

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan obyek diskursus para pakar dalam bidang manajemen, Hemphill dan Coons yang dikutip oleh Gary Yukl mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”¹⁶ Mangunharjana dalam Effendi mendefinisikan bahwa, kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹⁷ Sedangkan J.M P Fifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan organisasi.¹⁸ Jika

4. ¹⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011),

¹⁷ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), 343.

¹⁸ *Ibid*, 344.

dilihat dari pendapat tadi maka ada beberapa hal yang menjadi inti yaitu, memberi teladan bagi bawahan untuk melakukan perubahan agar tercipta dan tercapai tujuan organisasi. Karena peran pemimpin sangat besar, dipandang perlu memberi teladan contoh yang baik. Sebab jika seorang pemimpin memiliki contoh yang baik bagi bawahannya secara tidak langsung yang dipimpin akan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari pada pimpinannya. Selain kekuatan penggerak sentral terdapat pada pimpinan, maju mundurnya sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh pimpinan dan juga komponenlainya. Maka dituntut pimpinan memberikan teladan yang baik bagi semua bawahannya.

Pendapat di atas terdapat proses mengarahkan dan membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan bersama, hal itu dilakukan dengan jalan mempengaruhi terhadap bawahannya. Selain itu terdapat dua peran yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan yakni “peran pemimpin dan peran pengikut walaupun sebagian dari pengikut tersebut dapat membantu pemimpin utama dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Abdul Aziz mengutip dari James A.F Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa *“nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness”* (kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin).¹⁹

Sependapat dengan hal tersebut E Mulyasa mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.”²⁰

¹⁹ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 81.

²⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*,

Dari dua definisi ini keduanya terfokus kepada mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama yang didukung dengan ketrampilan kemampuan mengarahkan oleh pimpinan pada bawahannya sehingga tujuan-tujuan bersama dapat dicapai.

Stogdil membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*²¹ (ada banyak definisi tentang kepemimpinan sebagian beberapa orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan). Jika dianalisis arti di atas kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Masalah kepemimpinan (*leadership*) sebenarnya merupakan pembahasan yang paling menarik dalam kajian kepemimpinan selain juga diakademisi, cukup beralasan menjadi bahan kajian dan penelitian karena tidak ada secara pasti mana teori kepemimpinan yang unggul semuanya tergantung pada situasi dan kondisi serta latar seting tempatnya. Selain pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Memang harus diakui bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya manakala sumber permodalan mencukupi, struktur organisasinya akurat, dan tenaga terampilnya tersedia. Selain hal di atas maka kepemimpinan merupakan faktor penentu penting

(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 1.

²¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), 17.

dan harus dipertimbangkan, tanpa pemimpin maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar.

Gary Yukl mengutip dari House kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, mendorong dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.²² Sedangkan Inu Kencana Syafie yang dikutip oleh Baharuddin secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut.

1. Berasal dari kata pimpin (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin (umat) dan yang memimpin.
2. Setelah ditambah awalan pe menjadi pemimpin (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Apabila ditambah akhiran-an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antar pemimpin dengan pemimpin dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
4. Setelah dilengkapi dengan awalan ke menjadi kepemimpinan (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.²³

Dari empat definisi di atas, dapat diramu pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, membujuk orang lain agar orang tersebut dapat bekerjasama (mengelaborasi kemampuannya) untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Baharuddin berpendapat bahwa, “kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen

²² Gary Yukl, *Kepemimpinan*.,4.

²³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2012), 47.

agar tujuan orang tercapai.”²⁴ Paling tidak dalam beberapa pengertian di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas: 1) mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, 2) adanya kesepakatan atau konsensus dalam satu pekerjaan, 3) adanya pimpinan 4) tujuan bersama untuk memperoleh manfaat bersama.

Sebutan pemimpin muncul ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, memiliki kecakapan tertentu yang jarang didapati orang lain. Jika ini dikaitkan dengan kegiatan mobilisasi massa, maka akan lahir sebutan pemimpin masa (populis). Apabila dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintahan maka disebut jabatan dinas. Begitu juga *mursyid* adalah sebutan dalam pimpinan organisasi tarekat dan sebutan kiai adalah pimpinan pondok pesantren sekalipun tidak semua kiai memimpin pondok pesantren.²⁵ Harold Koontz yang dikutip Sifuddin menandakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni “ *the art of process of influencing people so that they achievement of group goal*”²⁶ (seni merupakan proses mempengaruhi beberapa orang yang mereka capai untuk tujuan bersama). Yang menjadi dan perlu digaris bawahi adalah keinginan yang kuat untuk berusaha keras dengan penuh semangat dan percaya diri.

Kartini Kartono memandang bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan

²⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, 48.

²⁵ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 19.

²⁶ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN JOGJA, 2007), 29.

individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.²⁷ Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok, sekumpulan atau organisasi. Maka eksistensi pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya, komunitasnya, golongannya secara lebih khusus ada anak buah, bawahan dan rakyat.

2. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam

Secara etimologi, kepemimpinan ialah *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam dan malik*.²⁸

Dalam persepektif Islam setiap masing-masing individu baik laki-laki maupun perempuan adalah pemimpin sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW:

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (رواه البخاري ومسلم)

²⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 6.

²⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, 80.

Artinya : “ *kamu sekalian adalah pimpinan dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*”²⁹

Di lain pihak, pengertian *khalifah* cukup dikenal yang memiliki makna “wakil Tuhan di muka bumi”. Hal ini memiliki dua macam pengertian selain sebagai perwujudan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Yang kedua manusia (*khalifah*) berfungsi sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna di muka bumi ini. Moedjiono berpendapat selain dikenal dengan hal di atas terdapat istilah *khalifatur rasul* atau *khalifatun nubuwwah* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa risalah atau syaria, memberantas kelaliman dan menegakkan keadilan. Sedangkan Imam atau *Imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin sepiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa redaksi hadis Nabi, imam sering diartikan dengan pemimpin, penguasa atau amir yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.³⁰ Sedangkan *Ulii amri* diartikan oleh al-Maraghi yang dikutip Mujiono sebagai pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin militer atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat menerima kepercayaan atau amanat dari golongan masyarakat.³¹ Dalam perbedaan pengertian kepemimpinan dalam Islam dan teoritis kepemimpinan yang lainnya adalah bahwa, kepemimpinan dalam Islam adalah dalam kerangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi yang berdasarkan pada al Quran dan hadis.

²⁹ Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al – Hadis Nabawiyyah wa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948), 130.

³⁰ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002), 10.

³¹ *Ibid*, 11.

Khalifah dan *imamah* merupakan dua sistem kepemimpinan negara dalam masyarakat Muslim yang dipandang relevan dengan syariat Islam, pada dasarnya khilafah merupakan bentuk kekuasaan yang menjalankan pemerintahan pasca Nabi Muhammad. Secara doktrinal konsep tentang khalifah telah terurai dalam QS al-Baqarah ayat 30.

وإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ

قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS Al-Baqarah:30)"³²

Jika dilihat dari ayat di atas kekhalifahan manusia di bumi bentuk karunia dari Allah apapun yang terdapat di bumi ini telah di anugerahkan oleh Allah dan Allah telah menjadikan manusia sebagai khalifah untuk mengurus melestarikan dan mempergunakan semuanya untuk mencapai keridhaanNya. Dengan hal tersebut, maka manusia bukanlah penguasa atau pemilik dirinya sendiri tetapi hanyalah wakil sang pemilik yang sebenarnya. Jika bukan karena ridhaNya tak seorangpun yang mendapat amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Termasuk urusan yang berkaitan mengatur orang yang dipimpin, mengarahkan manusia yang dipimpin untuk

³² Depag, *Al-Quran dan Terjemahnya* (Jakarta: Depag, 1979), 13.

mencapai tujuan bersama, menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinya. Dengan demikian maka konsep imamah dan khalifah tidak terdapat perbedaan, yang membedakan adalah secara harfiah dan siapa yang mempergunakan konsep tersebut. Maka dipandang sangat perlu seorang pemimpin Islam memiliki karakteristik-karakteristik yang harus dipenuhi, Rivai menyebutkan ada beberapa karakteristik yang harus ada dalam pemimpin Islam diantaranya:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Allah, karena kepemimpinan itu terkait erat dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus beranda di dalam genggam tangan seorang pemimpin beriman kepada Allah. Dengan tegas Allah melarang memilih dan mengangkat serta menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin.
- b. Jujur dan bermoral, artinya pemimpin Islam haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan dengan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh memegang amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta dan khianat.
- c. Kompeten dan berilmu pengetahuan. Seorang pemimpin yang Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya.

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٤﴾

Terjemahnya: *Berkata Yusuf: "Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".*³³

Dari ayat di atas maka seyogyanya seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan baik dalam hal agama, tentang administrasi kenegaraan, politik, ekonomi, sosial dan hukum.

- d. Peduli terhadap rakyat.

³³ Depag, *Al-Quran dan Terjemahnya* (Jakarta: Depag, 1979), 357.

- e. Inspiratif, artinya seorang pemimpin Islam harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman serta dapat menibulkan rasa optimis terhadap pengikutnya.
- f. Sabar, pemimpin dituntut mampu bersikap sabar dalam menghadapi segala macam persoalan dan keterbatasan serta tidak bertindak tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan.
- g. Rendah hati
- h. Musyawarah, pemimpin wajib mencari dan mengutamakan cara-cara dan jalan musyawarah untuk mufakat dalam memecahkan setiap persoalan.³⁴

Selain hal di atas prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

1. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi
2. *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya.
3. Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalin organisasi.
4. Keadilan, ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada satu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi.³⁵

Jika empat prinsip yang mendasar ini dapat dilakukan secara maksimum kepemimpinan akan menjadi lebih sempurna karena empat prinsip ini jika diimplementasikan akan berpengaruh besar terhadap bawahan yang dipimpinnya adanya kerjasama antar anggota organisasi, adanya prinsip

³⁴ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 260-263.

³⁵ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), 233-235.

keadilan memandang sama tidak ada perbedaan terhadap bawahan sehingga komunikasi dapat terus terjalin.

3. Teori – Teori Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam kehidupan manusia. Pemimpin senantiasa akan muncul sejalan dengan peradaban manusia dari masa ke masa, dimana saja, dalam keadaan bagaimanapun juga. Sehingga pada akhirnya akan membentuk pola kepemimpinan yang efektif yang dapat terapkan seiring dengan perkembangan zaman sendiri tanpa menafikan teori-teori kepemimpinan yang ada. Beberapa teori kepemimpinan akan diketengahkan sebagai berikut:

a. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Teori yang usianya cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir. Bennis dan Nanus menjelaskan bahwa teori *Great Man* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.³⁶ Dalam teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan istilah yang berlainan para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu, dalam negeri kita dikenal dengan keturunan darah biru yang berhak menjadi pimpinan sedangkan yang lain hanya sebagai golongan yang dipimpin. Maka jika diumpakan sebuah permissalan ungkapan yang mengatakan “ asalnya raja menjadi raja” jika terkait

³⁶ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 84.

dengan teori di atas bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pimpinan rakyatnya.

