

Fungsionalisasi Kepemimpinan Pesantren: Perspektif Quran Surah Sad ayat 26

Ahmad Mujtahid Lafif

Institut Agama Islam Cirebon ,

*Korespondensi: ahmadmujtahidlafif@gmail.com

Abstract

One of the factors supporting the success of managing and empowering Islamic Education institutions including Islamic boarding schools is the leadership factor. The reason is because leadership has a strong driving force to encourage, direct, communicate, and influence the behavior of others to make it more meaningful and functional. In pesantren leadership, this can be realized if pesantren leaders are willing to apply open management and know their function as pesantren leaders. The results of the author's research using the descriptive-quantitative method found data that in this way was apparently able to encourage pesantren residents to work together and work together optimally, actively and effectively. This conclusion is obtained by describing the formulation of the problem whose results are then analyzed and tested using the associative hypothesis. From this, information is obtained that in order for pesantren leadership to function optimally and effectively, pesantren leaders must apply a type of democratic leadership, among which what can be offered is Democratic- Transformative, Democratic-Responsive, and Democratic-Educative.

Abstrak

Salah satu faktor pendukung keberhasilan mengelola dan memberdayakan lembaga Pendidikan Islam termasuk di dalamnya pesantren adalah faktor kepemimpinan. Alasannya karena kepemimpinan memiliki daya dorong yang kuat mendorong, mengarahkan, mengkomunikasikan, dan mempengaruhi perilaku orang lain agar lebih bermakna dan berfungsi. Pada kepemimpinan pesantren hal tersebut dapat terwujud apabila pemimpin pesantren mau menerapkan manajemen terbuka (*open management*) dan mengetahui fungsinya sebagai pemimpin pesantren. Hasil penelitian penulis dengan menggunakan metode deskriptif-kuantitatif menemukan data-data bahwa dengan cara demikian itu ternyata mampu mendorong warga pesantren untuk bekerja sama dan sama-sama kerja secara optimal, aktif dan efektif. Kesimpulan ini diperoleh lewat mendeskripsikan rumusan masalah yang hasilnya kemudian dianalisis dan diuji dengan menggunakan hipotesis asosiatif. Dari sini kemudian didapatkan informasi bahwa kepemimpinan pesantren agar dapat berfungsi optimal dan efektif, pemimpin pesantren harus menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, di antaranya yang bisa ditawarkan adalah *Demokratis-Transformatif*, *Demokratis-Responsif*, dan *Demokratis-Edukatif*.

1. PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap pengelolaan lembaga pendidikan apa saja termasuk pada lembaga Pendidikan Islam berbentuk pesantren, mensyaratkan adanya tipe kepemimpinan yang khas yang mencirikan lembaga tersebut. Misalnya, di pesantren tipe kepemimpinannya lebih terlihat

dengan tipe otoriternya dan tertutup bila dibandingkan dengan tipe kepemimpinan di lembaga Pendidikan umum, seperti Madrasah/Sekolah, yang mana di kedua lembaga Pendidikan tersebut, gaya kepemimpinannya yang menonjol adalah gaya demokratis-edukatif. Meski demikian, tidak semua pesantren menerapkan tipe kepemimpinan otoriter karena hanya tipe itu yang tampak di permukaan. Namun sejatinya hampir semua tipe kepemimpinan diterapkan di masing-masing pesantren sebagai respon terhadap kondisi pesantren yang sesungguhnya. Karena masing-masing pesantren memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Pesantren *salafiyah* tentu berbeda penanganannya dengan pesantren *khalafiyah* (modern). Pun demikian halnya dengan pesantren *takhassus* juga berbeda penanganannya dengan pesantren kolaratif. Bahkan jika merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, maka pesantren diklasifikasikan sebagai; Lembaga Pendidikan dan Penyelenggara Lembaga Pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan berarti pesantren berstatus menjadi pelak- sana Pendidikan, sementara sebagai Penyelenggara Lembaga Pendidikan berarti pesantren ber- status sebagai institusi yang menaungi beragam jenis lembaga Pendidikan. Perbedaan ini tentu berdampak pada tipe kepemimpinan pesantren. Oleh karenanya, dalam konteks pemberdayaan pesantren dibutuhkan kepemimpinan pesantren yang mampu memberdayakan seluruh elemen warga pesantren dengan tanpa mengorbankan cirikhas atau kredibilitas pemimpin pesantren itu sendiri. Di pesantren, kepemimpinan dilaksanakan dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, mulai dari santri/murid, ustadz/guru, pengurus, walisantri bahkan masyarakat. Tipe kepemimpinan yang membaaur seperti itu menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari di lingkungan pesantren.

