dari pemimpin seperti ini mungkin dapat berbicara hal-hal yang muluk dengan cara yang menarik, namun pada umumnya dia tidak mampu membantu para pengikutnya untuk mewujudkan gagasan-gagasantersebut. Pemimpin visioner ini perlu didampingi oleh pembantu-pembantu yang mampu menangkap gagasan-gagasan dan visinya serta menyusun kerja yang sesuai untuk mewujudkan gagasan-gagasan tersebut. Gus Dur mungkin merupakan contoh pemimpin visioner di tengah-tengah masyarakat dewasa ini.

Pemimpin organisatoris adalah pemimpin yang mungkin hanya mempunyai pikiran-pikiran yang sederhana dan tidak fasih berbicara. Tetapi dia pandai menggerakkan orang melalui kecakapan organisasinya. Dia dapat menyusun rencana kerja yang jitu. Dia dapat mengatur kerjasama yang efisien. Dia dapat menolong mereka yang ada di bawah pimpinannya mengatasi kesulitan yang dihadapi. Berkat kecakapan organisatorisnya, pemimpin ini berhasil menyatukan dan menggerakkan orang. Bahayanya, pemimpin tipe ini dapat menjadi sedemikian sibuk dengan organisasi, administrasi dan hasil konkrit yang mau dicapai bersama sehingga melupakan faktor manusia dan dimensi yang lebih luas dari tujuan dan cita-cita yang ingin dicapai. Pemimpin organisatoris pelu didampingi oleh penasihat yang dapat menjadi sumber inspirasi dan yang dapat menunjukkan secara lebih luas dan mendalam segi-segi yang terkandung dalam tujuan dan cita-cita bersama itu.

Pemimpin karismatik mampu menggerakkan orang lain melalui kekuatan pribadinya. Entah apa sebabnya, kehadirannya selalu menimbulkan pesona. Ada yang selalu menarik pada dirinya. Karena tertarik kepada pribadinya, orang mudah mengikutinya, mendengarkan nasihatnya dan mentaati perintahnya. Bahanyanya, karena para pengikutnya lebih tertarik pada pribadinya daripada apa yang dikerjakannya demi tercapainya tujuan dan cita-cita bersama, usaha bersama mudah menyimpang dari tujuan semula. Pemimpin jenis ini membutuhkan pendamping yang dapat menjadi sumber gagasan dan pengatur kerja dari usaha bersama itu.

Pemimpin eksemplaris mungkin tidak memiliki gagasan yang hebat, daya penggerak masa yang dahsyat atau daya tarik pribadi yang manawan. Tetapi dia memiliki citra hidup yang menjadi sumber pengaruh dan penggerak yang tidak dapat diragukan. Pemimpin ini mampu menciptakan irama dan gaya hidup yang mengesankan. Dengan menyaksikan gaya hidup pemimpin itu, orang lain merasa tergerak, tertarik dan dibuat semangat, bukan menuju

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ke pribadi pemimpin itu melainkan kepada nilai yang dihayatinya dan cita-cita yang melandasi hidupnya. Dengan praktek hidupnya, diam-diam orang itu mengajak orang lain untuk menghayati dan mengerjar nilai dan cita-cita hidup yang bukan sembarangan. Dengan teladan hidupnya, dia menjadi sumber dorongan dan semangat bagi orang lain. Pemimpin eksemplaris, pemimpin teladan, memimpin orang lain dengan hidupnya sendiri.

5. Gaya memimpinnya

Agar dapat menjalankan tugasnya setiap pemimpin diberi wewenang atau kekuasaan. Berdasarkan wewenang itu seorang pemimpin dapat membimbing, mengantar, mengarahkan, menyatukan, dan menggerakkan pengikutnya menuju tujuan dan cita-cita bersama. Perbedaan cara penggunaan wewenang ini menciptakan gaya kepemimpinan yang berlainan. Pada dasarnya kita mengenal tiga gaya kepemimpinan: gaya otokratis (otoriter), laissez faire (liberal), dan demokratis.