Abdul Aziz mengutip Bennis dan Nanus juga menyatakan bahwa dalam perkembangannya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan melahirkan teori *Big Bang*. Dalam teori ini kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa pada peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat menghantarkan seseorang menjadi pemimpin.³⁷ Jika di amati peristiwa yang dimaksud pada konteks teori di atas adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusakan, pemberontakan, reformasi dan lainnya. Yang memunculkan seseorang tokoh dapat diambil contoh para pemimpin Indonesia pasca kemerdekaan dan pemimpin Orde Baru Soeharto muncul sebagai pemimpin Orde Baru dan masih banyak contoh lainnya.

b. Teori Sifat atau karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Great Man* meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seseorang pemimpin. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seorang pemimpin karena memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedangkan teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Dalam pendekatan sifat

³⁷ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 85.

(*trait approach*) atau teori sifat dibahas sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Yakni yang membedakannya dengan bukan pemimpin. Mujiono mengutip dari Stogdil bahwa ada beberapa lima sifat negatif yang mencegah menjadi pemimpin yaitu, tidak mengetahui (*uninformed*), terlalu kaku, tidak berperan serta, otoriter dan suka menyerang dengan kata-kata.³⁸

Pendapat tentang “pemimpin dilahirkan bukan dibuat”, jika kemudian dikaitkan dengan sifat-sifat seperti kecendekiawanan, ketergantungan, pertanggungjawaban, ditambah lagi dengan faktor fisik, kesehatan dan sebagainya tidak lagi seluruhnya dapat memperkuat teori sifat, karena sukses dan tidaknya pemimpin dapat dipelajari dan diperoleh melalui pengalaman.

Kartini Kartono mengungkap bahwa ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.³⁹ Paling tidak dalam teori *The Great Man* barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat pemimpin, setelah memperoleh pengaruh dari kelompoknya. Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dibawa sejak dilahirkan akan tetapi bisa jadi sifat tersebut dimiliki melalui suatu proses pendidikan dan pengalaman.

Teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang

³⁸ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan*, 39.

³⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 77.

dimiliki secara fisik maupun psikologis. Selanjutnya Collons yang dikutip Wahab berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1) kelancaran berbicara, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) pandangan ke dalam masalah kelompok (organisasi), (4) keluwesan, (5) kecerdasan, (6) kesediaan menerima tanggungjawab, (7) ketrampilan sosial, (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya. Selanjutnya Wahjosumidjo mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari (1) ciri-ciri fisik, (2) latar belakang sosial, (3) inteligensia atau kemampuan memecahkan masalah, (4) kepribadian, (5) ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.⁴⁰ Dua pendapat di atas mencoba memberikan karakteristik tentang beberapa hal yang harus dimiliki oleh pimpinan secara fisik, maka dua pendapat itu memandang sangat perlu setiap pemimpin memiliki dan menguasai hal-hal tersebut.

Tanpa mengurangi makna ajaran agama lain tentang kepemimpinan nyata dalam Islam dinisbatkan pada sifat dan kepribadian Muhammad sebagai Nabi dan Rasul serta sebagai pemimpin yang tentunya patut menjadi suri tauladan yang baik bagi umatnya. Diantaranya: (1) sifat Siddiq (benar) yakni pemimpin selalu berkata bersikap dan berpihak pada kebenaran. (2) Amanah (terpercaya), yakni dapat dipercaya serta mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain. (3) Tabliq (menyampaikan) yakni mengkomunikasikan dan menginformasikan kepada umatnya tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. (4) Fatanah (cerdas/pandai) yakni mampu memahami ajaran dari Allah serta

⁴⁰ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 85

mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi umatnya secara adil dan bijaksana. Dalam perkembangannya dewasa ini teori sifat ini fokusnya terarahkan pada motivasi kepemimpinan yang dihubungkan dengan kemahiran spesifik seorang pemimpin dalam memahami hubungan antara sifat-sifat yang perlu dimiliki dengan pada bawahannya.

c. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah tahun 50-an teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer. Karena perkembangan situasi dan kondisi studi tentang kepemimpinan mulai berkembang lambat namun pasti studi mengenai kepemimpinan mulai diarahkan pada perilaku pemimpin kemudian studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang disebut Teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan termasuk koordinasi, manajerial dan motivasi. Dengan kata lain kesuksesan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat bergantung pada perilakunya melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya dan perilaku ini akan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (mengkoordinasikan), mendelegasikan tugas, cara berkomunikasi, cara memotivasi bawahan serta cara mengarahkan dan membimbing bawahan.

Abdul Aziz menegaskan bahwa, pendekatan teori perilaku ini melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari (1)

orientasi pada tugas, dan (2) orientasi pada bawahan. Sehubungan dengan hal itu Stoner Freeman mengatakan bahwa manager (pemimpin) yang memiliki gaya berorientasi pada tugas, mengawasi anggota organisasinya (karyawan) secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan melaksanakan tugas lebih diutamakan dari pada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi.⁴¹ Pendekatan perilaku dalam teori ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimiliki. Hal senada Wahjosumijho mempertegas pendekatan teori ini mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.⁴² Pendapat pendapat di atas kesemuanya menitik beratkan kedisiplinan seorang pimpinan dalam mengawasi anggotanya secara ketat dengan maksud dan tujuan memastikan pelaksanaan kinerja bawahan hingga tugas dapat dilakukan secara memuaskan.

4. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain

⁴¹ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 89.

⁴² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 22.

mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.⁴³ Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.⁴⁴ Veithzal Rivai mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

a) Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁵ Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali. David Krec, Richad S. Churtchfied menggambarkan mengenai kepemimpinan ini : bahwa dalam suatu kelompok yang kecil, antara pemimpin dan pengikut terjadi kontak pribadi karena komunikasi berlangsung secara interpersonal, namun ketika menjadi besar, maka hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi semakin jauh. Organisasi hierarkis pada kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekwensi dari tujuan si pemimpin senantiasa berusaha

⁴³ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 305.

⁴⁴ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007), 38.

⁴⁵ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 136.

mempertahankan dan memelihara sebagai kekuasaan sentral. Jika dilihat dari gaya ini maka pemimpin berusaha mempertahankan kekuatannya agar tetap menjadi sentral dan utama, tendensinya gaya kepemimpinan jenis ini akan nampak terlihat kaku, sangklek, meningkatnya ketegangan dan konflik intra kelompok serta perintah tangan besi.

b) Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.⁴⁶ Pendapat yang lainya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian.⁴⁷ Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

⁴⁶ Veithzal Rivai, *Pemimpin*, 137.

⁴⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, 56.

c) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.⁴⁸ Baharuddin dan Umiarso mengungkapkan bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.⁴⁹

Laissez faire (berasal dari bahasa Prancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki. Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya

⁴⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin*, 136.

⁴⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, 57.

melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.⁵⁰ Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

5. Eksistensi Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan yang melekat pada diri individu atau perseorangan. Ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dari seseorang telah memberikan suatu “penampilan berkuasa” dan sebagai akibatnya orang lain menerima perintahnya sebagai sesuatu yang harus diikuti (sang pemimpin dianggap memiliki anugrah luar biasa). Pemimpin tersebut diyakini mendapat bimbingan wahyu, memiliki kesakralan dan dapat menghimpun masyarakat. Dalam hal ini Stephen J Carrol dan Henry L. Tosi dalam Sukamto mengatakan:

*“ Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as indivuals. Like the skill and the expertise power base, their power in uniqe to the individual and the situational. Charismatic influence cannot be transferred to another person.”*⁵¹

(karismatik: tipe ini mereka memiliki kesetiaan dan komitmen dari pengikutnya, karena mereka memiliki ketrampilan khusus atau posisi khusus, tetapi pengikutnya merespon secara individual sebagai pusat

⁵⁰ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, 306-307.

⁵¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), 22.

kemampuan dan keahlian. Pada kekuatan khusus ini menjadikan individu simpatik sedangkan kharisma tidak dapat ditransfer ke orang lain).

Menurut Max Weber, kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa disebut kepemimpinan karisma atau *charismatic authority*.⁵²

Sedangkan Gingrich dalam Winkler berpendapat bahwa, “ *Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed with supernatural, superhuman or exceptional powers or qualities.*”⁵³ (kharisma didefinisikan sebagai kualitas dari sebuah kepribadian individu yang dipertimbangkan secara luar biasa dan pengikutnya boleh mempertimbangkan kualitas ini menjadikan kekuatan (ghaib) manusia yang luar biasa). Dapat di analisis pendapat tersebut bahwa Karisma digambarkan sebagai mutu dari suatu kepribadian individu yang dipertimbangkan luar biasa, dan para pengikut boleh mempertimbangkan yang berkualitas ini untuk diberkati hal yang kecil hal-hal yang gaib, melebihi manusia biasa atau *exceptional* kuasa-kuasa atau kualitas. Memiliki power yang sangat luar biasa karena dalam benak pengikut dalam diri pemimpin ada hal-hal yang bersifat gaib di luar kemampuan manusia.

Baharuddin mengungkapkan bahwa tipologi kepemimpinan karismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap pengikutnya. Kepemimpinan ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang

⁵² Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966), 358.

⁵³ Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories* (Sonderborg Denmark: Alision, 2010), 32.

diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh, akan muncul kesan seakan-akan antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau *magic*.⁵⁴ Kepemimpinan jenis ini lebih banyak bersifat informal karena tidak perlu diangkat secara formal, tidak ditentukan oleh harta, usia, bentuk fisik, pandai atau bodoh dan sebagainya. Meskipun demikian, tidak jarang pemimpin karismatik ini jadi pengkultusan oleh pengikutnya, yang hebat ialah pujian dan pemujaan yang berlebihan dari anak buah pada pimpinannya.

Kepemimpinan jenis ini menggunakan gaya persuasif dan edukatif untuk mempengaruhi anak buahnya. Gaya persuasif merupakan bentuk cara mempengaruhi pimpinan pada bawahannya sedangkan edukatif dengan memberikan sikap teladan yang memiliki implementasi mendidik, mengarahkan bawahannya sehingga tertanam kemauan yang kuat pada diri bawahan. Tetapi sebenarnya dalam kepemimpinan tipologi jenis ini akan lebih jauh membawa keberhasilan apabila didukung oleh seluruh anggotanya. Gary Yukl mengidentifikasi sebagai berikut:

- a. Perilaku dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tunduk dan patuh.

⁵⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, 203.

- b. Menekankan pada tujuan ideologi yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama pengikutnya.
- c. Menetapkan perilaku suatu contoh mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Perannya lebih dari intimidasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi.
- d. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut.
- e. Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.⁵⁵

Dari lima hal di atas pemimpin karismatik ini memiliki semangat, giat untuk menggapai cita-cita organisasinya dengan maksud dan tujuan adanya perubahan bagi pengikutnya. Dengan suri tauladan yang diciptakannya sendiri sehingga dapat mengintimidasi mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan menjadi termotivasi untuk menciptakan kinerja yang baik.