Memperhatikan pemikiran di atas, kita dapat temukan pemahaman tentang kepemimpinan secara utuh yang berkaitan dengan pengelolaan serta pemberdayaan pesantren. Oleh sebab itu, pemahaman tentang kepemimpinan pesantren perlu dicarikan kerangka konseptual yang tepat untuk melestarikan dan menciptakan inovasi-inovasi dalam sistem kepemimpinan pesantren. Dampak yang timbul dari penerapan sistem itu meniscayakan pesantren menerapkan pola-pola kepengasuhan dan kepemimpinan sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan pelayanan Pendidikan, pengajaran dan lain sebagainya yang dilakukan untuk mempersiapkan lulusannya berkualitas dan memiliki keunggulan-keunggulan tertentu, baik keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif. Pencapaian keinginan seperti itu secara umum dapat diharapkan pada fungsi kepemimpinan pesantren yang dapat mendorong seluruh sivitas akademik pesantren untuk bekerja lebih serius, giat, optimal dan sistemik. Makna sistemik di sini yang dimaksudkan adalah pelaksanaan tugas-tugas pesantren didasarkan pada perencanaan program yang sudah disusun sebelumnya dan disepakati bersama serta berjalan secara otomatis tanpa harus terus menerus dikomando dan diawasi oleh pemimpin pesantren. Ada tidak adanya sosok pemimpin pesantren yang melulu mengawasi dan mendampingi, program-program pesantren ataupun kegiatan pesantren tetap berjalan yang semestinya sesuai tujuan yang telah disepakati. Sehingga dengan demikian ini, berjalannya program dan kegiatan pesantren tidak selamanya tergantung pada sosok Sang Kiai atau “*apa jare kiai*” tetapi sistemlah yang berjalan. Untuk mengarah pada maksud tersebut, diperlukan adanya kepemimpinan pesantren yang betul-betul berfungsi secara efektif dan optimal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Terdapat beberapa kajian terdahulu yang memahas perihal kepemimpinan dan pesantren yang kemudian menjadi dasar teori dalam penulisan makalah ini. Kajian-kajian yang dimaksud antara lain ialah: *pertama*, Hasan Basri dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Kajian ini menitikberatkan pada peran-peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah. *Kedua*, Dadi Permadi dengan karya tulisnya yang berjudul *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Buku ini lebih mengkaji tentang kiat menjadi pemimpin yang mengembangkan partisipasi. *Ketiga*, Nurul Hidayah dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bukunya Nurul ini lebih banyak mengkaji tentang

kepemimpinan visioner dan mutu Pendidikan dalam perspektif teori maupun perspektif Islam. Dan yang *keempat* adalah buku yang ditulis oleh M. Sulthon Masyhudi dan kawan-kawan dengan judul *Manajemen Pondok Pesantren*. Buku ini lebih menitikberatkan pada pengelolaan pesantren beserta pendidikannya termasuk di dalamnya berbicara mengenai bimbingan terhadap santri dan manajemen keuangan.

Beberapa kajian tersebut bila disederhanakan dalam bentuk tabel akan berbentuk sebagai berikut:

Tabel 1
DAFTAR KAJIAN TERDAHULU

No.	Nama Penulis dan Tahun	Judul Buku dan Tempat Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Temuan
1	Hasan Basri, 2014	<i>Kepemimpinan Kepala Sekolah</i>	Deskriptif kuantitatif	Peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah
2	Dadi Permadi, 2012	<i>Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah, Jawa Barat di SD Inpres</i>	Deskriptif kualitatif	Kiat memimpin yang mengembangkan partisipasi
3	Nurul Hidayah, 2016	<i>Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Jawa Timur di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Amanatul Ummah</i>	Deskriptif kualitatif	Kepemimpinan visioner dan mutu Pendidikan dalam perspektif teori maupun perspektif Islam
4	M. Sulthon Masyhudi dkk, 2003	<i>Manajemen Pondok Pesantren, Jakarta di Pesantren Syafi'iyah, Magelang di Pesantren Tegalrejo, Jombang di Tebuireng, Kediri di Lirboyo, dan Ponorogo di Gontor</i>	Deskriptif kuantitatif	Pengelolaan pesantren beserta pendidikannya termasuk di dalamnya berbicara mengenai bimbingan terhadap santri dan manajemen keuangan.