Pemimpin otokratis, dalam membawa pengikutnya ke tujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada tangannya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang:

1. Mengatakan segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh pengikutnya. Inilah gaya pemimpin diktator. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat, melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan tekun menjalankannya. Gaya kepemimpinan ini hanya baik untuk situasi dimana keadaan betul-betul kritis, dimana keselamatan mereka yang dipimpin berada di bawah kekuasaan orang yang memimpin.
2. Menjual gagasan dan cara kerja kepada kelompok yang dipimpinnya. Inilah gaya seorang presiden direktur dalam perusahaan besar. Menurut gaya ini pemimpin merumuskan masalahnya dan menyodorkan cara pemecahannya sekaligus. Biasanya, gagasan yang baik dan program kerja yang dirasa menguntungkan akan disambut dengan semangat. Tetapi kalau gagasan itu dirasa tidak baik dan program kerjanya dapat mendatangkan suatu kerugian, bawahan akan menolaknya. Seandainya terpaksa harus menerimanya, biasanya mereka akan menjalankannya setengah hati.

Pemimpin liberatif (*laissez faire*) tidak merumuskan masalah serta cara pemecahannya. Dia membiarkan saja mereka yang dipimpinnya menemukan sendiri masalah yang berhubungan dengan kegiatan bersama dan mencoba mencari cara pemecahannya. Gaya ini bertolak belakang dengan gaya otokratis. Dalam gaya ini, tugas pemimpin sekedar menjaga agar mereka yang dipimpinnya berbuat sesuatu; terserah pada mereka apa yang mau dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Gaya ini hanya baik untuk kelompok orang yang betul-betul telah dewasa dan benar-benar tahu apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.

Pemimpin demokratis menciptakan suasana yang demokratis. Dengan gaya ini, pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan mereka sebagai sejawat yang sejajar (kolega, teamwork). Di sini, batas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin dan bawahan menjadi kabur; orang diberi tempat yang sederajat. Termasuk dalam gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin yang:

3. Menyajikan masalah serta cara pemecahannya kepada bawahannya. Orang yang dipimpin itu bebas menggarapnya: merubah, menambah, menyempurnakan. Pemimpin sendiri dengan senang hati menerima usulan dan saran mereka. Berdasarkan saran-saran itu, masalah dan cara pemecahannya dirumuskan secara baru.
4. Mengajak mereka yang dipimpin untuk bersama merumuskan masalah dan cara pemecahannya. Dalam gaya ini, pemimpin hanya merasa bahwa ada masalah dalam kegiatan bersama yang perlu ditangani. Setelah didiskusikan bersama masalah dan cara pemecahannya diputuskan. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk kegiatan di kalangan orang yang sudah dewasa.

Lalu gaya mana yang baik, menuju sukses kepemimpinan? Otokratis, liberatif, atau demokratis? Orang hidup di dunia ini memiliki "pembawaan" dasar ketiga-tiganya. Pembawaan dasar untuk menindas, menerima orang lain, dan membiarkan orang lain dapat berpengaruh ketika seseorang berkesempatan memimpin orang lain, dan pemunculannya itu tidak bisa dihitung secara matematis. Tapi munculnya itu sangat situasional. Kita kadang menindas, kadang menerima pendapat orang lain, dan seringkali membiarkan orang lain melakukan sesuatu. Orang terlalu yakin bahwa demokrasi itu pasti terbaik, tapi lupa bahwa dalam keadaan tertentu kita akan membiarkan orang mati, karena kita tidak bisa bermusyawaroh. Kita juga senang jika pemimpin kita itu selalu membiarkan bawahannya melakukan aktifitas. Kalau begini, maka apa nggak lebih baik pemimpinnya diganti saja, karena memang dia tidak bisa berbuat sesuatu, dus ia tidak pantas jadi pemimpin?

B. Kepemimpinan Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Pesantren memiliki ciri-ciri yang unik yang tidak dimiliki oleh lembaga-lembaga pendidikan lain. Secara sosiologis munculnya pesantren merupakan hasil dari rekayasa individual yang merasa berkompeten untuk menularkan ajaran Islam dan secara ekonomis lumrahnya mapan, sehingga wajar jika berkembangnya pesantren sangat diwarnai oleh tokoh (sebut kyai) yang mengasuhnya. Secara umum pesantren memiliki masjid, pondokan, santri, kyai, dan pengajian tradisional. Hubungan kyai dan santri sangat erat. Para santri menganggap kyai sebagai *sentral figure* sehingga mereka mentaati segala nasihat dan petuahnya, bahkan ketaatan semacam ini menjadi doktrin di pesantren

Sebenaranya kepemimpinan pesantren merupakan salah satu dari sekian aspek yang ada dalam pesantren. Oleh karena itu perlu dijabarkan seluruh aspek tersebut. Minimal ada lima aspek yang dapat ditelaah dari pesantren.