Horikoshi dikutip oleh Manfred Ziemek mengamati dan menggambarkan kecakapan manipulatif, sifat-sifat karismatik yang dimiliki oleh pemimpin ini khususnya dalam studinya di Jawa Barat demikian:

Seorang yang memiliki karisma mampu membaca pikiran hadirin sebab ia telah mengembangkan penghargaan akan berbagai jenis manusia: ulama, petani desa, santri, orang jalanan, ketika mereka pergi dari pesantren ke pesantren lain dalam rangka mencari kiai-kiai ternama dan kearifan para wali maupun penduduk desa yang bodoh dan menghadapi kesulitan, dalam hal ini kiai harus mengambil peran sebagai penasihat rohani. Tak ada yang lebih penting bagi seorang karismatik selain mampu memanipulasi jiwa hadirin. Untuk melakukan ini, ia harus sepenuhnya dilengkapi dengan etos budaya mereka dan mampu menggunkan citra-citra yang akan

⁵⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terj : Yusuf Udaya* (Jakarta: Prenhelindo, 1998), 269.

menciptakan interaksi yang tepat. Sedangkan karismatik daya tariknya pada hadirin bagaikan suatu personifikasi etos dan nilai-nilai masyarakatnya”.⁵⁶

Dapat dilihat bahwasanya Manfred Ziemek menitikberatkan pada kekuatan pengaruh dan daya tarik terhadap pengikutnya, menjadi sosok panutan yang memiliki pribadi sempurna yang mengambil peran penting dalam bagi siapa saja yang bertemu dengan tokoh ini. Selain itu perannya yang mendukung pemimpin ini ialah mampu membangun citra-citra yang baik sehingga menjadikan interaksi sehingga menimbulkan daya tarik terhadap golongannya dan nilai-nilai masyarakat. Karisma sendiri merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribusi-atribusi karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang terpenting atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

House yang dikutip oleh Daryanto berpendapat bahwa, teori kepemimpinan karismatik menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri dari pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder.⁵⁷ Sejak teori karismatik ini berhasil di dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik ini

⁵⁶ Manfred Zimek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Terj :B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986),141.

⁵⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 23.

mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*).⁵⁸ Karisma sendiri merupakan fenomena, selain kepemimpinan jenis ini memiliki dampak positif namun juga memiliki dampak negatif terhadap pengikut dan organisasinya.

Mujamil Qomar mengungkapkan bahwa kepemimpinan karismatik ini perlu dimiliki lembaga pendidikan Islam namun disisi lain memiliki sisi negatif dan positif terhadap kepemimpinan jenis ini. Dampak positif dari pimpinan karismatik ini antara lain adalah mampu mempengaruhi orang lain khususnya bawahan, maupun menggerakkan orang lain atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, mempercepat proses komando atau instruksi pimpinan kepada bawahan, dihormati orang lain atau bawahan, keberadaan kepemimpinannya kokoh dan tak terusik dan relatif sepi dari hambatan-hambatan dari kelompok oposisi yang diekspresikan melalui demonstrasi. Sedangkan dampak negatif dari pemimpin karismatik yang sering dirasakan bawahan selama ini cukup banyak, antara lain: pemimpin cenderung berjalan semaunya sendiri yang tidak jarang keluar dari jalur yang semestinya, pemimpin mudah tersinggung oleh tindakan-tindakan yang sepele sehingga mudah marah dan memarahi bawahan, bawahan tidak berani memberi masukan-masukan yang penting sekalipun. Apabila terdapat kesalahan terhadap pemimpin yang dipandang salah maka bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi drastisnya melemahkan dan bahkan mematikan demokrasi.⁵⁹ Termasuk menjadi penghambat bagi tumbuh berkembangnya organisasi.

⁵⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 31.

⁵⁹ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), 210.

Tetapi kesemua pemimpinan itu tidaklah buruk namun melihat situasi dan kondisi yang ada di lingkungan masing-masing, merupakan faktor penentu keberhasilan pemimpin apapun jenisnya akan melihat kondisi yang cocok diterapkan. Maka dituntut kepekaan dan kesigapan bagi pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi dan lembaga, selain butuh komunikasi dan kordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, antara kiai dengan pengurus, kiai dengan santri. Jika komunikasi dapat di jalin dengan baik, bawahan dapat menerima saran-saran dari atasan serta sebaliknya kepemimpinan ini akan sangat membantu khususnya di dunia pendidikan Islam. Untuk itu perlu siasat dalam kepemimpinan karismatik ini.

Mujamil mengungkap ada beberapa siasat dalam dampak negatif yang timbul terhadap kepemimpinan karismatik ini di antaranya:

1. Membiasakan berkomunikasi baik secara individual maupun kolektif dengan pimpinannya.
2. Mengadakan pertemuan kordinasi guna membahas sesuatu atau menyampaikan gagasan-gagasan perbaikan lembaga pendidikan Islam ke depan.
3. Adanya interaksi dengan pimpinan agar lebih akrab.
4. Meminimalisir dan memperkecil jarak antara pimpinan dengan bawahan.⁶⁰

Karena dalam kepemimpinan ini memiliki dampak baik negatif maupun positif, maka yang perlu dikembangkan adalah bagaimana menekan seminim mungkin dampak negatif tersebut dan dialihkan dalam kegiatan yang berpotensi. Sedangkan dampak positifnya ialah perlu adanya penumbuh kembangan dan dukungan sepenuhnya. Lebih lanjut tentang tipe pimpinan karismatik ini Kartini Kartono mengungkapkan bahwa, pemimpin tipe ini memiliki energi, daya tarik

⁶⁰ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan*, 211.

dan kewibawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Pemimpin ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Lebih lanjut Kartini menisbatkan tokoh-tokoh semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margarete Teacher, Ghandi, Gorbache. Pandangan ini menganggap tokoh tersebut memiliki karisma.⁶¹ Dari beberapa pendapat di atas kepemimpinan karismatik menganggap sang pemimpin memiliki kekuatan yang luar biasa yang ghaib yang kekuatan tersebut berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Dengan kepemimpinannya seolah-olah memiliki daya tarik dan pancar yang sangat besar sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kewibawaan tersebut terlihat dari pola kepemimpinannya dalam mengorganisasikan, memimpin dan mengambil sebuah putusan organisasi.

B. Pemahaman Tentang Konsep Pembaruan Pondok Pesantren

1. Definisi Pembaruan

Pembaruan secara etimologi berarti “proses, perbuatan, cara membarui.”⁶² Fazlur Rahman, sebagaimana dikutip oleh Ali Anwar, berpendapat bahwa kosa kata Arab tentang pembaruan adalah *tajdīd*. Di samping itu, Rahman juga

⁶¹ Kartini Kartono, *Pemimpin*, 81.

⁶² Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), 95.

mengajukan kosa kata *išlah* untuk perubahan. Kedua istilah ini menurut Voll, mencerminkan suatu tradisi yang berlanjut.⁶³ Dari dua pendapat tersebut penulis mengaris bawahi bahwa kata baru dapat dipahami, dapat diterima oleh sipembaruan meskipun dimungkinkan bukan sesuatu yang baru lagi bagi orang lain. Yang menjadi pokoknya adalah sifatnya yang baru ialah sifat kualitatif yang lain dari sebelumnya. Kualitatif berarti dalam sebuah pembaruan tersebut memungkinkan adanya penataan kembali beberapa unsur dalam setiap komponen organisasi. Serta bertambahnya jumlah unsur, adanya reorganisasi serta pengaturan yang ada dalam organisasi, termasuk juga mengatur kembali jenis dan pengelompokan terhadap unsur-unsur yang berada dalam organisasi dengan adanya pembaruan ini nantinya akan terjadi capaian kualitas yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Pembaruan dalam Bahasa Arab dikenal dengan istilah *tajdīd*. Oleh kaum Salaf dalam konteks Islam diberi makna penyusunan solusi-solusi Islam terhadap masalah yang muncul dalam kehidupan manusia.⁶⁴ Dalam kehidupan pesantren dikenal suatu kaidah "*al-muḥāfazah 'ala al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhdhu bi al-jadīd al-ṣalāh*" (membina budaya-budaya klasik yang baik dan terus menggali budaya-budaya baru yang lebih baik). Kaidah tersebut memiliki legitimasi yang kuat atas segala upaya rekonstruksi. Kebebasan membentuk model pesantren merupakan keniscayaan, asalkan tidak terlepas dari bingkai *al-ašlah*. Begitu pula ketika dunia pesantren diharuskan mengadakan rekonstruksi sebagai konsekuensi dan kemajuan dunia modern, maka aspek *al-ašlah*

⁶³ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta: Pusataka Pelajar, 2011), 16.

⁶⁴ Muhammad Said Bustami, *Gerakan Pembaruan Agama Antara Modernisme dan Tajdiduddin*, (Jakarta : Wala Pres, 1995) , 21.

merupakan kunci yang harus dipegang. Pada hakikatnya, tradisi untuk membarui dan mengubah memberikan gambaran tentang upaya perorangan atau kelompok untuk mewujudkan pranata sosial sesuai tujuan yang di cita-citakan.

Menurut penulis kata *al-jadīd* secara epistemologi Islam merupakan gagasan yang berkesinambungan yang tidak dapat dipisahkan dengan yang lainnya. Sedangkan makna secara berkesinambungan tersebut adalah: sesuatu yang diperbarui sebelumnya sudah ada (nyata), jelas keberadaannya diketahui oleh umum. Karena telah termakan oleh usia (zaman) sehingga mengalami kerusakan. Jika merujuk pada ayat 170 QS. Al-A'raf sebagai berikut:

وَالَّذِينَ يُمَسِّكُونَ بِالْكِتَابِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ ﴿١٧٠﴾

Terjemahnya: *Dan orang-orang yang berpegang teguh dengan Al Kitab (Taurat) serta mendirikan shalat, (akan diberi pahala) Karena Sesungguhnya kami tidak menyia-nyiakkan pahala orang-orang yang mengadakan perbaikan. QS Al- A'raf 170.*⁶⁵

Dan dalam QS. Hud sebagai berikut :

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ ﴿١١٧﴾

Terjemahnya: *Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan. QS. Hud 117.*⁶⁶

Ayat tersebut, menurut al Baidawi dan al Qurtubi mengandung pengertian bahwa Allah tidak akan membinasakan kaum karena kemusyrikan penduduknya dan kekufurannya, sepanjang mereka saling memperbaiki di antara sesamanya.⁶⁷

⁶⁵ Depag. Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran , *AL- Quraan dan Terjemahnya*, (Jakarta: Depag, 1979), 250.

⁶⁶ *Ibid*, 345.

⁶⁷ Al-Baidawi, *Tafsir al-Baidowi Juz III*, (Beriut: Dar al Fikr, 1996), 269.

Penjelasan tadi jika disimpulkan bahwa pembaruan berarti koreksi terhadap berbagai penyelewengan dan mengembalikan kepada yang sesuai dengan tuntunan dalam rangka mencapai tujuan yang lebih baik.

Ali Anwar mengutip J .Milten Cowan menjelaskan bahwa, secara etimologi sebagian makna *tajdīd* adalah *modernization*.⁶⁸ Jika dianalisis sebenarnya memiliki makna yang sama namun *tajdīd* berasal dari bahasa Arab yang memiliki makna sesuatu hal yang baru, sedangkan *modernization* dari rumpun bahasa Inggris yang berarti perubahan yang lebih bersifat moderen namun keduanya menitik beratkan pada sesuatu hal yang baru. Jika dikaitkan dengan konteks pesantren maka boleh jadi yang terjadi pembaruan adalah pada managemennya (pengelolaan pondok pesantrennya), kepemimpinannya baik pola, gaya, periodisasi kepemimpinannya yang tentunya berbeda dari bentuk sebelumnya.

