



JSP

JURNAL STUDI PESANTREN

PASCASARJANA
IAI AL-QOLAM MALANG
www.alqolam.ac.id



TIPOLOGI KEPEMIMPINAN KYAI PESANTREN

Hairul Puadi

Universitas Al-Qolam Malang

email: fuadi@alqolam.ac.id

Received : 01 Juli 2024 | Revised : 30 Juli 2024 | Accepted : 14 Oktober 2024

Abstract

One of the most important and central elements in the system that applies in the world of Islamic boarding schools is the Kyai, even the legal owner of the Islamic boarding school. In this perspective, the Kyai needs to be observed as the main reference and referral for the students who become the central, authoritative and central figure of all policies and changes. Kyai is one of the elements in the definition of Islamic boarding school besides pondok (dormitory), mosque, students and teaching of classical Islamic books. Typology of leadership of Islamic boarding school caretakers: (1) Cultural Leadership. Leadership that maintains the culture of Islamic boarding schools which includes independence, empowerment, trust, synergy, and responsibility. (2) Strategic Leadership. Leadership based on three dimensions, namely time, scale of issues and scope of action. (3) Transformative Leadership. Leaders who have the capacity to work together, identity (personal platform), are able to communicate, can display many leadership styles, and can respond to trends and issues. (4) Responsive Leadership. Leadership that is part of the transformative leadership pattern that is responsive to needs. The miniature leadership style of the Kyai can be described as: (1) Autocratic type. (2) Militaristic type. (3) Paternalistic type. (4) Charismatic type. (5) Democratic type.

Keywords: *Kyai, Leadership, Islamic Boarding School*

PENDAHULUAN

Jika diurai lebih jauh lagi, maka diketemukan bahwa faktor yang memungkinkan pesantren tetap eksis dalam segala macam bentuk benturan dinamika perubahan sosial ialah berada pada sistem pendidikan. Selain tradisi keilmuan dengan sejuta khazanah yang menjadi harta kekayaan pesantren, kekuatan pusat kajian “kitab kuning” itu, menurut Husni Rahim,¹ juga terletak pada budaya pendidikannya. Tokoh pemerhati pendidikan Islam itu menilai paling tidak ada dua kekuatan utama yang dimiliki budaya pendidikan pesantren.

Pertama, adanya karakter budaya pendidikan yang memungkinkan santrinya belajar secara tuntas. Dalam konsep modern budaya belajar tuntas ini sama dengan konsep *mastery learning*. Dalam konsep ini pendidikan dilakukan tidak terbatas pada pola transfer ilmu-ilmu dari guru ke murid, melainkan juga termasuk aspek pembentukan kepribadian secara menyeluruh. Transfer ilmu pengetahuan di pesantren tidak dibatasi oleh target waktu penyelesaian kurikulum sebagaimana telah dirinci di dalam Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP), melainkan lebih menekankan pada penguasaan detail-detail konsep secara tuntas, tanpa dibelenggu batasan waktu tertentu. Dalam pendidikan di pesantren, hal paling yang diperhatikan kiai atau ustadz bukanlah capaian kuantitas materi yang bisa diselesaikan santri, melainkan kualitas penguasaannya.

Kedua, karakter budaya pendidikan yang menjadi kekuatan pesantren adalah kuatnya partisipasi masyarakat. Pada dasarnya pendirian sebuah pesantren di seluruh tanah air ini didorong oleh permintaan (*demand*) dan kebutuhan (*need*) masyarakatnya sendiri. Secara fisik, wujud awal pesantren adalah sebuah tempat shalat (*mushalla*) yang biasa disebut oleh orang Jawa dengan tajug atau langgar. Selain digunakan untuk shalat berjamaah, tempat ini dimanfaatkan untuk tempat mengaji ilmu-ilmu keislaman berupa penguasaan bacaan dan tafsir al-Qur’an, dan selanjutnya berkembang menuju kajian atas berbagai kitab kuning. Karena semakin bertambah santri yang menuntut ilmu, tempat ibadah (*mushalla*) yang kecil itu diperluas dan akhirnya berubah status menjadi masjid. Tempat ini kemudian bertambah fungsi selain sebagai tempat shalat lima waktu dan berbagai aktifitas santri, juga sebagai tempat menunaikan ibadah shalat jumat. Komunitas santri juga mengalami pertumbuhan. Awalnya, berstatus sebagai santri kalong (santri

¹ Dr. Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Logos Wacana Ilmu, Ciputat, 2001. Hal. 145

yang tidak menginap di asrama pesantren). Akan tetapi, karena penambahan santri semakin hari semakin meningkat dan mereka tidak saja berasal dari daerah tempat tinggal kiai-ulama, yakni dari daerah yang jauh, maka dibutuhkanlah tempat penginapan. Hal demikian inilah yang memungkinkan terjadinya partisipasi masyarakat di dalam pesantren berlangsung secara intensif. Partisipasi ini diwujudkan dalam pelbagai bentuk, mulai dari penyediaan fasilitas fisik, penyediaan anggaran kebutuhan, dan sebagainya.

Salah satu unsur yang paling penting dan sentral dalam sistem yang berlaku di dunia pesantren adalah kiai. Bahkan kiai, dalam banyak pesantren, adalah pemilik sah dari pesantren. Kiai dalam perspektif ini perlu diamati sebagai referensi dan rujukan utama bagi para santri. Kiai di dalam lingkungan pesantren merupakan figur sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor berikut: *Pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada faktor individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba-mono”; mono-manajemen dan mono-administrasi. Sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor keturunan (nasab) juga kuat, sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (lebih tepat diistilahkan dengan sebutan “putra mahkota” yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memberikan protes. Sistem peralihan kepemimpinan seperti ini acapkali mengundang “sindiran” bahwa keberadaan pesantren layaknya “kerajaan kecil”. Hal tersebut semakin memeperkukuh betapa kedudukan dan posisi kiai di pesantrennya tidak akan terjamah oleh kekuatan dari luar dan tidak pernah tergoyahkan oleh pengaruh dari dalam.

Model kepemimpinan kiai di dalam lingkungan pesantren ini juga tidak jauh berbeda dengan gaya dan karakter kepemimpinannya di luar pagar pesantren. Hanya saja, menurut Manfred Ziemek,² kiai berfungsi sebagai seorang ulama, artinya ia menguasai pengetahuan dalam tata masyarakat Islam dan menafsirkan peraturan-peraturan dalam hukum agama. Dengan demikian ia mampu untuk memberikan nasihat, meleraikan dan menentukan sebagai seorang ahli hukum di pedesaan di sekitar pesantren itu. Di dalam

² DR. Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M) Jakarta, cetakan I, 1986. Hal. 132

upacara-upacara keislaman ia adalah seorang khatib dan iman serta berwenang untuk menafsirkan dan menjaga aturan-aturan dan pandangan agama.

