

VARIAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PONDOK PESANTREN DI JAWA TIMUR

Atiqullah

Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan
Jl. Pahlawan Km. 4 Pamekasan 69371
e-mail: atiqullah_mpd@yahoo.com

Abstrak:

Artikel ini membahas perilaku kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren yang bersandar pada keyakinan bahwa kiai mempunyai kualitas luar biasa yang bersifat teologis. Kekuasaannya diyakini berasal dari Tuhan, serta fenomena kepemimpinan kolektif yang bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsikan sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru sebagai tuntutan sosial masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai tertentu ternyata tidak meniadakan otoritas kiai yang menjadi ciri utama pesantren, melainkan menempatkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekiaiian (*masyayikh*).

Abstract:

This article discusses the behavior of charismatic leadership-traditional leadership which based on belief that the kiai has extraordinary theological qualities. His authority is believed derived from God, and the phenomenon of collective leadership that relies on the division of roles, tasks and powers, so the birth of a collective leadership in *pesantren* assumed as a common endeavor to fill the new position as the social demands of society. Changing in single leadership which refers to a specific kiai did not negate kiai's authority. But it extends Kiai's authority in the form of institution named the council of kiai (*masyâyikh*).

Kata Kunci:

kepemimpinan kolektif, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik,
pembangunan tim,

Pendahuluan

Kiai merupakan unsur yang menempati posisi sentral: sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab kuning, dan sekaligus sebagai pemimpin (*imâm*) dalam setiap ritual sosial keagamaan dan pendidikan di pesantren. Sedangkan unsur lainnya merupakan

subsider di bawah pengawasan kiai. Perkembangan peran sosial kiai dalam konteks pesantren secara kualitatif, merupakan bagian tradisi, budaya, dan perilaku para pimpinannya untuk mempertahankan hidup komunitasnya yang ditempa dengan spirit keagamaan

yang dahsyat.¹ Figur kiai ini berperan sebagai *murabbî* (pengasuh, pembimbing, dan pendidik) yang ditaati oleh para santri, para guru (*asâtidz*), pengurus (staf) dan beberapa pembantu (*khâdim*) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan di kalangan pondok pesantren. Ketokohan kiai sangatlah bergantung kepada ketinggian ilmu (keulamaan) dan kewibawaannya (kharisma).

Sepanjang abad ke-19 dan awal abad ke-20 M., bermunculan kiai-kiai sebagai pemimpin besar, seperti KH. Kholil Bangkalan (1819-1925) dan KH Hasyim Asy'ari Tebuireng, Jombang (1871-1947), yang keduanya merupakan Bapak spiritual dan inspirator berdirinya NU. Selain itu, ada KH. Achmad Dahlan, pendiri organisasi Muhammadiyah, dan masih banyak lagi kiai yang secara sosiologis dan teologis merupakan ulama dan memiliki pengaruh dan peranan dalam kehidupan sosial masyarakat masing-masing.²

Tugas kiai dengan makna sosiologis dan ulama dengan makna teologis dalam menyampaikan pesan agama secara aktual sebagai penerus para nabi dan rasul. dalam menyampaikan pesan agama. Dalam Hadits yang termaktub dalam kitab *al-Jâmi' al-Shagîr*, disebutkan bahwa ulama merupakan pewaris para nabi, *al-'ulamâ' waratsat al-anbiyâ'*.³

Pemahaman kepemimpinan secara umum berfungsi sebagai pengatur dan

pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai,⁴ atau suatu kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki.⁵ Kepemimpinan sebagai kemampuan atau kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, dan menggerakkan, atau kalau perlu, memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.⁶

Sedangkan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu kepemimpinan adalah: (1) orang yang dapat mempengaruhi orang lain; (2) orang yang dapat dipengaruhi; (3) maksud-maksud dan tujuan tertentu; (4) serangkaian tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, definisi lebih luas dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mengarahkan, mengatur, dan menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu. Kesiapan dan kemampuan pemimpin tersebut agar seorang pemimpin bisa memainkan peranan sebagai juru tafsir tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita, dan tujuan yang diinginkan oleh sekelompok individu.