Winardi dalam Nur Effendi mendefinisikan kata “perubahan” dalam bahasa Inggris disebut dengan *Change* atau dalam bahasa arab *Taghyir*. Perubahan dapat dimaknai sebagai berubahnya suatu keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).⁶⁹ Dalam literatur yang lain, perubahan dijelaskan dengan istilah *transitions*, walaupun menurut William mengandung arti berbeda. Perbedaan tersebut adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum.⁷⁰

⁶⁸ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Lirboyo*, 18.

⁶⁹ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 25.

⁷⁰ William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Cambridge: Parseus Publishing Service, 2003), 3.

Tetapi keduanya memiliki arti yang hampir sama menitik beratkan adanya sebuah perubahan yang berbeda dari sebelumnya, entah dalam bentuknya kalau diasumsikan dengan kepemimpinan maka, kepemimpinan sebelumnya akan berbeda dengan pemimpin sesudahnya baik pola, strategi maupun managemennya. Pengertian lain tentang ikwal perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan tentu melahirkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan. Wibowo dalam Nur Effendi mengungkap bahwa, perubahan merupakan sebuah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa datang.⁷¹

Perubahan dalam konteks kajian ini, yakni perubahan yang membawa kemajuan dan kemaslahatan dalam organisasi bahkan dalam lingkungan pendidikan Islam terkhusus dalam dunia pondok pesantren di dalam mempertahankan eksistensi terhadap dinamisnya zaman. Dengan adanya perubahan tentunya mencerminkan kehidupan organisasi, maka dipandang perlu adanya sebuah manajemen perubahan agar dapat mengatur, mengelola roda kehidupan agar tetap hidup. Maksud dari perubahan dalam konteks kajian ini hakikatnya mengarah kepada sebuah pembaruan. Semisal pembaruan dalam pondok pesantren, artinya senantiasa berupaya untuk melakukan pembenahan-pembenahan, beberapa koreksi dalam sebuah pesantren agar dapat mencapai hasil yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

⁷¹ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 26.

Pendapat yang senada diungkap oleh Edward A Tiryakian dalam Ali Anwar berpendapat bahwa Modernisasi ialah “ proses menuju keunggulan inovasi atau terobosan kesadaran, moral, etika, teknologi dan tatanan sosial yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan bagi peningkatan kesejahteraan manusia. Chodak berpendapat bahwa, modernisasi adalah contoh khusus dan penting dari kemajuan masyarakat, contohnya usaha sadar yang dilakukan untuk mencapai standar kehidupan yang lebih baik.⁷²

Dapat ditegaskan mengenai pendapat di atas tersebut, modernisasi berarti upaya yang didasarkan tujuan untuk mencapai standar yang lebih baik dan bermanfaat bagi sebuah masyarakat. Di dalam modernisasi tersebut tentu memiliki ciri-ciri moderen paling tidak ciri-ciri tersebut dapat terlihat sebagai berikut:

1. Adanya peningkatan masalah publik (orang banyak)
2. Terbebas dari ketradisional (tradisional)
3. Dapat menerima pengalaman yang bersifat baru
4. Menyakini terhadap sains dan penalaran
5. Terencana, berorientasi pada masa depan dan berbudaya.

Berdasarkan beberapa argumen-argumen di atas, maka yang dimaksud dengan pembaruan dalam kajian ini lebih menitik tekankan sebuah proses menuju kondisi lebih baik jika dibandingkan dengan kondisi sebelumnya. Dengan kata yang serupa yang dimaksud dengan pembaruan ialah proses menuju menuju modernitas yang beberapa ciri-cirinya sudah dijelaskan di atas.

⁷² Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan*, 19.

Senada dengan beberapa pendapat pembaruan adalah istilah yang kurang umum di banding perubahan sosial, yakni suatu modifikasi dari sebuah struktur sosial dan atau budaya dari sistem sosial. Seluruh pembaruan adalah perubahan sosial, tetapi tidak seluruh perubahan sosial merupakan pembaruan.⁷³ Perubahan dari luar utamanya memberikan stimulus-stimulus yang mendorong perubahan, motivasi yang membangun kesadaran tinggi untuk berubah, kemudian alur, arus perubahan disesuaikan oleh program yang telah direncanakan.

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh pemimpin baik dari faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perubahan lingkungan (*planned changes*). Pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan atau mendadak karena ketidakpuasan dari anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*).⁷⁴ Biasanya dampak perubahan tahap yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan tahap yang kedua terjadi karena konflik dan sering. Selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam dalam organisasi.

2. Konsep *jadīd* dalam Al Qur'an

Dalam Al Qur'an ada beberapa redaksi yang menunjukkan adanya kata *jadīd* yang nantinya membantu penulis dalam memahami dan memperjelas makna tersebut. Diantaranya dapat terlihat dalam firman Allah SWT:

وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا هَلْ نَدُلُّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ يُنْبِئُكُمْ إِذَا مُرِّقْتُمْ كُلَّ مُمَرِّقٍ إِنَّكُمْ لَفِي خَلْقٍ جَدِيدٍ



⁷³ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 28.

⁷⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 166.

Dan orang-orang kafir Berkata (kepada teman-temannya). "*Maukah kamu kami tunjukkan kepadamu seorang laki-laki yang memberitakan kepadamu bahwa apabila badanmu Telah hancur sehancur-hancurnya, Sesungguhnya kamu benar-benar (akan dibangkitkan kembali) dalam ciptaan yang baru.*"⁷⁵

وَقَالُوا أَإِذَا كُنَّا عِظْمًا وَّرُفْنًا أَءِنَّا لَمَبْعُوثُونَ خَلْقًا جَدِيدًا ﴿٤٤﴾ قُلْ كُونُوا حِجَارَةً أَوْ حَدِيدًا ﴿٤٥﴾ أَوْ خَلْقًا مِّمَّا يَكْبُرُ فِي صُدُورِكُمْ ۚ فَسَيَقُولُونَ مَنْ يُعِيدُنَا قُلِ الَّذِي فَطَرَكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ ۚ فَسَيَنْغِضُونَ إِلَيْكَ رُءُوسَهُمْ وَيَقُولُونَ مَتَى هُوَ قُلْ عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ قَرِيبًا ﴿٤٦﴾

Dan mereka berkata: "*Apakah bila kami Telah menjadi tulang belulang dan benda-benda yang hancur, apa benar-benarkah kami akan dibangkitkan kembali sebagai makhluk yang baru?*" Katakanlah: "*Jadilah kamu sekalian batu atau besi, Atau suatu makhluk dari makhluk yang tidak mungkin (hidup) menurut pikiranmu*". Maka mereka akan bertanya: "*Siapa yang akan menghidupkan kami kembali?*" Katakanlah: "*Yang Telah menciptakan kamu pada kali yang pertama*". lalu mereka akan menggeleng-gelengkan kepala mereka kepadamu dan berkata: "*Kapan itu (akan terjadi)?*" Katakanlah: "*Mudah-mudahan waktu berbangkit itu dekat*"⁷⁶

Dalam beberapa ayat di atas, orang-orang kafir berkeyakinan bahwa mereka tidak akan menjadi makhluk yang baru lagi. Dengan kata lain, orang-orang kafir tidak akan dapat dibangkitkan kembali setelah jasad mereka rusak dan menjadi tulang-tulang yang berserakan. Dengan tegas Allah membantah mereka "jadilah kamu sekalian besi dan batu." Dikandung maksud walaupun mereka menjadi batu atau besi sekalipun, sesungguhnya Allah akan dapat mengembalikan mereka seperti sedia kala. Jika Allah menghendaki. Dalam ayat tersebut jelas makna *jadīd* (memperbarui makhluk) maknanya adalah membangkitkan, menghidupkan dan mengembalikan dengan kondisi baru.

Maka dari penggunaan kata *jadīd* sebagaimana yang telah di ulas dalam Qur'an di atas, jelas bahwasanya *jadīd* memiliki arti menghidupkan,

⁷⁵ Depag, *Al-Quran dan Terjemah*, Qs Saba:7.

⁷⁶ Depag, *Al-Quran dan Terjemah*, QS Al Isro': 49-51.

membangkitkan dan mengembalikan. Paling tidak ada 3 unsur yang termuat di dalamnya yakni:

- a. Eksistensi awal dari sebuah sesuatu
- b. Adanya kerusakan dan lenyapnya sesuatu
- c. Adanya penyempurnaan dengan bentuk yang baru yang menjadi lebih baik artinya adanya sebuah peningkatan.

3. Implikasi Pembaruan

Wacana yang berkembang dalam sebuah pengalaman tampaknya menegaskan bahwa organisasi bahkan sebuah pesantren yang merupakan sebuah bagian dari komponen yang dalam masyarakat secara makro, telah membentuk kesadaran dalam masyarakat untuk ikut serta menata dan membangun kehidupan bangsa ini. Hal tersebut terbukti bahwa pesantren ikut andil melalui peran strategisnya yang dikembangkan dalam internal pendidikan pesantren. Dengan perubahan dan perkembangan dunia (globalisasi) pesantren dihadapkan kepada beberapa perubahan baik sosial-budaya yang tidak mungkin dipungkiri lagi. Konsekwensinya dari perkembangan ini, pondok pesantren harus mampu memberikan respon yang baik jika ingin eksis. Dinamika sosial-ekonomi baik tatanan lokal maupun nasional mewajibkan pesantren tampil dalam persaingan tersebut. Kemudian dengan adanya kenyataan pendidikan umum dengan basis kurikulum nasional merupakan sarana modernitas sistem kurikulum, sehingga mengakibatkan terjadi pembaruan, perubahan kepemimpinan kiai dan struktur kekuasaan di lembaga pondok pesantren. Begitu juga kepemimpinan karismatik yang tunggal cenderung menipis perlahan namun pasti bergeser ke arah kepemimpinan kolektif, terjadinya tipe dan gaya kepemimpinan kiai akan

menjadi melentur seiring dengan perubahan yang ada di pondok pesantren. Termasuk bertambahnya lembaga-lembaga dan jumlah santri yang berada di bawah naungan pondok juga membawa implikasi terhadap terjaminnya pelaksanaan fungsi sistem yang ada di pondok pesantren. Sebagai alternatif pendidikan yang terbaik pesantren dapat menjawab keresahan masyarakat khususnya kekawatiran orangtua santri serta ketidak mampuan mereka dalam mengawasi dan mengontrol kegiatan anak dirumah karena sebab rutinitas kegiatan sehari-hari. Dan meningkatnya realitas di atas sangat benar sesuai dengan apa yang diungkap oleh Irwan Abdullah dalam Anwar bahwa hukum pasar telah menjadi norma bagi kebanyakan masyarakat moderen. Ia telah mengubah kehidupan menjadi proses transaksi dimana orang menghitung *cost* dan *benefit* dari setiap hubungan sosial.⁷⁷ Hal ini dapat di contohkan dari kehidupan pasar ialah orientasi kepada pencarian kehidupan yang lebih baik dalam berbagai bentuk dan kegiatan. Bagi orang tua yang memiliki orientasi pasar mereka memiliki cara pandang kepada pesantren mulai bergeser, pemilihan pesantren dalam hal ini bukan hanya ditentukan kemampuan pesantren tersebut dalam mengantarkan pesantren tersebut menjadi manuasia yang memahami dan mengamalkan agama semata, akan tetapi juga ditentukan oleh kemampuan dan strata pesantren dalam rangka indentitas diri orang tua.