Hal sedemikian ini tidak lepas dari apa yang diungkapkan oleh Amin Haedari, bahwa pesantren ibarat sebuah kerajaan kecil di mana kiai bertindak sebagai sang raja dan nyai sebagai permaisurinya. Segala macam aturan yang ada di sana, semua terpusat pada seorang kiai, begitu juga proses belajar-mengajar; mulai dari metode, kitab yang dibacakan sampai waktu pelaksanaan merupakan keputusan mutlak seorang kiai. Kiai dan ustadz (asisten kiai) merupakan komponen penting yang amat menentukan keberhasilan pendidikan di pesantren. Selain itu, tidak jarang kiai atau ustadz adalah pendiri dan pemilik pesantren itu atau keluarga keturunannya. Dengan demikian pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren amat bergantung pada figur kiai atau ustadz tadi. Sehingga pertimbangan utama seorang santri yang akan memasuki suatu pesantren adalah berdasar pada kebesaran dan kemasyhuran yang disandang oleh kiai dan ustadznya itu. Pada sistem pendidikan pesantren adakalanya sebuah pesantren dikelola oleh seorang kiai saja dengan dibantu oleh beberapa ustadz dan terkadang dikelola oleh beberapa kiai yang masih dalam satu keluarga besar yang dipimpin oleh seorang kiai sepuh (senior). Fungsi para ustadz ini adalah sebagai pengajar kepada para santri tingkat dasar dan menengah di bawah bimbingan dan petunjuk kiai. Proses pergantian kepemimpinan di pesantren itu sendiri pada umumnya menganut pergantian secara geneologis.

Berangkat dari berbagai macam dinamika dan persoalan-persoalan yang melilit internal dunia pesantren sebagaimana diatas, utamanya, tentang penerapan manajemen yang dipandang masih penuh dengan kelemahan dan kekurangan, maka dirasa penting untuk menenpong realitas kehidupan di lingkungan pondok pesantren.

PEMBAHASAN

Komponen Pondok Pesantren

Dari beberapa pendapat uraian diatas, pondok pesantren dapat diartikan secara sempit sebagai tempat untuk mempelajari kitab-kitab Islam klasik, dan secara luas pondok pesantren sebagai tempat untuk menuntut ilmu sebagai bekal kemandirian hidup bagi para santrinya. Dari uraian pemikiran diatas dapatlah dikatakan bahwa pada lembaga pendidikan pra Islam yang sebelumnya ada dan berkembang pada masyarakat Jawa di rekayasa oleh Malik Ibrahim untuk memudahkan dalam misi penyebaran agama Islam

yang sedang dibawa. Melalui sistem itulah, sistem pesantren berkembang dengan sendirinya dalam masyarakat. Adapun kata pesantren, tidak bisa dilepaskan dengan kata pondok dalam pelaksanaannya. Karena hal itu telah melekat dalam lingkungan umat Islam di Indonesia dan tidak asing lagi, bahkan dapat dikatakan sudah mengakar dan mendarah daging di kalangan masyarakat tersebut.

Lebih lanjut kata pondok mempunyai arti kamar, gubug, atau rumah kecil, yang mana dalam bahasa Indonesia dipakai dengan menekan arti/pemaknaan dalam kesadaran bangunan. Kata pondok berasal dari bahasa Arab Fundug yang artinya ruang tidur, wisma, hotel sederhana. Asal istilah pondok itu berasal dari bahasa Arab Fundug yang berarti pesanggrahan atau penginapan bagi orang yang bepergian.

Sedangkan Abdurrahman Wahid³ menyatakan bahwa:

“Pondok di dalam pesantren di Indonesia khususnya di Pulau Jawa lebih mirip dengan pemdokan dalam lingkungan padepokan, yang merupakan perumahan sederhana yang telah dipetak-petak dalam kamar-kamar yang merupakan asrama bagi para santri. Keseluruhan lingkungan tempat bagi para santri mukim dan atau menuntut ilmu.”

Oleh karena itu ada beberapa karakteristik pesantren secara umum sebagai berikut:

(1) Pondok Pesantren tidak menggunakan batasan umur bagi santri-santrinya, (2) Tidak menerapkan batas waktu pendidikan, karena pendidikan di pesantren bersifat seumur hidup, (3) Santri di pesantren tidak diklasifikasikan dalam jenjang-jenjang menurut kelompok usia, sehingga siapa saja yang ingin belajar bisa menjadi santri, (4) Santri boleh bermukim di pesantren sampai kapanpun, dan (5) Tidak memiliki peraturan administratif yang tetap, dimana yang bermukim disana walaupun tanpa mengajipun, asal ia memperoleh nafkah sendiri dan tidak menimbulkan masalah dalam tingkah lakunya tetap diperbolehkan.⁴

Untuk dapat memahami keaslian pondok pesantren, menurut Dhofier⁵ harus memiliki lima unsur pokok/elemen yang menjadi ciri khusus. Berikut ini uraian masing-masing elemen tersebut:

³ A.G. Muhaimin, *Pesantren, Tarekat, dan Teka-teki Hodgson: Potret Buntet dalam Perspektif Transmisi dan Pelestarian Islam di Jawa*, dalam Marzuki Wahid-Suwendi-Saefuddin Zuhri (Penyunting), *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, cetakan I, Pustaka Hidayah, Bandung, 1999. Hal. 87

⁴ Marwan Saridjo, *Sejarah Pondok pesantren di Indonesia*, LP3ES, Jakarta, 1985. Hal. 78

⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Sebuah Penelitian Authobiography Kiai*, LP3M, Jakarta, 1985. Hal. 15

1. Pondok atau Asrama

Pondok atau asrama santri pada dasarnya adalah asrama pendidikan Islam tradisional dimana para santrinya tinggal di dalamnya dan belajar dibawah bimbingan seorang atau lebih ustad atau kiai. Asrama untuk para santri tersebut berada dalam lingkungan komplek pesantren dimana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk sarana beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain sebagai sarana penunjang. Komplek pesantren ini biasanya dikelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi keluar-masuknya para santri sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Dhofier,⁶ ada tiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santrinya. *Pertama*, Kemasyhuran seorang kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kiai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap dikediaman yang semestinya berada dibawah pengawasan kiai. *Kedua*, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak ada perumahan yang cukup untuk menampung santri, dengan demikian maka perlulah suatu asrama khusus bagi para santri untuk bermukim. *Ketiga*, ada sikap timbal balik antara kiai dan santri, dimana para santri menganggap kiai seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedang kiai menganggap santrinya sebagai anak-anaknya yang harus senantiasa dilindungi, karena mereka sedang menuntut ilmu. Sikap ini menimbulkan sikap tanggung jawab dipihak kiai untuk dapat menyediakan tempat tinggal bagi para santri tersebut. Disamping itu dari pihak santri tumbuh perasaan pengabdian kepada kiai, sehingga kiai memperoleh imbalan dari para santri sebagai sumber kehidupan pesantren dan keluarga kiai.

2. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek shalat lima waktu, khutbah dan shalat Jumat dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi

⁶ *Ibid.* Hal. 40-41

pesantren merupakan menifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam yang berpusat di masjid sejak al-Quba didirikan dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad Saw, tetap terpancar dalam sistem pendidikan pesantren. Sejak zaman Nabi Muhammad saw. Masjid telah menjadi pusat pendidikan Islam. Dimanapun kaum muslimin berada, mereka selalu menggunakan masjid sebagai tempat pertemuan, pusat pendidikan, aktivitas administrasi dan kultural yang telah berlangsung selama 13 abad, bahkan sampai sekarangpun di daerah-daerah ummat Islam yang belum terpengaruh budaya barat, masih ditemukan para ulama yang mengajar murid-murid tersebut untuk meneruskan tradisi yang terbentuk sejak zaman permulaan Islam.⁷

Lembaga pendidikan Islam pesantren memelihara secara terus menerus tradisi universal Islam ini. Para kiai selalu mengajar para santri-santrinya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan kedisiplinan beribadah shalat, mengajarkan pengetahuan agama melalui pengajian kitab-kitab klasik, menanamkan nilai moral agama dan sebagainya pada para santri.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa fungsi masjid di pondok pesantren tidak hanya digunakan untuk kepentingan ibadah shalat-shalat maktubah, termasuk shalat Jumat, tetapi juga untuk pengajian kitab kuning dan musyawarah.

3. Pengajaran Kitab-kitab Islam Klasik

Sejak tumbuhnya pesantren, pengajaran kitab-kitab Islam klasik diberikan sebagai upaya untuk meneruskan tujuan utama pesantren dalam mendidik calon-calon ulama, yang setia kepada faham Islam tradisional.

Pengajaran kitab-kitab Islam klasik ini merupakan bagian integral dari nilai dan faham pesantren yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Bahkan ada anggapan, apabila pesantren tidak lagi mengajarkan kitab-kitab klasik maka keaslian pesantren itu semakin kabur, dan lebih tepat dikatakan sebagai perguruan dengan sistem pondok atau asrama dari pada sebagai pesantren.⁸

⁷ Lihat: Prof. DR HM Ridlwan Nasir, MA., "*Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*", Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005. Hal. 94., atau dalam *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*, milik Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Jakarta, tahun 2004. Hal. 40

⁸ Geertz, C.: "*The Javanese Kyai: The changing role of a cultural Broker*"; in: *Comparative Studies in Society and History*; dalam Manfred Ziemek, *Op. Cit.* Hal. 138-139

Sebutan kitab-kitab Islam klasik di dunia pesantren lebih populer dengan sebutan kitab-kitab kuning. Penyebutan kitab kuning ada yang membatasi dengan tahun karangan, ada yang membatasi dengan madzhab teologi, ada yang membatasi dengan istilah *mu'tabarah* (kitab yang dianggap valid dengan dilihat silsilah yang shahih), sebagian lagi disebabkan karena warna kitab tersebut berwarna kuning. Kitab-kitab Islam klasik biasanya ditulis atau dicetak memakai huruf-huruf Arab dalam bahasa Arab, Melayu, Jawa, Sunda dan sebagainya. Huruf-hurufnya tidak diberi tanda baca vokal (*harakat wa syakl*) dan karena itu juga sering disebut kitab gundul.⁹

Persoalan yang diajarkan seringkali serupa yang diulang-ulang selama jangka waktu bertahun-tahun, walaupun buku teks yang dipergunakan bermacam-macam. Dimulai dari kitab kecil (*mabsutat*) yang berisikan teks ringkas dan sederhana, pengajian akan memakan waktu bertahun-tahun hingga mencapai kitab sedang (*mutawassitat*) hingga kita-kitab besar.

Di daerah asalnya di seputar Timur Tengah, kitab kuning disebut *al-kutub al-qadimah* sebagai sandingan dari *al-kutub al-asyriyah*. Di kalangan pesantren, jenis kitab *al-kutub al-qadimah* terbatas, yang sangat terkenal ialah kitab-kitab fiqh (hukum), tasawuf, tafsir, hadits, aqid/tauhid, tarikh (sejarah), nahwu (sintaksis), sharaf (morfologi), ushul fiqh (yurisprudensi), balaghah, mantiq, ilmu-ilmu terkait nadzam (*al-arudh wa al-sya'ir*), falak dan hikmah.¹⁰

4. Santri

Santri merupakan sebutan bagi para siswa yang belajar mendalami agama di pesantren. Para santri tinggal dalam pondok yang menyerupai asrama biara dan disana mereka memasak dan mencuci pakaiannya sendiri. Mereka belajar tanpa batasan waktu, sebab mereka mengutamakan beribadah, termasuk belajarpun dianggap sebagai ibadah.

Santri merupakan elemen penting dalam pondok pesantren, sesuai dengan tradisi pesantren santri itu ada dua macam: (1) Santri mukim yaitu santri yang berasal

⁹ Drs H Amin Haedari, M.Pd., dkk. *Panorama Pesantren Dalam Cakrawala Modern*, Diva Pustaka, Jakarta, 2004. Hal.3

¹⁰ Marwan Saridjo, *Op, Cit.*, Hal. 111

dari daerah yang jauh dan menetap dalam pondok pesantren. (2) Santri kalong yaitu santri-santri yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap di dalam pesantren, untuk mengikuti pelajaran di pesantren mereka pulang pergi dari rumahnya sendiri. Sebetulnya di dalam masyarakat pesantren masih terdapat istilah santri dan bisa ditambahkan yaitu, (3) Santri alumnus yaitu santri yang sudah tidak aktif dalam kegiatan rutin di pesantren tetapi mereka masih sering datang pada acara-acara insidental dan mereka masih memiliki komitmen hubungan dengan pesantren terutama dengan kiai. (4) Santri luar yaitu santri yang tidak terdaftar secara resmi di pesantren dan tidak mengikuti kegiatan rutin sebagaimana santri mukim dan santri kalong, tetapi mereka memiliki hubungan batin yang kuat dan dekat dengan kiai, mengikuti pengajian sewaktu-waktu dan memberikan sumbangan partisipatif yang tinggi apabila pesantren membutuhkan sesuatu.¹¹

Sedangkan alasan santri pergi dan menetap di suatu pesantren, menurut adalah: (1) Ia ingin mempelajari kitab-kitab lain yang membahas Islam secara lebih mendalam dibawah bimbingan kiai yang memimpin pesantren tersebut. (2) Ia ingin memperoleh pengalaman kehidupan pesantren dalam bidang pengajaran, keorganisasian maupun hubungan dengan pesantren-pesantren yang terkenal. (3) Ia ingin memusatkan studinya di pesantren tanpa disibukkan oleh kewajiban sehari-hari di rumah keluarganya. Juga berdasarkan realitas yang ada, dapat ditambahkan alasan santri yang menetap di pesantren karena: (4) Tidak bisa atau tidak tertampung di sekolah yang diinginkan. (5) Tidak mampu sekolah karena kemiskinan bumi dari kehidupannya. dan (6) Karena sikap orang tua yang kolot dalam kehidupan agraris.