Sumber: Modifikasi penulis, 2023.

3. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode deskriptif kuantitatif, yakni suatu metode yang didasarkan pada rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel (Sugiyono, 2012: 35). Setelah variabel mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan, langkah selanjutnya adalah menghubungkan antar variabel untuk menemukan data yang kemudian data itu dianalisis dengan cara mendekripsikan atau menggambar-barkannya. Adapun rumusan masalahnya mencakup pertanyaan-pertanyaan mengenai: a. Apa hakikat kepemimpinan pesantren?, b. Apa fungsi kepemimpinan pesantren?, dan c, Bagaimana syaratnya menjadi pemimpin pesantren yang fungsional ?

4. HASIL PEMBAHASAN

4.1 Isi Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren hakikatnya adalah kemampuan dalam memimpin pesantren. Pemahaman ini diperoleh setelah melakukan analisa terhadap pengertian kepemimpinan yang dilontarkan oleh Hasan Basri (2014:14) yang mengatakan bahwa “*Kepemimpinan adalah sifat-sifat kepribadian, kewibawaan, dan kemampuan untuk meyakinkan bawahan supaya bersedia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara suka rela dan sebaik-baiknya*”. Nurul Hidayah (2016:61) juga berpandangan bahwa “*Kepemimpinan adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik masa depan organisasi yang terus tumbuh dan meningkat*”. Sejalan dengan pandangan Hasan dan Nurul, PONDY dalam M. Sulthon Masyhud, dkk (2003:24) pun menjelaskan bahwa “*Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mejadikan suatu aktivitas bermakna, tidak untuk merubah prilaku akan tetapi memberi pemahaman kepada orang lain mengenai apa yang harus dikerjakan*. Kemampuan memimpin pesantren tidak serta merta dapat diturunkan secara turun temurun sebagaimana yang sudah lazim terjadi di pesantren melainkan harus melalui proses panjang salah satunya adalah pengalaman dalam memimpin. Sebab pengalamanlah yang nantinya bakal membentuk calon-calon pemimpin pesantren masa depan menjadi pemimpin yang memiliki karakter karena dia tahu akan fungsi-fungsi kepemimpinan pesantren. Setidaknya ada tiga fungsi kepemimpinan pesantren yang dapat ditemukan dari prilaku kepemimpinan pesantren, yakni sebagai berikut;