4. Tujuan Pembaruan

Tujuan Umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Tujuan dari perubahan

⁷⁷ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan*, 158.

perilaku karyawan sebenarnya meningkatkan produktivitasnya.⁷⁸ Dalam teori di atas jika dianalisis terdapat dua jenis tujuan: pertama, untuk meningkatkan kekuatan beradaptasi dikandung maksud ialah kemampuan sebuah lembaga untuk merasa dan memahami secara komprehensif lembaganya baik dari sisi internal maupun eksternalnya dan upaya mengambil langkah yang sesuai untuk menciptakan kesesuaian yang lebih baik lagi. Kedua adalah kemampuan suatu sistem sosial dikandung maksud untuk mempertahankan keberadaan dan integritasnya sebagai satu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan yang terjadi baik interen lembaga maupun eksteren lembaga. Kemudian dipandang penting bahwasannya sebuah pembaruan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan serta melihat dari berbagai sudut pandang, baik manfaat maupun tantangannya supaya perubahan tersebut tidak beresiko.

5. Konflik Dalam Pembaruan

Dalam sebuah proses pembaruan, sebuah organisasi atau lembaga pendidikan jelas menghadapi gejala-gejolak yang kadangkala menimbulkan akibat pro (mendukung) dan kontra (menolak) terhadap proses pembaruan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sebuah institusi tertentu. Gejala atau konflik ini bias ditimbulkan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi atau institusi tersebut, maupun orang-orang yang berada di luar organisasi atau institusi tersebut.

Lembaga pendidikan, terutama pesantren yang berposisi sebagai lembaga pendidikan tradisional yang berbasis kemasyarakatan, tentu saja dituntut untuk

⁷⁸ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 31.

selalu melakukan tindakan-tindakan pemaharuan sebagai rekasi dari perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat. Perubahan yang lebih dikenal dengan istilah pembaruan dalam dunia pendidikan pesantren, tentu saja mengharuskan pesantren melakukan perubahan, baik yang bersifat signifikan maupun tidak, terhadap proses pendidikan yang dilakukannya, seperti penggunaan metode pengajaran, kurikulum pendidikan, sarana-prasarana pendidikan, orientasi pendidikan dan lain sebagainya.

Pembaruan-pembaruan inilah kemudian menimbulkan gejala yang populer dengan sebuah konflik. Konflik-konflik ini tentu saja harus cepat dan tepat diambil tindakan sehingga tidak menyebar secara luas pada proses kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pesantren, yang dapat mengganggu roda kepemimpinan yang sedang berjalan. Oleh karena itu, dalam bagian ini akan penulis ungkapkan teori-teori tentang konflik dan bagaimana seharusnya konflik tersebut dikelola, agar pembaruan yang dilaksanakan oleh pesantren akan berjalan secara efektif dan efisien.

a. Pengertian Konflik

Definisi konflik (dari kata *con-fligere, conflictum* = saling berbenturan) ialah semua bentuk benturan, tabrakan, ketidak sesuaian, ketidak serasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis. Kata konflik mempunyai beberapa makna, makna negatif, positif dan netral. Dalam pengertian yang negatif konflik identik dengan sifat-sifat animalistic, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destuksi, pengerusakan, penghancuran, irasionalisme, tanpa control emosional, hura-hura, pemogokan, penghancuran, perang dan seterusnya. Dalam definisi positif, maka konflik dihubungkan dengan peristiwa,

petualangan, hal-hal yang baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaruan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, mawas diri, perubahan dan seterusnya. Sedangkan dalam pandangan netral, maka konflik diartikan sebagai: akibat biasa dari keaneka ragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula.

Konflik dalam bahasa Inggris "*conflict*" berarti, percekcoakan, konflik, perselisihan, pertentangan. Konflik juga berarti pertentangan faham, pertikaian, perselisihan.

Hendrick memandang bahwa konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan, konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan. Ummat manusia selalu berjuang dengan konflik. Oleh karenanya sampai sekarang kita dituntut untuk memperhatikan konflik, kita memerlukan jalan untuk meredam konflik.

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan-pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi Clinton F.Fink mendefinisikan konflik sebagai berikut: Konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak dapat disesuaikan, interest-interest eksklusif, dan tidak dapat dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda. Konflik adalah interaksi yang antagonis, mencakup : tingkah laku yang lahiriah tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus terkontrol, tersembunyi, tidak langsung sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan, perjuangan tidak

terkontrol benturan laten, pemogokan, hura-hura, makar, gerilya, perang dan lain-lain.

Stephen P. Robbins dalam Jusuf Udayana berpendapat kebanyakan definisi tentang konflik adalah konsep mengenai oposisi, kelangkaan dan halangan (*blokade*) dan ansumsi bahwa terdapat dua pihak atau lebih yang berkepentingan atau tujuannya kelihatanya tidak cocok. Oleh karena itu pihak-pihak tersebut saling bertentangan. Jika satu pihak menghalangi pencapaian tujuan pihak yang lain, maka konflik pun terjadi.⁷⁹ Konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonis (berlawanan, bertentangan atau berseberangan).⁸⁰

Menurutnya, konflik timbul akibat kepentingannya yang terganggu. Kepentingan individu, kelompok atau organisasi merupakan bahan baku kerja sama yang erat dan harmonis dan dapat pula menjadi bahan baku yang efektif timbulnya konflik.

Dari beberapa definisi tersebut belum diketemukan uraian tentang konflik (istilah baru). Adapun pengertian dari konflik, dalam tataran manajemen adalah bagaimana mengurus, mengelola, menata sesuatu yang terjadi, baik berupa perilaku yang antagonis, bentuk-bentuk perlawanan, perselisihan, benturan-benturan laten, pemogokan, demo agar tetap dapat melaksanakan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

⁷⁹ Jusuf Udayana, *Teori Organisasi (Struktur, Desain dan Aplikasi) Terjemah* (Jakarta: Arcan, 1994), 451.

⁸⁰ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosda Karya: 2001), 11.

Konflik dalam tinjauan ilmu manajemen bertujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, para rekan sejawat, atasan dan pihak luar. Konflik akan terjadi bila kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai tujuan, termasuk persaingan akan sumber daya, ketidaksesuaian dari tujuan tugas, dan kepribadian yang tidak cocok satu sama lain.⁸¹

Manajemen konflik telah diakui sejak waktu dahulu dalam kepustakaan manajemen. Tema tersebut diperkuat dalam penelitian rancangan organisasi mengenai “*integrators*”. Dan dalam beberapa kepustakaan tentang manajemen konflik berfokus pada *interfaces organizational*. Studi-studi tersebut memberikan cukup bukti bahwa ketrampilan dalam melakukan negosiasi dan memanje konflik sangat relevan bagi efektifitas manajerial.⁸² Jadi seorang pemimpin yang efektif, di antaranya adalah mampu mengelolan konflik.

b. Konflik Perubahan dan Solusinya

Perbedaan sudut pandang, pertentangan individu, kelompok ataupun organisasi merupakan arena pengguna *power* sedangkan gejala pertentangan atau konflik akan mengakibatkan sebuah ketegangan menjadi meningkat, komunikasi menjadi terputus, ketidaksepakatan baik dalam individu maupun dalam organisasi, produktifitas kinerja menurun drastisnya terjadi perpecahan dalam lembaga. Jika di tabelkan akan tercemin sebagai berikut pada tabel 1

⁸¹ Yulk, G. *Leadership in Organization* (Englewood Cliffs: NJ Prentice Hall, 1998), 115.

⁸² *Ibid*, 116.

Tabel 1 Gejala-gejala konflik

No	Individual	No	Organisasi
1	Ketegangan meningkat	1	Komunikasi terputus
2	Ketidak kesepakatan meningkat	2	Meningkatnya keterlambatan dan absen
3	Menolak satu sama lain	3	Keluhan karyawan meningkat
4	Kesalahan meningkat	4	Produktivitas menurun
5	Percaya kepada Komunikasi informal	5	Komplain Pelanggan meningkat
6	Ketidak sepakatan untuk pemecahan	6	Angka keluarmasuknya karyawan meningkat

Sumber : Nevizond Chatab

1. Sumber Konflik Individual dan penanganannya

Sah-sah saja bila terjadi perbedaan pendapat atau bertentangan dalam menanggapi sebuah krusial/esensi tidaknya sesuatu persoalan atau bahkan memandang hal ini sepele dan atau sangat berlebihan. Tetapi yang telas terdapat faktor hal yang menjadikan konflik. Chatab menggambarkan beberapa penyebab pertentangan atau konflik dilihat dari persepektif individual dapat terlihat sebagai berikut:

- ✓ Perbedaan persepsi dan penafsiran
- ✓ Perbedaan tingkah laku atau sifat ataupun prinsip hidup
- ✓ Perbedaan tujuan/visi atau tidak jelas dan tidak dipahami
- ✓ Perbedaan kemampuan dan literatur, pengalaman dan pembeding.
- ✓ Perbedaan terhadap kepentingan atau nilai-nilai yang dianut oleh pengikut/anggota organisasi.

Dimensi penanganan konflik dijelaskan sebagai berikut:

- ✓ Dominasi/kompetensi, langkah ini merupakan upaya untuk mencapai tujuan atau meneruskan keinginan tanpa menghiraukan akibatnya terhadap pihak-pihak yang berkonflik, menyaingi dan mendominasi. Pendekatan yang digunakan adalah mengalah.
- ✓ Kompromi, masing-masing pihak yang berkonflik harus menyerahkan sesuatu, maka terjadilah saling memberi, sehingga konflik berakhir dengan persetujuan bersama. Penyelesaian konflik berakhir dengan persetujuan bersama, dalam hal ini tidak ada yang menang dan kalah.
- ✓ Kolaborasi, masing-masing pihak yang berkonflik ingin memuaskan keinginan semua pihak, ada kerjasama untuk

mencapai hasil yang saling menguntungkan. Perilaku dari pihak-pihak yang bersangkutan ditujukan untuk pemecahan masalah dalam dengan memperjelas perbedaan melalui mendengarkannya dengan aktif, bukan dengan jalan menampung macam-macam pandangan. Pendekatanya adalah menang-menang.