5. Kyai

Kata-kata kiai bukan berasal dari bahasa Arab, melainkan dari bahasa Jawa. Kata-kata kiai dalam pemahaman masyarakat umum mempunyai makna yang agung, keramat dan dituakan. Selain untuk benda, seperti keris, kerbau bule, gamelan, gelar kiai juga diberikan kepada laki-laki yang lanjut usia, arif dan dihormati. Namun demikian gelar kiai yang paling luas digunakan yang dipergunakan untuk sebutan seorang pendiri dan pemimpin pondok pesantren, ia juga disebut sebagai orang alim

¹¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, dalam Drs H Amin Haedari, M.Pd., dkk. *Op. Cit.* Hal. 6

artinya orang yang mempunyai pengetahuan agama yang dalam dan mampu menghayati serta mengamalkannya.

Para ahli pengetahuan Islam dikalangan umat Islam disebut ulama, penyebutan kiai dimaksudkan untuk seorang alim (orang yang mendalam pengetahuan ke-Islamannya). Di Jawa Barat mereka disebut Ajengan, di Jawa Timur dan Jawa Tengah mereka disebut Kiai dan di Madura disebut Mak Kyae, Bindara atau Nun.

Namun demikian pada saat ini banyak ulama yang berpengaruh di masyarakat disebut dengan kiai, walaupun mereka tidak memimpin pondok pesantren, seperti Kiai Ali Yafi, Kiai Fakhruddin (al-marhum) dan lain-lain.¹² Jadi predikat kyai merupakan gelar yang mengandung makna pemuliaan dan penghormatan yang diberikan oleh masyarakat secara sukarela kepada seorang pemimpin pondok pesantren, ulama Islam, pemimpin masyarakat Islam setempat, yang tidak dapat diperoleh melalui pendidikan formal atau bukan merupakan gelar akademis.¹³

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa predikat kiai adalah sebutan yang diberikan oleh masyarakat yang mengakui kealimannya, menyaksikan peranan dan merasakan jasanya serta menerima tuntunan serta kepemimpinannya, bukan diperoleh dari sekolah. Oleh karena itu maka sebagian pondok pesantren besar tidak memberikan ijazah, karena hal itu dianggap kurang penting, dan yang lebih penting adalah kealimannya, keshalehan dan kecakapan santri, dan kemudian masyarakatlah yang akan memberikan gelar kiai.

Pola Kepemimpinan dalam Pesantren

Tentang pembahasan ini perlu diulas lebih dalam lagi, meskipun hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai di dalam lingkungan pesantren sudah di singgung diatas. Sebab, dengan demikian pembahasan tentang pola dan corak kepemimpinan akan lebih jelas dan menemukan tali simpul yang memperlihatkan semakin gamblang obyek penelitian kali ini.

Sebelum jauh membahas masalah kepemimpinan dalam pesantren, sesuatu yang perlu jelas terlebih dahulu mengenai masalah pemimpin itu sendiri. Mengacu kepada apa yang menjadi pandangan Duke tentang kepemimpinan ialah bahwa sebuah fenomena

¹² Clifford Geertz, *Abangan Santri dalam Masyarakat*, dalam Kadiran (editor), *Kebudayaan Jawa*, Djumbaran, Jakarta, 1982. Hal. 99

¹³ Drs H Amin Haedari, M.Pd., dkk., *Op. Cit.* Hal. 45

gestall, yakni keseluruhan lebih besar daripada bagian-bagiannya. Sementara Dubin berpendapat bahwa kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan.¹⁴

Di bawah ini diajukan sejumlah tipologi kepemimpinan yang barangkali dapat menjadi acuan dan pertimbangan bagi pengasuh pesantren dalam melaksanakan tugas kepemimpinan di lembaga masing-masing:

1. Kepemimpinan Kultural

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga yang menganut sistem terbuka sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi layanan secara sistemik. Misalnya, pesantren tradisonal (salafiyah) penyelenggara Wajar Dikdas Sembilan Tahun dengan sendirinya harus mematuhi persyaratan administrasi yang telah disepakati. Selanjutnya, pesantren juga berusaha meningkatkan mutu guru dan manajemen pesantren secara profesional.

Secara sederhana, Deal mendefinisikan kultur sekolah sebagai satuan pendidikan dengan “cara kita berbuat di sini.” Jika ditransformasikan ke dunia pesantren, definisi ini dapat dikemukakan menjadi “cara kita berperilaku di dalam atau sekitar pesantren.” Kita hanya berbuat berdasarkan nilai dan keyakinan tertentu yang telah disepakati di dalamnya. Indikator budaya pesantren ada yang bersifat kasat mata (*tangible*) dan tidak kasat mata (*intangible*).¹⁵ Oleh karenanya, kultur pesantren harus dipahami secara konprehensif. Banyak santri dengan prestasi nasional, ternyata dari pesantren yang terkesan kumuh, sederhana dan miskin.

Mengacu kepada makna kultur pesantren diatas sungguh sangat picik apabila dengan serta merta pesantren dinilai dengan kultur dan budaya yang sangat primitif dan kuno. Sebab hal demikian itu hanya berdasarkan apa yang tampak belaka, padahal sesuatu yang belum terlihat ternyata memiliki potensi yang tak terkira nilainya.

Makanya, secara mendasar definisi kultur pendidikan pesantren dapat dikaitkan dengan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan, antara lain: 1) Apa

¹⁴ Drs H Mundzier Suparta. MA dan Drs H Amin Haedari, M.Pd., dkk. *Manajemen Pondok Pesantren* Diva Pustaka, Jakarta, 2003. Hal. 23

¹⁵ *Ibid.* Hal. 24

yang menjadi makdus pendidikan pesantren itu? 2) Apa peranan pesantren itu dalam mencapai maksud tersebut? 3) Pengetahuan, keterampilan dan sikap apa saja yang digarap oleh program pesantren itu? 4) Bagaimana hubungan antara lembaga pesantren itu dengan masyarakat? 5) sejauhmana pesantren dapat memenuhi kebutuhan belajar santri? 6) bagaimana cara santri belajar? 7) Perilaku dan hubungan apa saja yang diperlukan oleh anggota warga pesantren? Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan diatas akan menjadi kerangka kultural pesantren, yang pada gilirannya akan melahirkan budaya khas pesantren.