Di pesantren modern (*khalaf*) kepemimpinan pesantren ditata sedemikian rupa dan tidak bergantung kepada orang-perorang dalam segala aspek (*individual minded*). Sebagaimana ditengarai, selama ini penanganan

¹ H. Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, terj. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa (Jakarta: LP3ES, 1987), hlm. 7

² Abdurrahman Mas'ud, *Dari Haramain Ke Nusantara : Jejak Intelektual Arsitek Pesantren* (Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 23

³ Jalal al-din Abdurrahman bin Abi Bakr Al-Suyuthy, *al-Jami' al-Shoghîr* (Bairut: Dar al-Fikr, 1989), hlm. 27

⁴ Sartono Kartodirjo, *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1984), hlm. 34

⁵ W. K. Hoy, & Miskel, G., C., *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (Singapore: McGraw-Hill, 2001), hlm. 67

⁶ Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Bina Aksara, 1982), hlm. 43

manajemen pondok pesantren juga masih serupa, meski tidak semuanya dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernuansa kharismatik-tradisional.⁷ Kepemimpinan tunggal selama ini, selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit seiring dengan kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, juga bisa mengganggu proses keberlangsungan eksistensi pondok pesantren selanjutnya, terutama sepeeninggal kiai (figur tunggal) jika diikuti mitos-mitos yang kurang rasional. Kepemimpinan pondok pesantren masa depan bisa berpola kolektif atau tetap tunggal, tetapi harus ada pembagian tugas, hak dan wewenang yang jelas.⁸

Dari beberapa penelitian terdahulu, ada beberapa aspek yang diungkap dari kepemimpinan dalam pesantren, yaitu pergeseran gaya dan pola kepemimpinan,⁹ pola generasi kepemimpinan legal formal,¹⁰ sumber kewenangan kepemimpinan,¹¹ ketokohan kiai sebagai pemimpin,¹² dan keefektifan kepemimpinan dalam perspektif sistem nilai keagamaan.¹³

Pesantren yang dimaksud dalam tulisan ini adalah pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang telah mengalami perubahan, dari

lembaga pendidikan tradisional kepada sistem sosial pendidikan modern, baik secara ekologis (bangunan fisik, sarana, dan fasilitas pendidikan), milieu (dimensi lingkungan sosial pesantren), sistem (struktur organisasi, peran dan perilaku kepemimpinan serta manajemen pesantren), maupun *culture* (nilai-nilai, ideologi, paradigma dan karakter pesantren) membentuk "iklim" pendidikan yang kondusif dan dinamis bercirikan khas keagamaan Islam.

Ada tiga pola kepemimpinan pesantren yang hendak dikaji dalam tulisan ini, yaitu "Pesantren Bani-Djauhari", "Pesantren Bani-Syarqawi", dan "Pesantren Bani-Basyaiban". Tiga pesantren ini merupakan pesantren yang dikelola secara kolektif oleh masing-masing kiai kerabat sebagai badan tertinggi dengan beberapa istilah, yaitu: "Dewan *Ri'âsah*", "*Majlis Masyâyikh*", dan "Majlis Keluarga".

Tulisan ini berusaha mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kolektif yang ada di tiga pesantren tersebut yang difokuskan pada: (1) perspektif kepemimpinan kolektif, kedudukan majlis kiai, dan kolektivitas kepemimpinan; (2) sumber otoritas dalam kepemimpinan kolektif, *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan kolektif; dan (3) peran dalam proses pengambilan keputusan, proses pengendalian konflik, dan proses pembangunan tim.