- ✓ Menurut/Akomodasi, dalam hal ini pihak-pihak yang berkonflik ingin memenangkan pihak lawan, yang bersangkutan bersedia menempatkan kepentingan pihak lawan diatas kepentingan sendiri. Atau menjaga agar hubungan tetap baik, salah satu pihak bersedia untuk berkorban.
- ✓ Menghindar, memberikan reaksi dengan menarik diri atau memendam diri atau memendam konflik tersebut.⁸³

Jika penyelesaian konflik di atas tidak mampu mereda atau menstimuli peningkatan pencapaian tujuan organisasi, maka penanganan konflik memerlukan pihak ketiga atau penengah. Cara ini telah banyak diteliti oleh ilmuan barat, Walton dalam Rahman mengungkap bahwa ada beberapa model tertentu untuk menyelesaikan konflik, periksalah apakah pada pihak-pihak ada motivasi positif untuk berbuat sesuatu mengenai konflik itu, hal itu dapat dilakukan dengan: (1) menyeimbangkan neraca kekuasaan, (2) jagalah supaya sinkronisasi dari pada pertemuan-pertemuan konfrontasi, misalnya waktu yang cocok bagi kedua belah pihak, tempat yang netral, inisiatif untuk mengundang pihak ketiga, (3) adanya tahap-tahap diferensi dan integrasi, (4) meningkatkan adanya keterbukaan (5) meningkatkan adanya komunikasi yang dapat dipercaya, (6) senantiasa menjaga terkendalinya ketegangan optimal dalam situasi konfrontasi.⁸⁴

Tetapi jika sebuah konflik dapat dimanagemen dengan baik senantiasa akan menghasilkan sebuah titik temu yang pada akhirnya akan dijadikan pijakan dalam menentukan sebuah kebijakan yang membawa perubahan dalam organisasi, bukan berarti konflik harus ditinggalkan bahkan dihindari sama sekali, terkadang

⁸³ Nevizond Chatab, *Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi*, (Bandung: Alfa Beta, 2009),266-268.

⁸⁴ Rahman, *Pembaharuan Pondok Pesantren* (Tulungagung: PPs STAIN, 2007),86.

dengan konflik organisasi dapat berubah dan tidak stagnan. Tentunya dengan mengelola konflik tersebut dengan baik maka konflik dapat digunakan sarana dalam mencapai tujuan yang lebih baik dalam sebuah organisasi bahkan dalam pesantren.

2. Sumber Konflik Dalam Organisasi

Ada beberapa faktor berbeda dapat menimbulkan konflik organisasi, diantaranya seperti kepribadian yang tidak mencocoki, bersifat psikologis. Udayana menyebut hal itu dengan karakteristik perseorangan para karyawan, artinya bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksi yang formal.⁸⁵ Sedangkan Chatab menjelaskan, dalam terjadinya konflik dalam organisasi sangat bervariasi digambarkan sebagai berikut :



1. Tugas saling ketergantungan
2. Sumber daya langka
3. Ketentuan yang mendua
4. *Goal* yang bertentangan

⁸⁵ Jusuf Udayana, *Teori Organisasi*, 457.

5. Nilai/keyakinan yang berbeda
6. Masalah Komunikasi

Semua hal di atas merupakan sumber yang memicu konflik dalam sebuah organisasi terlepas dari pendapat yang lainya, tetapi jika problem serta masalah tersebut dapat di *managemen* dengan baik organisasi akan dapat berkembang.

C. Kebijakan pondok pesantren

1. Definisi analisis kebijakan

Untuk memahami arti analisis kebijakan yang berlaku umum dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks, maka perlu disajikan beberapa pengertian dari beberapa ahli berikut ini.

Patton dan Sawicki dalam Fattah mengemukakan bahwa analisis kebijakan adalah suatu rangkaian proses dalam menghasilkan kebijakan. Sedangkan Stokey dan Zeakhauser dalam Fattah mengartikan sebagai suatu proses rasional dengan menggunakan metode dan teknik rasional pula. Selanjutnya mereka mempersempit analisis kebijakan hanya diperuntukkan bagi para pembuat keputusan yang rasional sebagai penentu kebijakan dan menggunakan proses logika dalam menelusuri cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan.⁸⁶ Jika dianalisis dari tiga pendapat di atas ialah proses dalam menghasilkan kebijakan yang menggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan sebuah fenomena dalam rangka memecahkan masalah yang terbaik untuk mencapai tujuan yang baik. Kuncinya

⁸⁶ Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), 3.

adalah adanya analisis terhadap sebuah masalah khususnya bagi pembuat keputusan dalam kaitanya membuat kebijakan.

Kehadiran pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di tengah-tengah masyarakat Indonesia merupakan produk kultur yang menghasilkan produk kultural yang tidak saja tercermin dalam cara hidup para santri dan keseluruhan aktivitas kelembagaan, tetapi juga pada masyarakat dalam skala yang lebih luas. Sebagai lembaga sosial keagamaan, sejak awal pertumbuhannya, aktivitas pesantren dilandasi oleh suatu sistem nilai dan tata nilai yang menjadi dasar acuan. Namun keberadaan tata nilai ini dari waktu ke waktu berubah-ubah disebabkan oleh pemahamana kiai dalam menanggapi situasi yang baru atau juga yang datang dari luar. Hal tersebut senada dengan Dhofier dalam ayung bahwa, sejak perubahan dunia yang mengglobal atau modernisasi pendidikan di berbagai kawasan dunia Islam, tidak banyak lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam seperti pesantren yang mampu bertahan. Kebanyakan lenyap tergusur oleh ekspansi pendidikan umum sistem pendidikan “sekuler” atau mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan umum atau setidaknya mengalami penyesuaian diri dan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum.⁸⁷ Maka jika dilihat dari keterangan di atas pesantren mengalami penyesuaian karena terpengaruh oleh kondisi sekitarnya namun penyesuaian tersebut dalam rangka tetap mempertahankan keberlangsungannya agar tidak punah. Noer mencatat bahwa, pada abad ke 19 gelombang pembaruan dan modernisasi yang semakin kencang telah mengakibatkan perubahan-perubahan yang tidak bisa dimundurkan lagi dalam eksistensi

⁸⁷ Tim Pengembangan Ilmu Pendidikan, *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan lintas Bidang*, (Bandung: IMTIMA, 2007), 438.

lembaga-lembaga pendidikan Islam Tradisional. Sebelumnya paron abad itu lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan Timur Tengah pada umumnya secara sederhana terdiri dari tiga jenis, madrasah, *kuttab* dan masjid.⁸⁸ Kiranya pembaruan sistem pendidikan Islam ini berawal dari Turki menjelang pertengahan Abad 19 hingga menyebar hampir ke seluruh wilayah kekuasaan Turki Usmani di Timur Tengah. Sebagai bentuknya muncul pembentukan sekolah-sekolah baru sesuai dengan sistem pendidikan Eropa yang ditujukan kepentingan reformasi-reformasi Militer dan birokrasi Turki Usmani.⁸⁹ Dengan perkembangan masa tersebut jelas muncul unit-unit sekolah yang baru dengan menggunakan sistem pendidikan moderen untuk kepentingan pemenuhan SDM dan birokrasi, buhan hanya sekedar proses transfer pengetahuan belaka.

Hal tersebut akan sejalan dengan pendapat Nur Syam bahwa, diantara institusi sosial yang memiliki konsen terhadap pendidikan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia adalah pesantren. Di Indonesia, pondok pesantren berkembang seirama dengan pengembangan agama Islam. Oleh karena itu, secara historis keberadaan pondok pesantren menjadi sangat sentral bagi proses pengembangan SDM baik secara kuantitatif maupun kualitatif.⁹⁰ Dari keterangan tersebut pesantren menjadi lembaga yang memiliki peran besar terhadap pembentukan sumber daya manusia. Di dalam sejarahnya, pesantren telah memiliki peran yang sangat besar di dalam pengembangan Sumber Daya Manusia. Secara lanjut hal itu dikuatkan Nur Syam bahwa, pesantren telah menjadi *center of excellence* bagi perkembangan SDM yang memiliki basis

⁸⁸ Deliar Noer, *The Modernis Muslim Movement in Indonesia*, (Kuala Lumpur: Oxford University Press, 1973), 15-34.

⁸⁹ Ayung Darun, *Ilmu Pendidikan dan Aplikasi*, (Bandung: IMTAMA, 2007), 438.

⁹⁰ Nur Syam, *Transisi Pembaruan Dialektika Islam Politik dan Pendidikan*, (Surabaya: LEPKISS, 2008), 190.

moralitas di dalam kehidupan sosial. Tidak terhitung jumlah alumni pesantren yang berhasil menjadi pemimpin baik lokal maupun nasional dan tidak terhitung banyaknya alumni pesantren yang menjadi ulama, kiai, dan pimpinan agama baik tingkat lokal maupun nasional.⁹¹ Jadi pesantren memberikan kontribusi terhadap perkembangan saat ini selain menjadi benteng pembudayaan Islam yang rahmatan lil alamin.

Khedevis Ismal dalam Ayun mencatat bahwa, pada tahun 1968 mengeluarkan ketetapan untuk mengintegrasikan madrasah dan *kuttab* ke dalam sistem pendidikan umum, meskipun upaya ini tidak banyak berhasil.⁹² Dari pengalaman Turki dan Mesir aganya cukup memadai untuk menggambarkan beberapa proses mudarnya sistem pendidikan tradisional Islam dalam gelombang modernisasi yang diterapkan oleh masing-masing penguasa. Situasi sosiologi dan politis yang mengitari *medresse* di Turki dan *kuttab* di Mesir dalam beberapa segi tentunya agak berbeda dengan situasi sosiologi yang ada di pesantren Indonesia. Perbedaan-perbedaan tersebut, pada gilirannya membuat pesantren di Indonesia mampu bertahan hingga sekarang.

Perubahan dalam pendidikan Islam khususnya dalam pondok pesantren yang masih ada saat ini ialah adaptasi dari sistem tradisional yang mengalami penyesuaian dari sistem pendidikan Barat. Hal di atas senada dengan Karel bahwa, pondok pesantren saat ini beradaptasi dari sistem pendidikan *surau* kepada penyesuaian total kepada sistem barat, unsur tradisional mulai ditinggalkan imbasnya kalangan ulama tradisional tidak menerima perubahan

⁹¹ Nur Syam, *Transisi Pembaruan*, 196.

⁹² Ayung Darun, *Ilmu Pendidikan*, 439.

yang cepat tersebut.⁹³ Tetapi jika dilihat tidak semuanya pondok pesantren mengadakan perubahan terhadap sistem pendidikannya sebagian besar berusaha beradaptasi melakukan perubahan namun satu sisi yang lain tetap melaksanakan ke tradisionalnya untuk mempertahankan ciri khas pondok pesantren. Hal tersebut sama dengan ungkapan Karel bahwa, kebanyakan lembaga pendidikan Islam memilih satu jalan misalnya, sejumlah lembaga pengajian Qur'an yang sederhana serta sejumlah pesantren tidak mengandalkan perubahan sebelum tahun 1945. Tetapi sejumlah besar lainnya makin lama makin berkembang dengan mengubah metode, memasukkan sistem klasikal, dengan tahun pelajaran yang teratur, mengubah isi pendidikan, memberikan pendidikan umum di samping agama yang merupakan bagian yang paling penting dalam kurikulum. Lembaga ini berkembang ke arah yang mirip sistem sekolah atau dikenal sistem madrasah.⁹⁴

Agaknya sistem madrasah ini dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada hingga berjalan hingga saat ini. Dalam rangka konvergensi, Departemen Agama menganjurkan supaya pesantren yang tradisional dikembangkan menjadi sebuah madrasah yang disusun secara klasikal dengan memakai kurikulum yang tetap dan memasukkan mata pelajaran umum disamping agama. Hal ini akan menjadi sinkron jika dikaitkan dengan Undang-Undang 1950 pasal 10 yang menyebutkan bahwa belajar di sekolah agama yang telah mendapat pengakuan Departemen Agama, sudah dianggap memenuhi kewajiban belajar.⁹⁵ Dasar ini kemudian menjadikan pondok pesantren dapat memankan peran yang sangat

⁹³ Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam Dalam Kurun Moderen*, (Jakarta: LP3ES, 1974), 41.