Berdasar kerangka analisa di atas, dapat ditegaskan bahwa pesantren setidaknya harus memelihara dan mengembangkan nilai kultur inti pesantren yang meliputi: 1) Kemandirian, 2) Pemberdayaan, 3) Kepercayaan, 4) Sinergi, 5) Tanggungjawab.

Beberapa implikasi yang dapat dipetik dari pemahaman di atas tentang kultur pesantren, antara lain : 1) Pengasuh pesantren hendaknya mampu mendiskripsikan dan menganalisa kultur khas pesantren, 2) Dalam menciptakan dan memelihara keunggulan, pengasuh hendaknya mampu bekerjasama dengan pihak lain dalam komunitas pesantren untuk merumuskan unsur-unsur yang relevan dengan budaya setempat, 3) Menuntut kesabaran pengasuh dalam menciptakan dan merubah kultur pesantren, karena perbedaan latarbelakang lembaga, 4) Pengasuh pesantren hendaknya cerdas dalam melihat kecendrungan global secara luas, 5) Dalam menghadapi dunia global, pengasuh hendak menerapkan corak kepemimpinan teknis, humanistik, dan edukatif, 6) Corak kepemimpinan kultural menuntut kebersamaan. Ini berarti pengasuh pesantren dituntut untuk berusaha memberdayakan semua unsur yang terkait, 7) Pengasuh pesantren hendaknya menyadari bahwa segala macam perilukunya akan menjadi model atau tauladan bagi warga pesantren.

2. Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik dibedakan dari corak kepemimpinan biasa atau kepemimpinan ruti berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan ruang lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan ini lebih berurusan dengan waktu yang agak lama (*longer term*) daripada waktu yang pendek (*shorter term*). Isu-isu yang digarap berskala nasional atau internasional. Adapun lingkup tidaknya adalah lembaga

pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus. Hasilnya berupa strategi tindakan.

Kepemimpinan strategi pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuan menerapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, pengasuh pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang yang akan dimiliki.

Untuk membantu menemukan ini, dapat dipertimbangkan beberapa hal: 1) Perubahan apa saja yang bersumber dari perubahan-perubahan (i) kontekstual [politik, ekonomi, legalitas, teknologi, budaya dan kependudukan], (ii) kurikulum [termasuk dukungan terhadap proses belajar mengajar], (iii) komunitas pesantren [termasuk yang terkait dengan persaingan, kompetisi, kolaborasi dan kerjasama]. 2) Ancaman apa saja yang akan muncul dalam perubahan kontekstual, kurikulum dan komunitas pesantren yang harus diperhitungkan oleh lembaga pesantren. 3) Keterbatasan internal apa saja yang harus dikelola secara baik agar dapat memanfaatkan peluang tersebut. 4) Kekuatan internal apa saja yang dapat diambil manfaatnya.¹⁶

3. Kepemimpinan Transformatif

Hasil studi Burns tentang kepemimpinan dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa pemimpin yang paling sukses adalah mereka yang telah menerapkan kepemimpinan transformatif.

Di antara karakteristik pemimpin transformatif yang dikemukakan oleh Beare adalah: 1) Memiliki kapasitas bekerjasama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga, 2) Memiliki jati diri (*personal platform*) yang mewarnai tindakan dan perilakunya, 3) Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen di kalangan staf, murid, orang tua dan pihak lain dalam komunitasnya, 4) Dapat menampilkan banyak corak dalam gaya kepemimpinannya, 5) Dapat mengikuti dan memberikan respon terhadap tren dan isu yang beredar.¹⁷

4. Kepemimpinan Responsif

Kepemimpinan Responsif merupakan bagian dari corak kepemimpinan transformatif yang tanggap terhadap kebutuhan santri, komunitas pesantren dan

¹⁶ *Ibid.* Hal. 30

¹⁷ *Ibid.* Hal. 30

masyarakat luas. Jenis kepemimpinan ini sangat penting mengingat lembaga pesantren di samping berdiri atas inisiatif pengasuh, namun perkembangannya tetap melibatkan dukungan dan partisipasi masyarakat banyak. Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar saja bahwa pengasuh pesantren menyampaikan informasi penting tentang kepercayaan yang diberikan kepada pengasuh atau pimpinan pesantren.

Caldwell & Spinks mendefinisikan akuntabilitas ke dalam proses pemberian informasi kepada pihak lain, dalam rangka memberikan penilaian tentang suatu program. Dalam konteks pesantren, proses pemberian informasi dapat dilakukan dengan cara internal, termasuk wali santri.¹⁸ Jika dalam sekolah ada akuntabilitas yang bermakna laporan keuangan dan administrasi, maka akuntabilitas pesantren tidak dipahami sebagaimana dalam sekolah tersebut. Akuntabilitas pesantren lebih banyak diartikan sebagai pertanggungjawaban secara moral yang dilakukan oleh pihak pesantren yang dalam hal ini adalah pengasuh kepada khalayak yang memberikan kontribusi terhadap eksistensi pesantren (*stakeholders*).

Merujuk pada definisi tentang pemimpin responsif sebelumnya, maka sosok pemimpin responsif dapat diidealisasikan: 1) Pemimpin pesantren yang responsif akan selalu berpegang kepada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komunitas pesantren [santri, wali santri dan ustadz] dan masyarakat secara luas. 2) Pemimpin yang responsif akan senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung semua aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan pesantren itu. 3) Sebagaimana pemimpin kultural, pemimpin responsif juga mampu bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual. 4) Pemimpin responsif juga kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas.¹⁹

Pada dasarnya, segala macam hal yang terjadi dengan ragam dinamika yang ada di pesantren, sebetulnya tidak terlepas dari peran dan corak kepemimpinan pemangku pesantren itu sendiri, dalam hal ini adalah kiai.²⁰ Seorang kiai sebagai pimpinan sentral

¹⁸ *Ibid.* Hal. 42

¹⁹ *Ibid.* Hal. 43-44

²⁰ Maksudnya adalah bahwa nama dan pengaruh sebuah berkaitan erat dengan masing-masing kiai di pesantrennya. Kecakapan kiai dengan kesempurnaan spritualitas dan keilmuannya menentukan kedudukannya di kalangan masyarakat. Kiai dapat dengan mudah menggerakkan masyarakat untuk mengembangkan agama lewat berbagai gerakan untuk kepentingan umum. Bahkan lewat

pesantren memiliki kharisma yang dapat mempengaruhi kehidupan lingkungannya, mulai dari keluarga, santri dan masyarakat.