1. Aspek edukatif

Pendidikan pesantren pada umumnya bertujuan untuk mencetak ustaz, kyai muda, dan ulama: mereka yang sangat mendalam ilmu agamanya. Namun sebagai pesantren mengkaitkan tujuan memperdalam ilmu agama dengan ketajaman mencerna problem kehidupan dan alternatif pemecahannya. Tujuan yang sangat edeal dan ambisius hendak dicapai oleh pesantren dengan menerapkan kajian-kajian kitab kuning (sebagian besar kitab

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

klasik), yang mencakup tauhid, fiqh, sejarah Islam, akhlak, dan ilmu alat (Nahwu, sharaf, dan semacamnya). Banyak pesantren tidak sempat membedah kitab-kitab kuning baru yang memiliki isi sama. Banyak yang menganggap bahwa kitab-kitab kuning baru ini sudah terkontaminasi oleh pemikiran moderen sehingga diragukan orisinalitasnya. Banyak kalangan pesantren menganggap bahwa penulis moderen kurang ikhlas dalam menulisnya, sehingga ilmunya nanti tidak bermanfaat. Pesantren semi moderen dan moderen sudah mensimbiosis berbagai ilmu untuk dikaji, meskipun masih dalam taraf dasar.

Karena independennya, pesantren bebas menerapkan 24 jam operasional belajar. Tidak ada larangan bagi pesantren untuk mendidik santrinya pada tengah malam asal kyainya menghendaki. Sebaliknya, tidak ada larangan pula bagi pesantren untuk meliburkan santrinya kapan saja, asal dikehendaki oleh kyai. Jadi sistem belajarnya sangat tergantung pada kemauan dan kesempatan kyai. Proses transformasi keilmuan umumnya melalui *one-way-communication*. Dengan cara ini kyai atau ustaz menjadi sumber utama pengetahuan dan kebenaran di dunia sementara santri menjadi sosok yang tidak ngerti apa pun.

Sajian keilmuan dan proses pembelajaran tadi dijalankan oleh kyai sendiri atau beberapa ustadz yang sudah mendapat ijin dari kyai untuk mengajar. Ustaz yang ada biasanya adalah santri-santri senior dan atau mantan santri yang diauki dan disahkan oleh kyai (biasanya pula calon mantu kyai!).

Santri di pesantren umumnya berasal dari masyarakat berekonomi menengah ke bawah, namun sebagian lain benar-benar dari masyarakat ekonomi kuat. Kualitas input ini belum pernah teruji, oleh karena tidak ada saringan masuk Pesantren (mungkin baru-baru ini). Kunci utama masuk pesantren adalah ‘pokoknya krasan.’ Tujuan santri di pesantren sangat bervariasi: mulai dari mencari ilmu, menunggu datangnya jodoh sampai menunggu datangnya ilmu *ladunni*, meskipun *qolla*.

Sejauh mana pesantren mencapai tujuan ini? Orang bilang ‘makin lama di pesantren makin alim dia.’ Ini berarti bahwa untuk menjadi alim, kita memerlukan waktu yang banyak, dus biaya besar. Orang akan meragukan keilmuan santri jika ia hanya mondok 3 sampai 5 tahun. Kalau dulu ada orang yang sukses di pesantren itu karena mulai kecil sampai tua ia belajar di pesantren (mis. 10-15 tahun). Pesantren-pesantren kilat belum pernah menelurkan alumni yang mapan. Selain itu banjirnya santri, mungkin menghambat berhasilnya pencapaian tujuan pesantren.

2. Aspek kultural

Mungkin pesantren sebagai lembaga pendidikan sudah mengembangkan suatu kultur unik, yang tidak dimiliki oleh lembaga lain. Aspek kultural yang dikembangkan di pesantren mencakup konsepsi barakah, tawadu’, hurmat, ikhlas, haul, ijazah, ridla, dan semacamnya. Aspek kultural ini sangat mendominasi sistem pesantren tradisional, bahkan seringkali aspek-aspek ini mengalahkan aspek edukasionalnya. Banyak yang mengatakan bahwa untuk sukses di pesantren harus melalui konsepsi-konsepsi tadi. Sepandai apa pun seorang santri, ia tidak akan berguna di masyarkat manakala ia tidak mendapat barakah dari kyainya. Aspek kultural ini kemudian membentuk ketergantungan dan penghormatan tinggi di kalangan santri kepada pesantren (kyai).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Aspek politis