1. Mengelola pesantren dalam pengertian mengatur, mengarahkan, dan mengkoordinasikan program dan kegiatan pesantren agar dapat berjalan dengan baik Dalam hal ini pemimpin pesantren dibantu oleh para pengurus pesantren yang biasanya diambilkan dari para santri senior untuk membantu mengerjakan tugas-tugas pemimpin pesantren. Pada umumnya tugas-tugas itu adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan administrasi pesantren, semisal: administrasi surat menyurat, administrasi pembelajaran, administrasi santri, dan keuangan. Untuk ranah kebijakan sepenuhnya berada di bawah kewenangan pemimpin pesantren. Mengapa demikian? Karena pemimpin pesantren sebagai *top leader* sedangkan pengurus pesantren hanya sekedar *second leader* yang tugasnya menjalankan kebijakan pemimpin pesantren. Adapun mekanisme kerjanya menyesuaikan hirarki manajemen pesantren yang sudah dipraktikkan selama ini yang meliputi: top manajemen dan manajemen organisasi. Top manajemen biasanya diisi oleh pemimpin pesantren dan keluarganya, sedangkan pada manajemen organisasi biasanya disisi terdiri dari pengurus pesantren, pengurus asrama, dan santri (M. Amin Haedari dan M. Ishom El-Saha, 2004: 53-54).
2. Mengasuh santri dan bawahan (pengurus) dengan pola kepengasuhan yang mengedepankan pendekatan kekeluargaan sehingga santri ataupun pengurus merasa menjadi bagian tidak terpisahkan dari keluarga besar pesantren. Bukti adanya pendekatan kekeluargaan berlaku di pesantren ialah dengan dipanggilnya Kiai Pesantren dengan panggilan “Abah/Ayah” dan Bunyai dengan panggilan “Umi/Ibu”. Pendekatan kekeluargaan itu menggambarkan adanya hubungan emosional yang sangat akrab dan erat yang dapat menciptakan kebersamaan dan rasa bertanggung jawab secara kolektif. Amin Haedari (2005: 35) menilai sebagai hubungan batiniah biologis bukan sekedar formalitas belaka sehingga dari pendekatan ini diharapkan hubungan saling menjaga, saling melindungi secara sukarela.
3. Mendidik dan mengajar para santri lewat kegiatan pengajian-pengajian kitab kuning dengan sistem *bandongan*, *wetonan*, dan *sorogan*. *Bandongan* adalah sistem pengajaran di mana Kiai membaca kitab dan menterjemahkannya kata per kata sementara para santi yang ikut ngaji menyimak dan memaknai kitabnya (istilah pesantren: *ngesahi kitab*). *Wetonan* adalah sistem pengajaran yang kegiatannya dilakukan pada waktu-waktu tertentu yang sudah ditentukan oleh Kiai, sedangkan para santri tinggal mengikutinya, seperti: waktu bakda Subuh, bakda Zuhur, dan seterusnya. Dan yang terakhir ialah sistem *sorogan*, yakni sistem yang dilakukan dengan cara santri yang hendak mengaji atau belajar ngaji menyodorkan kitab di hadapan Kiai lalu membacanya sementara Kiai sekedar menyimak bacaannya dan sesekali memberikan evaluasi/koreksi.

Dalam pandangan Bahri Ghazali (2003: 30) ketiga sistem pengajaran model seperti itu berlangsung semata-mata tergantung pada Kiai sebab segala sesuatu yang berhubungan dengan waktu, tempat, dan materi pengajaran terletak pada keputusan Kiai karena memang otoritas Kiai sangat dominan di dalam memimpin pesantren. Otoritas itu terjadi karena sedari awal berdirinya pesantren, Kiai-lah yang mendirikan dan menyelenggarakan Pendidikan di pesantren sehingga wajar bila sikap-sikap semi otoriter itu muncul dipermukaan. Namun demikian tidak sepenuhnya anggapan itu benar karena bisa jadi hal itu merupakan bagian dari gaya kepemimpinan pesantren dalam menghadapi dan memenuhi kebutuhan santri-santri khususnya kebutuhan yang terkait dengan strategi pengajaran secara efektif. Perlu diingat, Pendidikan dan pengajar di pesantren adalah lebih bersifat doktrinal bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfe of knowledge*), maka dari itu sikap-sikap otoriter sangat diperlukan. Makna otoriter di sini dalam konteks kegiatan pengajaran adalah tindakan bersifat pemaksaan dalam upaya mengimplementasikan rencana pengajaran yang sudah disusun supaya tujuannya tercapai secara optimal, efektif, dan efisien. Bukankah strategi pengajaran/pembelajaran merupakan suatu set materi dan prosedur yang di- gunakan secara bersama-sama untuk menimbulkan hasil belajar peserta didik/santri? (Moh. Bukhori dalam Ainurrofiq Dawam, 2010: 24). Karena merupakan suatu prosedur, maka dipilihlah prosedur yang seefektif mungkin yang sekiranya cukup mudah untuk meraih tujuan pendidikan/ pengajaran, dan pendekatan otoriter adalah bagian dari prosedur itu sendiri.

Fungsi-fungsi kepemimpinan pesantren dalam penjelasan di atas tidak mungkin terlaksana dengan baik dan optimal bila pemimpin pesantren tidak memiliki syarat-syarat kepemimpinan yang fungsional. Merujuk pada hasil penelitian didapatkan syarat-syarat kepemimpinan yang fungsional sebagai berikut, yaitu:

a. Memahami Fungsi Manajemen (*Management Function*)