Untuk lebih jelas menggambarkan miniatur atau corak kepemimpinan kiai, berikut ini dipaparkan tentang tipe-tipe pemimpin: (1) Tipe otokratik. (2) Tipe militeristik. (3) Tipe paternalistik. (4) Tipe kharismatik. (5) Tipe demokratik.²¹

Seseorang pemimpin yang bertipe otokratik akan bertindak sendiri dalam mengambil keputusan, dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sekali dalam proses pengambilannya. Gaya otokratik bukanlah gaya yang didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena pentingnya unsur manusia sering dilibatkan.

Seorang yang bertipe militeristik dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan kemudian berusaha “menjual” keputusan itu kepada para bawahannya. Dengan harapan bahwa para bawahan akan mau menjalankannya meskipun tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan dengan gaya tersebut memang ditujukan pada dua hal sekaligus, yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan bawahan, sebagaimana seorang bapak akan selalu berusaha memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

Seorang pemimpin yang bertipe kharismatik mungkin saja bertindak otokratik dalam mengambil keputusan, dalam arti ia mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya dan menyampaikan keputusan itu kepada orang lain untuk dilaksanakan. Akan tetapi adakalanya ia menggunakan gaya demokratik, dalam arti mengikut sertakan para bawahan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar. Sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan ghaib (*supranatural power*), mempunyai semacam kesaktian dan mempunyai kemampuan yang luar biasa diluar kemampuan orang-orang biasa.

kepemimpinannya, massa secara sadar dapat dimobilisir sesuai titah sang kiai. Lebih-lebih di zaman kolonial dahulu tampaknya peran kiai sebagai pemimpin dan penggerak masyarakat lebih menonjol ketimbang masa yang jauh setelah kemerdekaan. Hal ini sangat jelas sekali misalnya dalam buku *Peranan Ulama dalam Perjuangan Kemerdekaan* yang diterbitkan oleh Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Jawa Timur (1995).

²¹ Sondang P Siagian dalam Prof. DR HM Ridlwan Nasir, MA. *Op. Cit.* Hal 15

Sedangkan pemimpin yang bertipe demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahannya berpartisipasi, dan gaya ini dipandang gaya yang paling didambakan oleh semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Max Weber meninjau masalah kepemimpinan dari segi legalitas otorita. Max Weber membedakan legalitas otorita menjadi tiga, yaitu: Otorita Rasional, Otorita Tradisional, dan Otorita Kharismatik. Otorita Rasional mempunyai hubungan lebih formal dan birokratif. Tipe monokratik merupakan salah satu bentuk kepemimpinan rasional yang mendasarkan pada kompetensi teknik. Otorita Tradisional mempertahankan legalitas otorita, dan menuntut orang lain mengakui otoritanya berdasarkan tradisi. Otorita Patrimonial merupakan otorita tradisional yang disentralisasikan. Otorita patrimonial memperoleh otorita dan imbalan kemudahan seperti: pinjaman tanah garapan, pembebasan pajak, dan kemudahan lain, dari atasan. Legalitas otorita karismatik diperoleh seseorang karena karisma pribadinya, bukan karena kemudahan sosial ataupun kompetensi teknik. Kharisma pribadi tersebut dijabarkan dalam sifat-sifat seperti suci, keturunan unggul, kepribadian atau tanda-tanda yang diperkirakan menjadi indikator sifat-sifat tersebut. Telah terjadi rutinisasi otorita kharismatik, seperti memilih Paulus dari Bishop, memilih kepala suku berdasarkan keperkasaannya, memilih Daila Lama berdasarkan tanda-tanda reinkarnasi Budha, memilih raja dari keturunannya dan memilih pemimpin berdasarkan kastanya.²² Tetapi juga memiliki tipe otoriter, yang memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan. Sementara itu bila dilihat dari pengopersian hormat (*takdzim*) santri kepada kyai begitu besar, maka termasuk tipe yang kharismatik.

Peran Kyai dalam Pesantren

Dalam pesantren, kyai memiliki peran sebagai berikut:

1. Kiai Sebagai Tokoh Kharismatik

Pesantren yang merupakan realisasi dari inisiatif yang bersifat individual seorang kiai, menimbulkan corak kepemimpinan yang sangat pribadi pula sifatnya,

²² Semua rincian dan penjelasan tentang tipologi kepemimpinan dalam pesantren ini dapat ditemukan dengan keterangan yang apik dan jelas dalam Prof. DR HM Ridlwan Nasir, MA. *Op. Cit.* Hal 15-19

yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantren yang ada disekitarnya.

Kepemimpinan kharismatik sebagaimana dikemukakan oleh Weber²³ adalah:

“Kepemimpinan yang didapat dari pengabdian diri terhadap kesucian, kepahlawanan tertentu, atau sifat yang patut di contoh dari seorang tokoh, dan dari corak tata cara yang diperhatikan olehnya, dimana yang terakhir ini merupakan fenomena sosial khas Indonesia dalam memandang keberadaan seseorang pimpinan spiritual yang memungkinkan kiai menempati kedudukannya seperti sekrang ini.”

Menurut Musthafa Syarif,²⁴ bahwa kepemimpinan yang kharismatik dapat dilihat dari aspek-aspeknya, yaitu: Didukung oleh tata nilai rasional, kecintaan atau pemujaan yang berlebihan, fanatisme keagamaan, kedudukan hirarkis yang diperoleh dari kleturunan, kemampuan membuat agitasi kepada massa dengan damagogi (hasutan). Kemudian diberi bentuk hingga tampak rasional, namun pada dasarnya kepemimpinan kharismatik mengikuti pola kerja yang tak rasional pula. Pemimpin kharismatik lalu menjadi tidak senang terhadap kerja administrasi yang terlalu mengikat, membuat perencanaan yang terlalu terperinci, apalagi tunduk kepada pengawasan orang lain.

Memiliki kemampuan besar untuk menggerakkan massa, menggalang keeratan hubungan antara mereka (biasanya menciptakan ikatan untuk dihadapkan kepada lawan bersama), menanamkan kepercayaan teguh akan kemampuan masyarakat mencapai impian yang gemilang dan menumbuhkan rasa kecintaan kepada impian itu.