Pesantren juga memiliki sistem politik sendiri. Di tengah-tengah masyarakat kyai merupakan sosok yang diperhitungkan di masyarakat. Aspek politis nampak pada upaya untuk mempertahankan dan memperkuat diri pesantren tersebut. Contohnya adalah: santri pesantren tertentu tidak dibenarkan untuk menimba ilmu di pesantren lain. Banyak juga para pesantren yang lebih senang dikunjungi orang bermobil atau pejabat dari pada orang jalan kaki. Kesenangan ini tidak dimaksudkan untuk mendapatkan uang, tetapi lebih kepada kebanggaan oleh karena yang datang ternyata orang penting pula. Tamu orang penting menggambarkan penting pula penerima tamu itu. Dalam hubungan pernikahan ada tiga pilihan oleh kebanyakan kyai: mantu kaya, keturunan kyai, atau pejabat. Orang biasa meskipun pintar hampir tidak pernah menjadi menantu kyai. Hal-hal seperti ini dapat memperkuat posisi politis pesantren di masyarakat.

4. Aspek ekonomis

Pesantren nampaknya harus bangga dengan kejelasan pasar yang ada. Artinya, masyarakat kita masih menaruh harapan besar pada pesantren, dus mereka masih banyak yang berminat memasukkan anaknya di pesantren. Dengan demikian, pesantren memiliki nilai ekonomis yang luar biasa. Di sini maka wajar jika kemudian sebagian pesantren mengembangkan bidang usaha. Seandainya sebuah pesantren memiliki 10.000 santri, maka dapat dikatakan ekuivalen dengan *giant coorperation*. Dengan tinggalnya para santri di pondok, pesantren bisa mengembangkan usaha katering dengan menu kelas santri dan dengan harga normal. Apabila seorang santri makan 3x sehari dengan harga Rp 15.000 maka omzet harian pesantren adalah Rp. 150.000.000. Ini *gross income* yang sangat besar. Restoran terbesar bahkan termurah di Surabaya tidak akan pernah melayani 10.000 orang setiap hari. Tapi pesantren mampu. Hal ini sangat bisa dilakukan karena santri pasti menerima dengan dalih peraturan pondok, sungkan kyai, dan semacamnya.

5. Aspek kepemimpinan

Secara tradisional kepemimpinan pondok pesantren sangat ditentukan oleh kondisi pesantren itu sendiri. Pada umumnya, khususnya pesantren kecil, kepemimpinan pesantren ditentukan oleh kyai atau yang punya pesantren. Bagi pesantren yang besar kepemimpinan pesantren ditentukan melalui sistem musyawaroh. Biasanya anak kyai yang mengganti memimpin jika *big boss*-nya telah tiada. Bahkan meskipun ada yayasannya pemimpin pesantren tidak ditawarkan secara transaksional dan demokratis, melainkan sistem monarkis. Keberlangsungan model kepemimpinan seperti ini kemudian sebagian orang menjuluki pesantren sebagai ‘kerajaan kecil.’ Hal ini kemudian menciptakan kultur ekslusifitas: orang lain (bukan keluarga “ndalem”) tidak bisa masuk dalam struktur kepemimpinan. Tidak salah memang, karena kyai dan keturunannyalah yang mulanya membangun pesantren. Lalu mengapa harus diserahkan kepada orang lain? Sayangnya proses regenerasi yang lamban sering menghambat kemajuan pesantren. Sampai-sampai putra kyai sendiri belum diberi kuasa memimpin kalau kyai utamanya masih ada. Sehingga ketika kyai meninggal dunia pesantren mengalami krisis kepemimpinan. Sayangnya pula karena doktrin monarkis, pengganti *first-man* di pesantren tidak harus memiliki kapasitas keilmuan dan kepribadian serupa. Kalau ini yang terjadi degradasi kualitas tidak bisa dihindari. Kita melihat tutupnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren hanya gara-gara krisis generasi. Namun, sekarang sudah banyak pesantren yang menggunakan cara demokratis dalam menetapkan pemimpinnya, terutama pesantren-pesantren moderen.

Dari sini maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan pesantren tradisional lebih bersifat individual. Namun pesantren yang sudah moderen kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif ini terwujud karena pesantren sudah memiliki yayasan yang kepemimpinannya ditawarkan secara tranparan dan musyawaroh. Biasanya dalam pesantren ini pemimpin ditetapkan bukan atas dasar keturunan melainkan pemilihan secara demokratis. Mereka yang dianggap paling mampu memimpin pesantren tersebut dipilih secara musyawaroh.