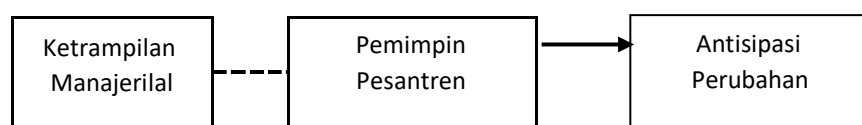
Pemimpin pesantren harus memahami fungsi-fungsi manajemen. Maksudnya adalah pemimpin pesantren harus mengetahui dan memahami kegunaan manajemen bagi pengaturan dan pengelolaan institusi pesantren, walaupun secara umum dan mendasar. Secara umum fungsi manajemen ada empat, yaitu: peren-canaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Fungsi perencanaan merupakan aktivitas menyusun rencana pekerjaan yang harus dilakukan demi terciptanya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Termasuk dalam kategori aktivitas peren- canaan adalah aktivitas/kegiatan pengambilan alternatif keputusan. Dalam implementasinya, perencanaan memerlukan pemikiran terkait segala hal yang hendak dikerjakan, meliputi: apa saja yang harus dikerjakan?, siapa mengerjakan apa?, bagaimana cara mengerjakannya?, serta apa-apa saja yang hendak dicapai. Hal-hal seperti itu dari awal harus direncanakan dengan matang untuk mempermudah pekerjaan manajemen. Selanjutnya fungsi pengorganisasian, yakni kegiatan membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil dan terperinci yang hendak diserahkan kepada bawahan (pengurus/santri). Sebelum pekerjaan dibagi, seyogyanya lebih dahulu pemimpin pesantren berkomunikasi dan berkoordinasi secara intens dengan bawahan dalam rangka penentuan alokasi sumber daya secara selektif, baik sumber daya manusia (SDM) maupun sumberdaya material. Tujuannya ialah supaya pencapaian tujuan pengelolaan pesantren dapat diraih secara efektif dan efisien. Akan tetapi jangan lupa ketika melakukan pengalokasian sumberdaya manusia harus memperhatikan prinsip *the right man and the right place*, artinya tepat orang dan tepat jabatan/posisi, bukan asal comot orang saja.

b. Memiliki Ketrampilan Manajerial (*Manajerial Skill*)

Belum optimalnya fungsi kepemimpinan pesantren di dalam aktivitas-aktivitas terhadap pelaksanaan program-programn pesantren dan proses pembelajarannya lebih disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap berbagai perubahan yang telah terjadi di luar sistem internal pesantren. Penyebab utamanya menurut Sudarman Danim (2002:134) karena pemimpin pesantren cenderung tidak mempunyai kapasitas antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang dihadapinya. Hubungan yang dibangun antara pemimpin pesantren dengan bawahan termasuk pengurus dan antri cenderung berpola feodalistik dan otoritatif. Dampak yang ditimbulkannya

adalah rendahnya kemampuan pemimpin pesantren untuk memotivasi bawahan atau orang lain sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuatnya hanya didasarkan pada kemauan dan kemampuan pemimpin pesantren saja. Padahal untuk melakukan tindakan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, pemimpin pesantren dituntut harus mempunyai ketrampilan dasar manajerial, yaitu: ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan melaksanakan hubungan Kerjasama kemanusiaan (*human skill*), dan ketrampilan konseptual (*Conceptual Skill*). Hubungan antara kepemimpinan pesantren dengan ketrampilan manajerial dapat diilustrasikan dalam bentuk skema berikut ini:

Gambar 1
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN
PESANTREN DENGAN KETRAMPILAN
MANAJERIAL



Sumber: Modifikasi penulis, 2023.

Ketrampilan dasar manajerial yang dimiliki oleh pemimpin pesantren mampu mendorong tindakan antisipasi terhadap perubahan, baik perubahan kondisi lingkungan masyarakat, kebijakan pemerintah atau juga perubahan di internal pesantren itu sendiri. Kemampuan menjalankan ketrampilan tersebut terutama mengenai proses kerjanya sangat diperlukan mengingat tugas-tugas kepemimpinan pesantren tidak akan terlaksana dengan optimal dan efektif tanpa melalui prosedur yang benar dan pemanfaatan potensi yang benar pula. Kemampuan dan ketrampilan bukan saja diperoleh melalui pengalaman belaka namun juga dengan belajar. Untuk itu, sudah seharusnya pemimpin pesantren harus terus belajar melalui berbagai cara dan kesempatan.

c. Memiliki Karakter dan Strategi Kepemimpinan (*Leadership Character and Strategic*)