⁹⁴ *Ibid*, 88.

⁹⁵ *Ibid*, 98.

besar di masyarakat kaitannya ikut serta menyelenggarakan pendidikan selain juga menjadi penyedia kader-kader ulama yang pada gilirannya akan berkiprah dalam kancah Nasional.

2. Fungsi Analisis Kebijakan

Fungsi analisis kebijakan yang dimaksud adalah dalam pengertian yang formal atau “*researched analysis*” oleh Patton dan Sawicki dalam Fattah⁹⁶ sedangkan metodologi dalam analisis kebijakan tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan mengenai substansi pendidikan.

Fungsi kebijakan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori besar, yaitu *Pertama*, fungsi alokasi yang menekankan fungsi analisis kebijakan dalam penentuan agenda analisis kebijakan (*agenda setting mechanism*). *Kedua*, fungsi inkuiri yang menekankan pada fungsi analisis kebijakan dalam dimensi rasional dalam rangka menghasilkan informasi teknis yang berguna sebagai masukan bagi proses pembuatan keputusan pendidikan. *Ketiga*, fungsi komunikasi yaitu cara-cara prosedural yang efisien dalam rangka memasarkan hasil-hasil analisis kebijakan sehingga memiliki dampak yang berarti bagi proses pembuatan keputusan.⁹⁷ Ketiga fungsi tersebut merupakan suatu perangkat yang lengkap sehingga analisis kebijakan tidak dapat mencapai sasaran jika salah satu fungsi atau lebih tidak dilakukan. Kebijakan pendidikan sendiri diarahkan pada terbentuknya masyarakat demokratis. Arkeologi proses pendidikan menunjukkan bahwa proses pendidikan terjadi dalam situasi dialogis. Dari situasi tersebut pribadi peserta didik semakin berdiri sendiri sehingga tugas pendidik adalah menuntunnya dari belakang (Tut Wuri Handayani) dan pada akhirnya peserta

⁹⁶ Nanang Fatah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Ronda Karya, 2013), 12.

⁹⁷ *Ibid*, 13.

didik akan dapat berdiri sendiri dan mengembangkan pribadinya sebagai pribadi yang kreatif pendukung dan pelaku dalam perubahan masyarakat.⁹⁸ Dalam praktik berbangsa dan bernegara, kebijakan dipandang sangat penting. Hal itu dikarenakan kebijakan pendidikan bertali temali dengan masa depan negara bangsa yang bersangkutan, terutama dalam tata pergaulan dunia yang begitu kompleks dan kompetitif.

Terkait dengan kompetisi global, pakar manajemen, Drucker dalam Ino, menyatakan bahwa di tengah kompetisi yang mendahsyat dan situasi dunia yang serba berubah dengan cepat dewasa ini diperlukan beberapa persyaratan agar setiap institusi, baik bisnis maupun non bisnis mampu meraih keberhasilan.⁹⁹ Maka perlu adanya pola kehidupan yang didalamnya terdapat nilai-nilai luhur agar dapat mengikuti modernisasi tersebut, dengan nilai itu pula dapat bertahan. Sebagaimana pesantren yang merupakan mozaik tersendiri di dalamnya memiliki daya tarik, baik sosok luarnya, kehidupan sehari-harinya, potensi dirinya, isi pendidikannya, maupun sistem pendidikannya. Tentu saja pesantren dan masyarakat di dalamnya memiliki tata nilai yang dipelihara dan tidak dapat dilepaskan dari subjek reproduksi kader-kader bangsa terpelajar yang memberikan kontribusinya pada agama, negara dan bangsa.¹⁰⁰ Kekhasan yang dimiliki pesantren pada gilirannya mengantarkan pada sisi dinamis pesantren, terutama dalam merespon perubahan sosial di satu sisi dan kekuatan yang dimilikinya berupa tradisi dan budaya disisi lain yang spesifik tidak dapat dijumpai di luar pesantren atau lembaga pendidikan.

⁹⁸ Ino Sutisno Rawita, *Kebijakan Pendidikan*, (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2010), 33.

⁹⁹ Ibid, 35.

¹⁰⁰ Lanny Octavia Dkk, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, (Jakarta: Renebook, 2014), 3.

D. Urgensi Pesantren

Pesantren di negeri kita ini merupakan satu bentuk perwujudan pranata pendidikan tradisional yang kini masih relevan dan tetap eksisi. Sejak bergulirnya perubahan dan modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia Islam, tidak banyak lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam seperti pesantren yang mampu bertahan. Kebanyakan leyap bahkan mati setelah tergusur oleh ekspansi sistem pendidikan umum. Kemudian agar didapat pemahaman yang baik dan terarah maka perlu di mengerti terlebih dahulu tentang urgensi pesantren dari beberapa teori yang sudah ada.

Sebelum tahun 60-an pusat-pusat pendidikan pesantren di Jawa dan Madura dikenal dengan nama pondok. Istilah ini pondok memiliki pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu. Sedangkan bahasa Arab pondok *fundug* yang memiliki arti hotel atau asrama. Selanjutnya kata Pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri. Johns dalam Dhofer berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sedang CC Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci Agama Hindu. Pendapan lainnya kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama.¹⁰¹ Pengertian di atas menitik beratkan pada kitab suci dan tempat, bangunan untuk menginap. Agar diperoleh pengetahuan yang utuh tentang kajian tersebut perlu mengulas beberapa pendapat yang lainnya. Geertz

¹⁰¹ Zamakhsyari Dhofer, *Tradisi Pesantren*, 18.

sebagaimana dalam Zaini Muctarom menegaskan istilah santri diterapkan pada kebudayaan para muslimin yang memegang peraturan agama dengan keras dan biasanya tinggal bersama di kota dalam perkampungan dekat masjid. Istilah santri yang mula-mula dan biasanya memang dipakai untuk menyebut murid yang mengikuti pendidikan Islam, merupakan perubahan bentuk dari kata India *shastri* yang berarti orang yang tahu kitab-kitab suci (Hindu) . Adapun kata *shastri* diturunkan dari kata *shastra* yang berarti kitab suci, atau karya keagamaan atau karya ilmiah. Dalam hubungan ini, kata Jawa pesantren, yang diturunkan dari kata santri dengan dihubungi awalan *pe* dan *an*, berarti sebuah pusat pendidikan Islam tradisional atau sebuah pondok untuk para siswa muslim sebagai model sekolah agama Islam di Jawa. Guru pesantren disebut kiai yakni orang tua yang dihormati atau guru agama yang mandiri dan berwibawa.¹⁰² Tampaknya pembatasan makna kata *shastri* akan menjadi jelas jika ditambahkan awalan *pe* dan akhiran *an* sehingga makna yang sebelumnya di ambil dari istilah Hindu menjadi tampak kabur, sehingga menjadi bentuk baru pesantren yang kebanyakan di daerah Jawa umumnya di negeri kita menjadi pusat beberapa kajian dalam mencari ilmu agama Islam secara tradisional.

Bandrus Sholeh megungkap bahwa pada dasarnya pesantren adalah sebuah istitusi budaya yang berkembang menjadi lembaga sosial yang pada kadar tertentu memiliki pengaruh politik yang cukup besar. Karena itu, untuk mengkaji pesantren lebih komprehensif, maka pertama-tama harus dilihat sebagai institusi budaya. Sementara itu, terdapat pergumulan pesantren dengan persoalan budaya tidak akan memadai tanpa menelisik melihat pertemuan antara

¹⁰² Zaini Muchtarom, *Islam Di Jawa Dalam Persepektif santri dan Abangan*, (Jakarta: Salemba Diniyah, 2002),13.

tradisi *zawiyah* (lingkaran pengkajian Islam) yang berkembang di Tanah Suci dan tradisi *padepokan* (perguruan Hindu-Buda) yang berkembang di nusantara selama berabad-abad. Pertemuan antara budaya yang berbeda itu merupakan paduan antara substansi *zawiyah* yang bermuatan ajaran Islam¹⁰³ dan struktur metode padepokan yang telah mengakar di masyarakat Nusantara.¹⁰⁴ Jika dilihat *alkuturasi* keduanya tidak hanya mempertemukan format dengan isi yang berlangsung simetri dan searah, tetapi keduanya saling mengisi. Karakteristik dan ciri khas itulah yang menyebabkan tradisi pesantren selalu terbuka secara selektif terhadap kebudayaan lain. Prasojo dalam Ziemek mengungkap kata pondok diturunkan dari kata Arab “*funduq*” (ruang tidur, wisma, hotel sederhana).¹⁰⁵

Dari beberapa pendapat di atas sebenarnya memiliki persamaan arti namun berbeda ulasan, dalam arti yang paling umum pondok pesantren yang membedakan dengan budaya Hindu adalah pondok pesantren menjadi tempat pusat peribadatan khususnya umat Islam, yang di dalamnya termuat beberapa unsur yaitu Masjid (langgar), Kiai, pondok (penginapan), adanya santri. Jika dikerucutkan maka pondok pesantren dapat diartikan sebagai lembaga pengajaran dan pelajaran ke Islaman.

E. Elemen Pondok Pesantren

Terdapat lima elemen dasar yang mutlak ada dalam sebuah tradisi pondok pesantren. Diantara lima tersebut antara lain. Pondok sebagai asrama

¹⁰³ Badrus Soleh, *Budaya Damai Komunitas Pesantren* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2007), 39.

¹⁰⁴ Pesantren merupakan fenomena pendidikan Islam Klasik yang terdapat sejak dari Aceh hingga Nusa Tenggara, yang muncul sejak abad ke 12, dengan berbagai nama seperti dayah (Aceh), Pondok (Jawa Barat), nyantren (Madura) dan sebagainya.