C. Fondasi Keberhasilan Kepemimpinan

Kouzes dan Posner menawarkan lima kunci kepemimpinan masa depan yang sukses dan masing-masing memiliki dua komitmen yang harus dilakukan oleh pemimpin: (1) menantang proses (mencari peluang, eksperimentasi dan mengambil resiko), (2) membangun visi (menatap kedepan, mengajak orang lain ke visi itu), (3) membuat orang lain mampu berbuat (memperkuat kerjasama, memperkuat orang lain), (4) menjadi model (membuat contoh, merencanakan kemenangan), (5) membesarkan hati (mengenali kontribusi individu, merayakan keberhasilan). Berikut akan diulas secara singkat masing-masing ciri ini.

Pemimpin harus memiliki mentalitas perubahan, tidak senang dengan status quo, dan selalu mencari peluang-peluang untuk kebaikan. Tatanan-tatanan yang ada diamati secara jeli dan kemudian mengambil tindakan inovatif. Dengan cara ini dia akan menjadi agen perubahan. Perubahan dimaksud tentang perubahan yang berdampak positif bagi organisaisnya, bukan perubahan yang justru membawa sengsara lembaganya. Perubahan dimaksud adalah perubahan dari tidak ada menjadi ada, dari jelek menjadi baik, dan dari baik menjadi lebih baik. Perubahan seperti apa yang kita kehendaki? Tentunya perubahan yang benar-benar perubahan, bukan perubahan yang asal berubah! Dalam mencari peluang untuk berubah ini tentu tidak steril dari resiko yang ditimbulkannya, karena memang yang dicari hal-hal baru. Kalau tidak berani mengambil resiko perubahan, kata orang, lebih baik “diam” saja. Belajar dari kesalahan merupakan kunci sukses masa depan. Namun bukan berarti setiap perubahan harus beresiko panjang. Memang jarang orang yang berani mengambil resiko dari mengadakan perubahan, dan ketika takut resiko maka perubahan tidak akan pernah terjadi.

Pemimpin juga harus memiliki pemikiran masa depan. Membangun visi masa depan memerlukan imaginasi dan gambaran masa depan yang diinginkan. Akan seperti apa organisasi yang dipimpinnya di masa, misalnya, 10, 15, atau bahkan 25 tahun ke depan. Untuk bisa memiliki visi masa depan, pengatahuan dan pengalaman yang masa lalu diaplikasikan kepada masa kini untuk membuat gambar masa depan. Namun, tentunya bukan impian-impian kosong, tetapi gambaran semi-konkrit yang akan kita tuju bersama. Apakah kita ini benar-benar punya visi ke depan, meskipun yang berupa impian kosong sekalipun? Setelah punya visi yang jelas, kita tidak boleh menjadi orang yang paling tahu masa depan. Oleh karenanya, visi kita harus dikomunikasikan kepada orang lain, dan mengajak orang lain untuk memiliki dan berkomitmen kepada visi tersebut. Kita harus sepakat bahwa pimpinan dan mereka yang dipimpin harus memiliki visi yang sama terhadap lembaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin harus memiliki rasa kebersamaan. Kita tahu bahwa pemimpin lebih banyak membutuhkan anak buah daripada anak buah membutuhkannya. Realitas ini membatasi pemimpin menjadi sok jagoan, padahal dia tidak bisa berhasil tanpa anak buah. Untuk ini maka sangat perlu membangun kerjasama yang baik dengan orang lain dalam melakukan kepemimpinannya. Untuk bisa membangun kerjasama yang baik, pemimpin perlu membangun kepercayaan kepada anak buah, suatu kepercayaan bahwa ketika anak buah dipercayai, ia akan berbuat lebih baik dan ketika diragukan ia tidak akan termotivasi. Ketika mendapat sukses kita mengatakan "inilah keberhasilan kami" bukan "keberhasilan saya." Orang lain harus diyakinkan bahwa mereka mampu. Pepatah china mengatakan: "Jika anda ingin kekayaan satu tahun, tanamlah gandum. Jika anda ingin kekayaan 10 tahun, tanamlah pohon. Jika anda ingin kekayaan 100 tahun, tanamlah manusia."