Tidak semua orang mudah menjadi pemimpin. Kalau ingin menjadi kepala institusi atau ketua sebuah organisasi sangatlah mudah sekali. Cukup dengan bekal minat kemudian ditindak lanjuti dengan mengikuti proses pencalonan berdasarkan per-syaratannya yang telah ditentukan, kemungkinan peluang untuk menjadi kepala/ketua dapat terwujud. Mengapa bisa begitu? karena kepala institusi/ketua organisasi adalah jabatan, sementara kepemimpinan bukanlah jabatan ataupun kedudukan melainkan sebuah karakteristik yang kemudian memunculkan gaya atau perilaku kepemimpinan. Jadi, gaya atau perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik dan sifat-sifat pemimpin. Dari itulah, untuk menjadi seorang pemimpin apalagi pemimpin pesantren yang berkarakter sebaiknya meniru karakteristik perilaku Rasulullah Saw. yang termaktub dalam kitab *al-Hushun al-Hamidiyah* karya Husen bin Muhammad (1985: 45-47), yaitu: *Siddiq* (jujur, benar, berintegritas tinggi, terjaga dari kesalahan); *Amanah* (dapat dipercaya, memiliki legitimasi); *Tabligh* (informatif, komunikatif, selalu menyampaikan kebenaran, dan tidak menyembunyikan sesuatu yang wajib disampaikan, pendelegasian); dan *Fathanah* (cerdas, pintar, berintelektual, professional). Karakter seperti ini sepertinya layak dimiliki oleh pemimpin pesantren karena bidang pekerjaannya atau wilayah kerjanya bersentuhan langsung dengan Pendidikan Islam. Sehingga tidak elok jika berkecimpung di dunia Pendidikan Islam akan tetapi pemimpinnya tidak berkarakter Islami. Berangkat dari karakteristik kepemimpinan pesantren sebagaimana ulasan tadi, harapannya bisa muncul kepemimpinan strategik pesantren yang dapat mendorong seluruh elemen pesantren untuk bekerja sama dan sama-sama bekerja guna meraih tujuan pengelolaan dan pemberdayaan pesantren yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengenai kepemimpinan strategik pesantren yang dapat ditawarkan sehingga dapat berdampak pada ber-fungsinya kepemimpinan dengan baik, antara lain ialah sebagai berikut:

- 1) *Demokratis-Transformatif*, yakni perilaku kepemimpinan yang demokratis yang menerapkan pola transformasi peningkatan komitmen kepada bawahan atau pengikut untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kelembagaan sehingga mereka benar-benar memiliki kewajiban moral. Kepemimpinan demokratis-transformatif mempunyai ciri-ciri: mampu bekerjasama, memiliki jatidiri, mempunyai banyak corak peran kepemimpinan, mampu berkomunikasi dengan orang lain secara baik, peka terhadap isu-isu yang berkembang, memiliki keahlian memberdayakan bawahannya atau pengikutnya.
- 2) *Demokratis-Responsif*, yakni perilaku kepemimpinan demokratis yang menerapkan pola cepat tanggap terhadap trend atau isu-isu yang berkembang, permasalahan yang muncul, kebutuhan pesantren dan santri, untuk kemudian dikomunikasikan dan dikoordinasikan kepada pihak-pihak terkait yang berkepentingan. Model kepemimpinan kayak begini ini biasanya memiliki ciri-ciri: berpegang pada pelayanan, terbuka, proaktif, kreatif, inovatif, dan reformatif.
- 3) *Demokratis-Edukatif*, yakni perilaku kepemimpinan demokratis yang menerapkan pola edukasional (kependidikan) yang dicirikan antara lain dengan: memiliki visi, misi dan tujuan; berkomitmen terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran; berusaha men- ciptakan iklim belajar yang kondusif serta menciptakan lingkungan pesantren yang aman, nyaman dan demokratis.

d. Memiliki Semangat Juang (*Rûh al-Jihâd*)