Dibalik itu, terdapat kekurangan-kekurangan yang mendasar, yang dapat mengakibatkan malapetaka bagi masyarakat yang dipimpinya. Ketiadaan perhatian terhadap kebutuhan esensial dibidang ekonomi, ketiadaan perhatian terhadap “soal-soal kecil” yang melandasi kelancaran hidup masyarakat. Ketidaksenangan kepada perencanaan “biasa” yang tidak muluk-muluk dan melambung tinggi dan terparah lagi tidak mau menerima kritik.

Kalau mengamati keadaan yang berkembang dilingkungan pesantren, maka bentuk kekusaan kharismatik tersebut hampir terdapat dalam semua lingkungan

²³ Lihat: Imron Arifin dalam, Prof. DR HM Ridlwan Nasir, MA. *Op. Cit.* Hal. 131

²⁴ Musthafa Syarif, *Administrasi Pesantren*, Paryu Berkah, Jakarta, 1980. Hal. 33

pesantren. Kharismatik tersebut menurut Anderson dan Oomen²⁵ terletak pada pandangan terhadap miliknya dan hal ini merupakan sebutan yang di sandang kepada pribadi yang kharismatik lebih hebat daripada kenyataan tentang kemampuan sebagai pemimpin. Kharisma tetap merupakan sifat-sifat yang tidak bisa ditegaskan definitif dan hanya dikenali lewat sederetan kepribadian yang kuat, berpengaruh besar, tekun, amat ekspresif, pemberani, tegas, penuh percaya diri, supel, berpandangan tajam dan energik yang menjelma dalam kata, ide, tindakan dan sikap. Menurut Parsons, kharisma adalah sebuah kualitas manusia yang sepenuhnya bisa diamati secara empirik, dan hal-hal yang berkaitan dengan perbuatan dan sikap manusia, sebagaimana dikemukakan oleh Friedrich, bahwa kharisma adalah “sesuatu milik untuk dipercayai dan dipertahankan”.

2. Kyai Sebagai Pemimpin Pondok Pesantren

Seorang kyai merupakan unsur yang sangat vital dalam sebuah pondok pesantren, sebab selain sebagai pemilik dan pemimpin, kyai mempunyai peranan penting dalam menentukan keberadaan dan fungsi pondok pesantren, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Manfred Ziemek²⁶ bahwa kyai adalah sebagai pemrakarsa atau pemimpin di pesantrennya. Jadi kesimpulannya pemimpin mempunyai pengertian “orang yang melakukan kegiatan mempengaruhi atau proses mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu”.

Sudah menjadi pola umum bahwa proses berdirinya sebuah pesantren berpangkal semata-mata pada kyai yang menjadi pengasuh dan pemimpinnya. Biasanya sang kyai membangun pondok dengan kekayaannya sendiri, sehingga sarana fisik pesantren beserta segala isinya, tak lain kecuali miliknya sendiri. Dalam pola pesantren tradisional tempo dulu bahkan sampai sekarang agaknya masih ada kepemimpinan pesantren itu secara manunggal juga berada ditangan kyai, tetapi masyarakat maupun santri tetap menaruh kepercayaan terhadap kepemimpinan tunggal kyai tersebut, dan ketika kyai meninggal, milik pesantren maupun kepemimpinannya juga diturunkan kepada anaknya, dalam hal ini sebagaimana dikemukakan oleh E. Shobirin Nadj:²⁷ Barangkali tidak keliru kalau dikatakan bahwa

²⁵ Anderson dikutip dalam, Hiroko Horikosi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1987. Hal. 65 & 213.

²⁶ DR. Manfred Ziemek. *Op. Cit.* Hal. 137.

²⁷ Sondang P Siagian dalam Ridwan Nasir. *Op. Cit.* Hal 15 atau M. Dawam Rahardjo (Ed.) dalam, Manfred Ziemek. *Op. Cit.* Hal. 137-138

pesantren itu mirip dengan “sebuah dinasti”. Segalanya ditangan kiai; dan ketika ia meninggal maka “kekayaan” yang ada didalamnya dan ke-kepemimpinannya juga diturunkan kepada anaknya. Maka sang anakpun menjadi pemegang otoritas tunggal pada “dinasti” pesantren warisan sang ayah.

Walaupun otoritas penuh, tetap dan selalu berada di tangan kiai, tetapi dalam hal merealisasikan pelaksanaan program yang dicanangkan dalam pesantren tersebut, sang kiai membutuhkan bantuan dari tenaga pengajar maupun administrator untuk penertiban dari pola pelaksanaan program kegiatan yang dilangsungkan oleh pesantren tersebut tenaga ini biasanya diambilkan dari santri senior, dengan kadar domisili dalam pesantren tersebut relatif jauh lebih lama dibanding santri lainnya, yang ditunjang oleh tingkat keilmuan, paling tidak jumlah kitab yang dikaji secara kuantitas sudah memadai, yang diakui oleh kiai maupun para santri pada umumnya melalui pembentukan suatu kepengurusan. Namun menurut Abdurrahman Wahid:²⁸ Walaupun telah dibentuk pengurus yang bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan jalannya pesantren sehari-hari, kekuasaan mutlak senantiasa masih berada di tangan sang kiai. Karenanya, betapa demokratis sekalipun susunan pemimpin pesantren, masih terdapat jarak tak ter jembatani antara kiai serta keluarganya disatu fihak dan para asatidz serta santri di fihak lain, kiai bukan *primus inter pares*, melainkan bertindak sebagai pemilik tunggal (*directur eigenaar*).

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa untuk melakukan perombakan maupun renovasi terhadap kondisi suatu pesantren, pada umumnya datang dari keinginan dan kemauan kiai. Seolah-olah tak ubahnya dengan penguasaan seorang raja dengan keabsolutan segala bentuk aktivitas yang ada didalamnya, dan keseluruhan kebijakan didasarkan penuh kepada pemilik tunggal tersebut. Oleh karenanya kedudukan yang dipegang oleh seorang kiai, pada umumnya dan kebanyakan yang ada di pesantren Jawa, disamping sebagai pengasuh juga sebagai pemilik pesantren tersebut, sebagaimana ditegaskan oleh Abdurrahman Wahid:²⁹ Kedudukan yang dipegang seorang kyai adalah kedudukan ganda sebagai pengasuh dan sekaligus pemilik pesantren dan secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsawan feodal yang biasa dikenal dengan nama kanjeng di pulau Jawa. Ia dianggap memiliki

²⁸ *Ibid.* Hal. 46-47.

²⁹ Dapat ditemukan dalam, Zamakhsyari Dhofier *Op. Cit.* Hal. 69 atau dalam, Amin Haedari, M.Pd., dkk. *Op. Cit.* Hal. 06.

sesuatu yang tidak dimiliki oleh orang lain disekitarnya, dan atas dasar ini hampir mengenai setiap kiai yang ternama berdasarkan legenda tentang keampuhannya yang umumnya bersifat magis.