Pemimpin juga harus memiliki kekuatan modeling. Orang di sekitar kita selalu mengawasi apa yang kita perbuat. Kalau toh mereka mendengar janji kita, mereka menanti apakah janjinya itu dibuktikan atau tidak. Pemimpin tidak cukup memberi petunjuk sana-sini, dia harus benar-benar melaksanaknnya. Memotivai dengan kata-kata itu penting, tapi tindakan kita akan menjadi sumber motivasi terkuat. Dalam bahasa agama ini sering diterminologikan dengan *uswah hasanah* atau *khudwah hasanan*: contoh baik dan model baik. Nilai-nilai dan praktek yang dimiliki disampaikan kepada anak buah melalui contoh model. Bila tidak maka ancaman yang paling berbahaya adalah "*an taquuluna ma laa yaf'alunn*." Komitmen-komitmen yang dibuat dan disepakati harus ditindaklanjuti. Dalam bahasa lain janji harus dibuktikan. Untuk bisa mencapai ini pemimpin memerlukan contoh model yang bisa diikuti. Kemenangan atau keberhasilan merupakan contoh model yang akan ditiru oleh anak buah kita. Bagaimana mengajak orang berhasil, ketika ia sendiri belum pernah memperoleh keberhasilan?

Pemimpin juga harus memiliki konsepsi penghargaan. Banyak orang yang merasa memberikan kontribusi kepada kelompok kecewa lantaran pemimpinnya tidak pernah mengakui kontibusinya itu. Bahkan seolah-olah ada anggapan bahwa keberhasilan (kontribusi) anak buah itu tidak ada kaitannya dengan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menyebabkan tidak adanya keputusan untuk memberikan penghargaan kepada kontributor. Para aktor kontributor kita juga tidak diberi penghargaan yang layak. Kalau ini terjadi, pemimpin ini tidak akan berumur panjang dalam memimpinnya. Oleh karena itu sangat vital pemimpin mengenali setiap kontribusi anak buahnya sekecil apa pun kontribusinya itu. Disamping mengenali kontribusi dan memberikan penghargaan, pemimpin perlu merayakan kemenangan; semacam ada kebanggan ketika mendapat kemenangan tertentu. Merayakan kemenangan tidak mesti dengan cara pesta besar-besaran, tetapi mengumumkan kemenangan itu merupakan perayaan kreatif dan imbasnya mungkin lebih berjangka panjang.

Di atas fondasi kepemimpinan tadi pemimpin Islam harus meniru sifat-sifat Rasul Muhammad yang dicerminkan dalam bahasa iman, takwa, shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah.

D. Kesimpulan

Pemimpin adalah seorang yang memimpin, dalam arti orang yang mengarahkan dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dari cara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengangkatannya dikenal adanya pemimpin keturunan dan pemimpin yang dipilih; dari statusnya, dikenal adanya pemimpin formal dan informal; dari aspek kepemimpinan yang ditonjolkan dikenal adanya pemimpin ideologis, organisatoris, kharismatik, dan eksemplaris; sedang dari cara penggunaan kekuasannya dikenal ada pemimpin otokratis, liberal, dan demokratis. Kepemimpinan pesantren lebih bersifat individual daripada kolektif, karena model kepemimpinannya masih banyak didasarkan kepada keturunan. Untuk menjadi pemimpin Muslim yang baik seseorang wajib memiliki iman dan takwa, dan sifat-sifat terpuji lainnya seperti: jujur, dipercaya, komunikatif, dan cerdas. Disamping itu ia harus berjiwa inovatif, mampu wawasan masa depan, menciptakan suasana demokratis, siap menjadi model, dan menghormati karya dan diri orang lain.

References

Cohen, William A. The Art of the Leader. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

Dhofier, Zamakhsyari. Tradisi Pesantren. Jakarta: LP3ES, 1982.

Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel, Lane Akers, and Sheila H. Gillams. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

Kholis, Nur. "Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pengajaran Pesantren." Skripsi, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel 1990.

Kholis, Nur. "Pemimpin Pendidikan Islam: Jurusan Kependidikan Islam (Ki) Dalam Perspektif." Majalah Tarbiyah XIII, no. 42 (April-Juni 1996): 19-24. http://digilib.uinsby.ac.id/cgi/users/home?screen=EPrint%3A%3AView&eprintid=23897.

Kholis, Nur. "Peran Kepala Madrasah Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia." Lokakarya Manajemen Madrasah, Wisma Bahagia Surabaya, Feb 17, 2000, http://digilib.uinsby.ac.id/cgi/users/home?screen=EPrint%3A%3AView&eprintid=23899.

Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id