Semangat juang sangat penting dimiliki oleh pemimpin pesantren. Mengingat bahwa orientasi pengaturan dan pengelolaan pesantren tidak sama dengan per-usahaan yang profit oriented akan tetapi value oriented. Karenanya semangat juang perlu dimunculkan pada pribadi pemimpin pesantren supaya dapat mendorongnya untuk melakukan apa saja demi mengurus pesantren tanpa terkecuali mengurus soal tatakelola pesantren. Tanpa disadari, semangat juang dapat melahirkan sikap pengabdian yang tinggi yang ditandai dengan adanya perilaku rela berkorban demi pesantren, baik korban waktu, tenaga, pikiran bahkan bisa juga korban harta. Sikap rela berkorban mengisyaratkan bahwa pemimpin pesantren memang hendak berkiprah di pesantren secara totalitas. Tugas mengurus pesantren apabila dikerja-kan sambil lalu dapat dipastikan hasilnya kurang memuaskan, salah satunya adalah tujuannya tidak akan tercapai dengan baik apalagi optimal. Untuk itulah, dalam rangka menumbuhkan jiwa semangat berjuang dan rela berkorban demi pesantren, pemimpin pesantren harus berkarakter integritas religius, yakni karakter yang menjadikan tugas-tugas kepemimpinan sebagai amanat Allah yang harus ditunai-kan sebaik-baiknya dalam rangka pengabdian kepada Allah dan memberikan maslahat bagi agama, umat dan para santri . Semangat juang perlu juga ditularkan kepada bawahan termasuk pengurus/santri dengan cara memberikan motivasi dan keteladanan (uswah) supaya mereka bekerja dengan ikhlas dan penuh pengabdian. Pada akhirnya semua elemen yang terlibat dalam pengaturan dan pengelolaan pesantren mempunyai perasaan tanggung jawab yang besar, berani ambil resiko, energik, orisinil, dan percaya diri. Sifat-sifat ini yang dapat menimbulkan motivasi internal sehingga secara otomatis mereka semangat bekerja tanpa harus terus menerus dimotivasi.

e. Memiliki Pandangan Visioner (*Visionary View*)

Visioner secara sederhana dapat diartikan sebagai cara pandang masa depan. Seorang visioner berarti orang yang mempunyai pandangan masa depan mengenai apa-apa saja yang hendak diraihinya. Seorang visioner biasanya memiliki mimpi besar yang mana mimpi itu merupakan cita-citanya. Seorang visioner pasti me-miliki cita-cita, tanpa cita-cita baginya bagaikan orang yang sedang melakukan perjalanan jauh tetapi tujuannya tidak jelas. Begitupun dalam hal pengaturan dan pengelolaan pesantren, pemimpin pesantren harus mempunyai cita- cita atau visi yang jelas agar pengaturan dan pengelolaan pesantren tepat sasaran. Agar menjadi seorang visioner, pemimpin pesantren hendaknya mempunyai dimensi-dimensi kepemimpinan berikut ini sebagaimana yang dituturkan oleh Dadi Pemadi (2012: 58-70)di bawah ini, yaitu:

- 1) Memiliki visi yang utuh, maksudnya memiliki visi yang komprehensif, mendalam, dan berpandangan jauh ke depan melawati batas-batas waktu dan tempat yang diinginkan. Adanya visi yang utuh dan kuat dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain ialah: faktor Pendidikan dan pelatihan, faktor pengalaman lapangan serta faktor hasil interaksi dan komunikasi.
- 2) Membangun kepercayaan dan tanggung jawab, maksudnya memberikan kepercayaan kepada para pengurus dan santri untuk melakukan pekerjaan serta menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya dan bertanggung jawab.
- 3) Berani mengambil keputusan dan komunikatif, maksudnya berani mengambil resiko atas keputusan yang dibuatnya serta berani berkomunikasi dengan yang lain.
- 4) Memberikan pelayanan yang terbaik, maksudnya memberikan pelayanan prima (*excellence service*) untuk menciptakan kepuasan yang dilayani serta fokus pada pelayanan.
- 5) Mengembangkan orang, maksudnya ialah memberikan kesempatan kepada pengurus/para santri untuk mengembangkan kemampuan dirinya dengan cara memberikan kesempatan untuk belajar lagi, mendelegasikan tugas-tugas kepadanya, serta memberikan apresiasi.
- 6) Membina rasa persatuan dan kekeluargaan, maksudnya adalah merawat rasa kebersamaan dan persaudaraan di antara elemen pesantren termasuk terhadap walisantri supaya tercipta perasaan bahwa mereka adalah bagian dari keluarga besar pesantren.
- 7) Manajemen praktik, maksudnya adalah manajemen yang mengutamakan praktik daripada teori. Dimensi demikian menuntut pemimpin pesantren yang ideal yang pandai berteori sekaligus trampil mempraktikkan teorinya dalam tindakan nyata.
- 8) Menyesuaikan gaya kepemimpinan, maksudnya pemimpin pesantren harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Dalam perkataan lain, pemimpin pesantren idealnya menerapkan perilaku kepemimpinan situasional.
- 9) Pemanfaatan kekuasaan, maksudnya pemimpin pesantren harus mampu memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan seluruh aktifitas elemen-elemen pesantren (pengurus, para santri dan walisantri) agar aktivitasnya menjadi aktivitas bermakna. Dalam konteks ini, pemanfaatan kekuasaan dapat dipahami sebagai penggunaan wewenang untuk membuat keputusan bermakna.
- 10) Keteladanan, inisiatif, jujur, berani, dan tawakal, maksudnya ialah pemimpin pesantren harus mempunyai dimensi sebagai orang yang layak ditiru dan disegani. Dengan perkataan lain, pemimpin pesantren harus memiliki kharisma. Untuk menumbuhkan kharisma, pemimpin pesantren haruslah berperilaku ekstra inisiatif, jujur, berani, sabar, tawakal, energik, empatik, simpatik, sedikit bicara namun banyak bekerja.