Dengan demikian nampak bahwa pola konvensional kepemimpinan di pesantren adalah kepemimpinan yang pribadi (*personality*), dimana segala masalah kepesantrenan bertumpu kepada kiai tanpa adanya perkecualian dan spesifikasi yang jelas dan tertentu. Hal ini ditunjang dengan tempaan pengalaman mendirikan pesantren yang merupakan bentuk realisasi cita-citanya.

3. Kyai Sebagai Pendidik dalam Pondok Pesantren

Sebagaimana lazimnya peranan yang diemban oleh seorang kiai dalam pesantren yang dibinanya adalah selain sebagai pemimpin, sekaligus juga sebagai pendidik dalam pesantren tersebut. Hal ini tidak terlepas dari pandangan serta penilaian masyarakat terhadap kredibilitas seorang kiai, yang dengan penuh mengakui akan kemampuan keagamaan serta ketinggian tingkat keilmuan yang dimiliki oleh kiai yang sekaligus dijalankan sebagai panutannya.

Dengan demikian peran sebagai pendidik disini tidak jauh berbeda dengan peran dari guru-guru pada umumnya, sebagaimana yang dikemukakan oleh H. Moch. Kasiram:³⁰ Ada sejumlah peran yang harus dimainkan oleh guru dalam proses pendidikan seumur hidup, yaitu: 1) yaitu co-pelajar, maksudnya guru (kiai) harus menjadi dirinya juga sebagai pelajar seumur hidup didepan murid-muridnya (santri). 2) sebagai guide dan fasilitator, yaitu tidak lagi menjadi sentral kegiatan belajar, tetapi menjadi konsultan pendidikan yang membantu perkembangan setiap pelajar (santri). 3) sebagai pembimbing. 4) sebagai pendidik profesional dan pendidik hidup.

Sedangkan M. Habib Chirzin³¹ lebih memperjelas lagi tentang peranan kiai sebagai pendidik sebagaimana dalam pernyataan berikut: Sebenarnya peranan kiai lebih besar dalam bidang penanaman ilmu, bimbingan ibadah amaliah, penyebaran dan pewarisan ilmu, pembinaan akhlak, pendidikan beramal, dan memimpin serta menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh santri dan masyarakat daripada dalam bidang penulisan, penciptaan dan penemuan dalam ilmu pengetahuan. Juga letak pengaruh kiai dalam hal pemikiran, lebih banyak berupa terbentuknya pola

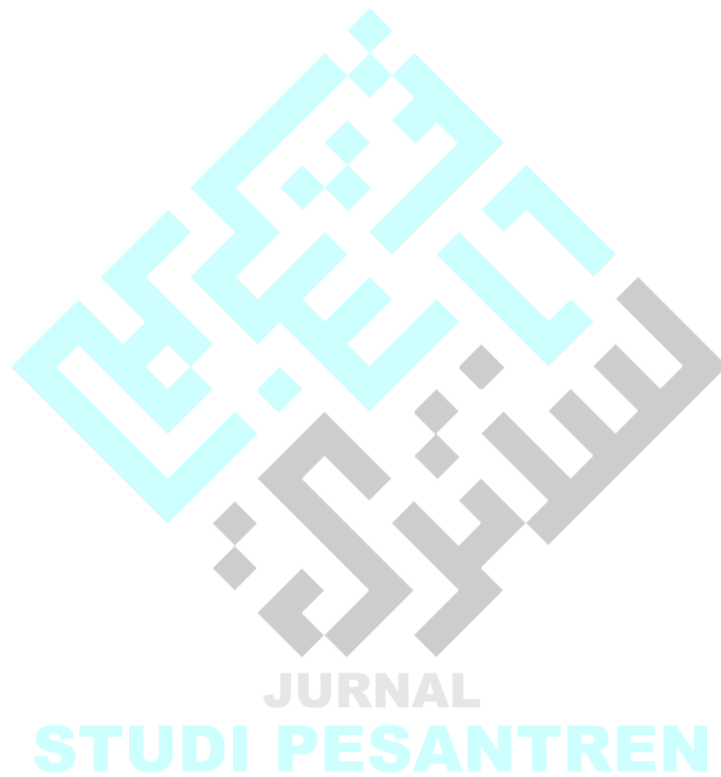
³⁰ H. Moch. Kasiram, *Kapita Selekta Pendidikan III*, Biro Penerbit FT. IAIN SA, Malang, 1992. Hal. 55-56.

³¹ Lihat dalam, Amin Haedari, M.Pd., dkk. *Op. Cit.* Hal. 79.

berpikir, sikap jiwa, serta orientasi tertentu yang berlatarbelakang pada kepribadian kiai.

SIMPULAN

Tipologi kepemimpinan kiai pesantren tidak akan lepas dari corak: (1) Kepemimpinan Kultural, (2) Kepemimpinan Strategik, (3) Kepemimpinan Transformatif, dan (4) Kepemimpinan Responsif. Adapun gambaran miniatur karakteristik kepemimpinan kyai pesantren, yaitu: (1) Tipe otokratik, (2) Tipe militeristik, (3) Tipe paternalistik, (4) Tipe kharismatik dan (5) Tipe demokratik.



DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Agama RI (2004), *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Dhofier, Zamakhsyari, (1985), *Tradisi Pesantren, Sebuah Penelitian Authobiography Kiai*, Jakarta: LP3M.
- Geertz, Clifford, (1982), *Abangan Santri dalam Masyarakat*, dalam Kadiran (editor), *Kebudayaan Jawa*, Jakarta: Djumbaran.
- Haedari, Amin, M.Pd., dkk., (2004), *Panorama Pesantren Dalam Cakrawala Modern*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Horikosi, Hiroko, (1987), *Kyai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M).
- Kasiram, (1992), *Kapita Selekta Pendidikan III*, Malang: Biro Penerbit FT. IAIN SA.
- Muhaimin, A.G., (1999), *Pesantren, Tarekat, dan Teka-teki Hodgson: Potret Buntet dalam Perspektif Transmisi dan Pelestarian Islam di Jawa*, dalam Marzuki Wahid-Suwendi-Saefuddin Zuhri (Penyunting), *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, cetakan I, Bandung: Pustaka Hidayah.
- Nasir, Ridlwan, (2005), *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahim, Husni, (2001), *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Ciputat: Logos Wacana Ilmu.
- Saridjo, Marwan, (1985), *Sejarah Pondok pesantren di Indonesia*, Jakarta: LP3ES.
- Suparta, Mundzier dan Haedari, Amin, dkk., (2003), *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Syarif, Musthafa, (1980), *Administrasi Pesantren*, Jakarta: Paryu Berkah.
- Ziemek, Manfred, (1986), *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), cetakan I.