¹⁰⁵ Manfred Ziemec, *Pesantren Dalam perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986),99.

santri, masjid sebagai sentral peribadatan dan pendidikan Islam, santri, pengajaran kitab-kitab klasik dan Kiai.¹⁰⁶ Sarana fisik sebuah pesantren biasanya terdiri dari unsur-unsur dasar berikut: pusatnya adalah sebuah masjid atau langgar, surau, yang dikelilingi bangunan tempat tinggal kiai (dengan serambi tamu, ruang depan, kamar tamu) asrama untuk pelajar serta ruang-ruang belajar. Pesantren sering berada di batas sekitar pedesaan dan terpisah.¹⁰⁷ Selain pendapat di atas Badrus mengungkap ada beberapa elemen yang mendasar yang ada pada pondok pesantren yaitu tempat pemondokan santri, kiai yang mengajar para santri, kitab kuning sebagai kurikulum pendidikannya, masjid sebagai sarana pengajian dan peribadatan santri dan yang terakhir adalah santri sendiri sebagai peserta didik.¹⁰⁸ Dari pendapat-pendapat tersebut saling menguatkan antara pendapat yang ada namun sebagian ada yang memperjelas bahwa pengajaran yang ada menggunakan kitab kuning sebagai pokok pembelajarannya. Setidaknya penulis dapat menyimpulkan elemen-elemen pesantren dari berbagai sumber di atas adalah sebagai berikut:

- a. Pondok / asrama/ tempat menginap baik santri putra dan putri
- b. Adanya masjid atau Surau sebagai tempat peribadatan dan pembelajaran santri. Rahmi dalam Maunah mengungkap bahwa, masjid merupakan elemen pendidikan yang sangat urgen dalam sebuah proses pendidikan. Diantara
- c. Kiai dan ustad sebagai pengajar atau guru yang melaksanakan pembelajaran.
- d. Santri sebagai siswa ataupun santri yang diajar.

¹⁰⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 44.

¹⁰⁷ Manfred Ziemek, *Pesantren*, 101.

¹⁰⁸ Badrus Sholeh, *Budaya Damai*, 24.

- e. Kitab kuning sebagai kurikulum pondok pesantren.

Dari elemen- elemen di atas seiring perkembangan dunia kesejangan dalam tingkat keanekaragaman organisasi amat besar dan dapat ditunjukkan berdasarkan komponen-komponen, pranata-pranatanya yang membentuk suatu pesantren. Dari sini terjadi kristalisasi jenis-jenis yang nyata dari organisasi pesantren seperti berikut¹⁰⁹ :

- a. Jenis A

Jenis ini paling sederhana masjid digunakan sekaligus sebagai tempat pengajaran agama. Jenis ini khas digunakan oleh pesantren kaum *shufi*. Kiai tinggal satu asrama dengan kiai.

- b. Jenis B

Bentuk dasar dilengkapi dengan pondok yang terpisah, yaitu asrama bagi santri yang sekaligus untuk tempat belajar yang sederhana bagi santri. Jenis ini memiliki semua komponen pondok pesantren klasik.

- c. Jenis C

Jenis klasik ini diperluas dengan suatu madrasah, menunjukkan dorongan modernisasi dari Islam pembaruan. Madrasah dengan suatu struktur tingkatan kelas banyak memberikan pelajaran yang bukan keagamaan. Kurikulumnya berorientasi kepada sekolah-sekolah pemerintah yang resmi. Madrasah sebagai alternatif terhadap sekolah dasar pemerintah atau bahkan sekaligus mereka mengunjungi keduanya.

¹⁰⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren*, 103.

d. Jenis D

Jenis ini perluasan komponen pesantren klasik dengan suatu sekolah formal (madrasah) banyak pesantren juga memiliki program (jadwal) tambahan/pelengkap pendidikan ketrampilan dan terapan bagi para siswa maupun remaja dari desa sekitarnya. Dalam sektor pertanian mereka menguasai lahan, empang, kebun, perternakan. Dan khursus-khursus ketrampilan lainya juga sering diselenggarakan seperti misalnya menjahit, teknik elektro yang sederhana, perbengkelan pertukangan kayu.

e. Jenis E

Jenis pesantren moderen disamping sektor pendidikan ke Islaman klasik juga mencakup semua tingkat sekolah formal dari sekolah dasar hingga universitas. Pararel dengan diselenggarakan pendidikan ketrampilan. Beberapa usaha pertanian dan ketrampilan lainya termasuk di dalamnya mengelola pendapatan. Mahasiswa turut mengelola pesantren dan mengkoordinasikan bentuk-bentuk swadaya koperasi-koperasi konsumsi.¹¹⁰

Tipe dan model pondok di atas akan terus berkembang seiring perkembangan zaman melihat strata pondok pesantren masing-masing baik model bentuk dan skema pondok tersebut.

¹¹⁰ Manfred Ziemec, *Pesantren*, 104-107.

F. Hubungan Keekerabatan Kiai

Salah satu kekuatan yang dibangun dalam memperkokoh keberadaan pondok pesantren adalah menjalin hubungan perkawinan dengan pondok pesantren lain. Kiai berusaha menjodohkan putra putrinya dengan putra-putri kiai lain dalam mengembangkan kelangsungan kepemimpinan pondok pesantren berikutnya. Seakan putra kiai tidak memiliki pilihan walaupun dia memiliki pandangan dalam memilih sandingan hidup mereka karena keputusan orang tuanya. Sejalan dengan Sukamto bahwa, putra-putri kiai tidak memiliki pilihan lain, kecuali harus menerima bakal calon jodoh dari keluarga kiai lain yang memiliki pondok pesantren atas keputusan kiai (orang tuanya).¹¹¹ Dari pendapat di atas pola perkawinan demikian sangat banyak di jumpai di pondok pesantren yang ada di Jawa.

Semakin mengukuhkan pendapat Dhofier bahwa, peristiwa jodoh menjodohkan antara keluarga kiai dengan kiai lain umumnya terjadi dalam keluarga kiai di Jawa dan Madura, sehingga hubungan kiai-kiai di Jawa masih memiliki keturunan dari kiai-kiai terdahulu.¹¹²

Perkawinan merupakan bentuk hubungan yang melibatkan faktor emosional dalam suasana kekerabatan dan keagamaan. Tidak ada satu ikatan yang lebih langgeng dalam melangsungkan kehidupan suatu komunitas, kecuali menjaga keutuhan tali perkawinan. Tradisi keagamaan yang dibangun komunitas pondok pesantren dalam memerankan perkawinan sebagai unsur perekat kehidupan pesantren telah dibangun oleh para kiai. Jika dilihat pada awal

¹¹¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 66.

¹¹² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 62-99.

perkembangan Islam di Madinah dan Makkah dalam rangka memperkokoh barisan kekuatan Islam yang dibangun oleh sahabat dengan menjodohkan keluarga keluarga satu dengan keluarga yang lainnya dalam komunitas seagama. Hubungan keluarga Nabi banyak menjalin perkawinan dengan para sahabat yang memiliki pengaruh kuat di jazirah Arab semisal Ali yang memiliki ikatan perkawinan dengan keluarga Nabi.

Sukamto dalam *Kepemimpinan Kiai* menjelaskan bahwa, proses perkawinan antara sesama komunitas seagama dilakukan tidak hanya terbatas pada keluarga kiai di Jawa dan Madura, melainkan juga oleh unsur Islam. Agama adalah faktor yang melegitimasi keabsahan suatu perkawinan seseorang dan juga karena faktor agamalah sering menjadi kendala apabila seseorang melakukan perkawinan dengan orang lain yang bukan agamanya.¹¹³ Agaknya agama menjadi prioritas utama dalam pendapat di atas namun selain agama yang menjadi kriteria adalah ekonomi dan srtata sosialnya (nasab). Jadi agama tidak dapat ditolerir dalam hal ini tanpa mengesampingkan faktor lainnya.

Zamakhsyari Dhofier menggambarkan luasnya hubungan kekerabatan para kiai yang sifatnya sangat *endogamous*. Para kiai di Jawa menganggap unit rumah tangga (yang terdiri dari suami istri dan anak-anak) sebagai lembaga yang paling pokok bagi masyarakat Islam. Sebuah unit rumah tangga terbentuk setelah seorang laki-laki dan seorang perempuan diikat oleh tali pernikahan hidup bersama, mereka menghasilkan generasi baru. Selanjutnya berkembang menjadi tali-temali masyarakat yang luas.¹¹⁴ Maksud dan tujuan pendapat di

¹¹³ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, 66.

¹¹⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 72.

atas sebenarnya ingin mendirikan masyarakat Islam yang diawali dari lingkup rumah tangga dan kerabat dekat yang kemudian pada puncaknya mempengaruhi masyarakat luas. Semakin banyak keluarga (kerabat) yang menganut Islam kemungkinan terciptanya masyarakat Islam semakin besar.

Dhofier beranggapan bahwa unit rumah tangga merupakan lembaga di mana suatu generasi mempersiapkan generasi penerus untuk kelestarian masyarakat Islam, kepatuhan dan semangat untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban kemasyarakatan mulai ditanamkan. Para kiai sungguh menginginkan agar generasi penerus yang akan menggantikan mereka di masa depan lebih baik dari pada mereka sendiri.¹¹⁵ Asumsi para kiai di atas kebanyakan dibuktikan dengan riilnya sebuah langkah yakni kiai mendidik keturunannya dengan baik dengan maksud untuk menguasai cabang-cabang pengetahuan Islam dan mengirimkannya ke Makkah dan Madinah untuk memperdalam keilmuan mereka. Upaya dalam rangka mempersiapkan generasi unggul setelah kiai nantinya wafat.

Namun demikian bukti di atas akan menjadi lebih lengkap, bahwa kiai di Jawa memiliki suatu konsep kekerabatan sebagai suatu unit kelompok. Dalam beberapa hal, mereka kadang-kadang mempergunakan konsep yang berlaku di pedesaan di Jawa, yakni konsep keluarga dengan istilah *sanak sedulur* atau kadang-kadang dengan istilah yang lebih pendek *sedulur* yang berarti keluarga. Kultur kiai, yang sangat bersifat khusus ditambah dengan kekayaan dan kemuliaan mereka yang istimewa merupakan perekat yang kuat mengikat kelompok kiai dan anggota kerabatnya. Kebanyakan kiai diikat oleh hubungan

¹¹⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 72.

kekerabatan dan perkawinan serta mereka memelihara teguh suatu tradisi pencatatan keturunan jauh ke generasi ke atas dan dengan sarana-sarana strategi dalam sistem perkawinan *endogamous*.¹¹⁶ Dengan upaya-upaya di atas kiai senantiasa dapat memperkuat organisasi kekerabatan yang sebelumnya telah demikian kuat. Biasanya para kiai pada saat ini cenderung mengembangkan organisasi-organisasi kekerabatan yang disebut *bani* yang didalamnya terdapat *sedulur cedak* dan *sedulur adoh* yang berasal dari keturunan satu titik.

Menurut Dhofier fungsi *bani* tidak hanya melestarikan keharmonisan dan keakraban hubungan kekerabatan dengan sejumlah anggota kerabat yang lebih luas, selain juga menguatkan kultur santri antara semua anggota dan untuk melestarikan perkawinan yang bersifat *endogamous* antara anggota-anggota *bani* yang bukan muhrim.¹¹⁷ Dari tradisi *bani* ini terikat hubungan yang kokoh yang semakin memperkuat eksistensi pesantren karena memiliki anggapan bahwa pesantren yang ada sekarang adalah peninggalan dari nenek moyangnya sebagai aset milik bersama, budaya saling mengunjungai ke anggota tertua, tradisi ziarah kubur pada hari tertentu, semuanya menjadi perakit yang kuat mengkar hingga saat ini.

¹¹⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 75.

¹¹⁷ *Ibid*, 76.