Definisi Istilah

Ada beberapa istilah yang penting dijelaskan dalam tulisan ini agar secara teknis operasional mempunyai makna spesifik dan fokus. *Pertama*, perilaku kepemimpinan kolektif adalah upaya kepemimpinan, pendidikan dan

⁷ Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), hlm. 40

⁸ Idris Djauhari, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif* (Sumenep: Al-Amien Printing, 2003), hlm. 57

⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 23

¹⁰ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 55

¹¹ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 22

¹² Mas'ud, *Dari Haramain Ke Nusantara*, hlm. 44

¹³ Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM-Press, 2005), hlm. 10

kepengasuhan dalam suatu sistem tim secara bersama-sama berdasarkan kedekatan dan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif. Kolektivitas kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf serta membagi habis seluruh pekerjaan berdasarkan tugas masing-masing bagian secara fungsional. Dengan demikian, tidak satu pun individu, staf, bagian, dan pemimpin lainnya di level bawah merasa tidak bekerja dan merasa tidak terlibat. Pada gilirannya semua bagian dalam struktur bekerja-sama dan sama-bekerja sesuai dengan kekuasaan, kewenangan, dan tugas masing-masing melalui struktur organisasi yang telah diatur bersama, serta mereka berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif. Lembaga dikendalikan bersama dalam suatu dewan kepemimpinan seperti dalam perusahaan yang terdiri dari ketua dewan pimpinan, sekretaris, bendahara, dan pemimpin bagian.

Kedua, otoritas atau kewenangan adalah semua aspek yang berkaitan dengan kemampuan seorang atau sekelompok pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang biasanya bersumber dari beberapa hal berikut, yaitu: kemampuan untuk memaksa (*coersive*), kemampuan memberi imbalan (*reward*), otoritas formal (*legitimate*), pengaruh hubungan psikologis, otoritas profesional (*expert*), dan kewibawaan (*charisma*), yang dipengaruhi oleh kepribadian (*personality*), tingkat pendidikan (*educationality*), pengalaman, iklim dan budaya, serta situasi yang melingkupi pemimpin. Dalam nomenklatur Islam, kekuatan yang berasal dari luar diri itu bisa berupa

isti'râdl, *ma'ûnah*, *karâmah*, dan *mu'jizah* yang kerap kali menjadi faktor tertentu dalam kepemimpinan.

Ketiga, ghirah. Ini dapat dianalogikan sebagai gairah pemimpin berupa "membangkitkan hasrat yang besar", kesadaran diri menata hidup sendiri", cinta kasih, "dengan cinta kasih yang lebih besar dari pada ketakutan". Kepemimpinan sebagai cara hidup pada dasarnya bersifat kolektif. Kolektivitas ini adalah dalam rangka menemukan kebersamaan dan keadilan dalam suatu kelompok, baik yang menyangkut kebersamaan dan keadilan tentang keputusan, penyeimbangan konflik, dan solidaritas tim atau persatuan. Apabila kolektivitas yang demikian terpenuhi, maka ghirah kepemimpinan kolektif dapat tercapai.

Keempat, proses pengambilan keputusan sebagai peran dari kepemimpinan adalah pertimbangan-pertimbangan yang didasarkan pada metodologi (mekanisme), mental menganalisis, dan kecermatan memilih alternatif untuk suatu keputusan yang penting.

Kelima, proses pengendalian konflik sebagai peran dari kepemimpinan adalah sejauh mana pemimpin memahami konflik, sumber konflik, dan realisasi peran berupa penghindaran, intervensi, pemilihan strategi, dan implementasi, serta evaluasi dampak yang akan ditimbulkan oleh konflik tersebut.

Keenam, proses pembangunan tim sebagai peran dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin memberikan pengarahan dan pengaruh yang berorientasi pada pemeliharaan kolektif kelompok (*relationship-oriented*) berupa: menjaga dan mengawasi, mengharmoniskan, memberikan motivasi,

menerapkan standar, dan menganalisis proses dalam tim.

Ketujuh, terkait dengan istilah pesantren. Yang dimaksud dengan pesantren dalam tulisan ini adalah "pondok pesantren". Kedua istilah ini tidak bisa dipisahkan pengertiannya, sehingga dalam tulisan ini, istilah pesantren yang dimaksud adalah pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai karakteristik membentuk subkultur unik berupa seorang kiai atau beberapa kiai, santri, masjid, asrama santri, kitab kuning, pendidikan *madrasiyah*, dan pendidikan *ma'hadiyah* sebagai unsur ekologis. Pesantren yang demikian itu eksis di masyarakat Islam dan telah mengalami uji operasional dari masa ke masa, sehingga pesantren yang demikian berbeda dengan sekadar fenomena baru seperti Pondok Ramadhan, Pesantren Kilat, dan beberapa istilah lainnya yang berkembang dewasa ini.