5. KESIMPULAN

Kepemimpinan pesantren adalah gaya dalam memimpin pesantren. Setiap pemimpin pesantren memiliki gaya yang berbeda-beda karena dipengaruhi oleh sifat-sifat khas pemimpin, prilaku organisasi pemimpin, karakteristik pesantren dan kematangan sosial serta psikologis pemimpin. Sebab itu, perlu dimunculkan kepemimpinan strategik pesantren dengan beragam tawaran, yakni:

1. *Demokratis-Transformatif*, yaitu gaya kepemimpinan yang demokratis yang menerapkan pola transformasi peningkatan komitmen kepada bawahannya atau pengikutnya untuk melaksanakan tugas-tugas kelembagaan sehingga mereka benar-benar memiliki kewajiban moral.
2. *Demokratis-Responsif*, yaitu gaya kepemimpinan demokratis yang menerapkan pola cepat tanggap terhadap trend atau isu-isu yang berkembang, masalah-masalah yang muncul,

serta kebutuhan pesantren atau para santri, untuk kemudian dikomunikasikan dan dikoordinasikan kepada pihak-pihak terkait yang berkepentingan.

3. *Demokratis-Edukatif*, yaitu gaya kepemimpinan demokratis yang menerapkan pola edukasional (kependidikan) yang dicirikan dengan: memiliki visi, misi dan tujuan; komitmen terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran; berusaha menciptakan suasana belajar yang kondusif serta menciptakan lingkungan pesantren yang aman, nyaman dan demokratis.

Kepemimpinan strategik pesantren tersebut bisa berfungsi secara optimal dan efektif jika ditopang oleh syarat-syarat kepemimpinan, seperti; Memahami Fungsi Manajemen (*Management Function*), Memiliki Ketrampilan Manajerial (*Manajerial Skill*), Memiliki Karakter dan Strategi Kepemimpinan (*Leadership Character and Strategic*), Memiliki Semangat Juang (Rûh al-Jihâd), dan Memiliki Pandangan Visioner (*Visionary View*).

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Hasan. 2014, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarman. 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Dawam, Ainurrofiq. 2010, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dari Masa ke Masa*, Jakarta: Pustaka Dunia.
- Ghazali, Bahri. 2003, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: CV. Prasasti.
- Haedari, Amin, dkk. 2004, *Panorama Pesantren Dalam Cakrawala Modern*, Jakarta: Diva Pustaka.
- _____. 2004, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Hidayah, Nurul. 2016, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Masyhudi, M. Sulthon, Husnurdilo, dkk. 2003, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Permadi, Dadi. 2012, *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah (Kiat Memimpin Yang Mengembangkan Partisipasi)*, Bandung: Sarana Panca Karya Nusa.
- Pidarta, Made. 2000, *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Rineke Cipta.
- Purwanto, Ngalm. 1998, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya.
- Ula, S. Shoimatul. 2013, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Yogyakarta: Berlian