Metode Kajian

Tulisan ini didasarkan pada hasil penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif berjenis studi multi situs pada tiga pondok pesantren di Jawa Timur; yaitu Pesantren Bani-Djauhari (Preduan), Pesantren Bani-Syarqawi (Guluk-Guluk), dan Pesantren Bani-Basyaiban (Kraton Pasuruan). Dalam menggali data peneliti banyak menggunakan wawancara mendalam dengan para kiai fungsionaris "Dewan *Riâsah*", "Dewan *Masyâyikh*", dan "Majlis Keluarga", serta dari para pengurus harian Majlis *A'wân*, *asâtîdz*, dan santri serta melalui observasi dan dokumentasi. Data-data dianalisis secara interaktif dan komparatif.

Temuan dan Hasil Penelitian Kepemimpinan Kolektif di Pesantren

Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren adalah kepemimpinan bersama para *masyâyikh* (dewan kiai) dari garis kekerabatan (*kinship*) dalam suatu organisasi kekiaiian di pesantren. Kepemimpinan kolektif ini mendukung terhadap teori kepemimpinan yang relevan di masa modern ini. Kepemimpinan sebagai sebuah perilaku dari individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan (*shared goal*) yang ingin dicapai bersama (*collective*). Lebih jelas lagi, Abu Sinn mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah sistem dan bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jamâ'ah*) yang saling berkontribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif.¹⁴

Perspektif kepemimpinan kolektif di sebagian pesantren sebagaimana hasil penelitian ini, kiranya telah menjawab kekhawatiran masyarakat terhadap sistem kepemimpinan pesantren selama ini, sebagaimana pandangan A'la, bahwa selama ini manajemen (kepemimpinan) pesantren (meski tidak semua), dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernuansa kharismatik.¹⁵

Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren sebagaimana dalam organisasi dewan kiai di atas kian meyakinkan peneliti terhadap transformasi yang telah diperankan kiai sebagai bentuk

¹⁴ Abu Sinn, *Al-Idârah fî al-Islâm*, terj. Dimyauddin Juwaini (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2006)

¹⁵ A'la, *Pembaruan Pesantren*, hlm. 75

perubahan (*silent revolution*) yang diyakini sebagai pengaruh spirit keagamaan. Hal ini telah diprediksikan Gus Dur¹⁶ bahwa pada relasi sosio-kultural kiai dan masyarakat terdapat relasi-peran kreatif kiai sebagai pelopor perubahan sosial (*agent of change*). Dengan kapasitasnya, kiai mampu menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya. Perkembangan peran sosial kiai dalam konteks pesantren secara kualitatif saat ini, merupakan bagian tradisi, budaya, dan perilaku para pemimpinnya untuk mempertahankan hak hidup komunitasnya yang ditempa dengan *spirit* keagamaan yang dahsyat.

Kedudukan Majelis Kiai

Kedudukan majlis kiai secara fungsional-pembinaan di pesantren terhadap pengurus harian dan pengurus yayasan mempunyai tugas-tugas utama, yaitu; (a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi, dan kerja sama, baik secara internal maupun eksternal pesantren, (c) mengambil kebijakan, (d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Daya Insani (SDI) pesantren secara integral. Para nyai dalam majlis pengasuh putri di pesantren berperan membantu majlis kiai dan mempunyai tugas yang sama dengan majlis kiai, khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri di pesantren.

Kedudukan majlis *a'wân* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantor pesantren.

Sebagai badan pertimbangan majlis *a'wân* dan pengurus pleno mempunyai tugas: (a) sebagai lembaga pengawasan, (b) sebagai lembaga konsultasi biro-biro pesantren, (c) sebagai bagian dari pengurus yayasan, (d) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren (APBP) (e) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (f) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren (RAPBP) dan program kerja tahunan pengurus, (g) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, (h) berhak mendapatkan jatah pendanaan dan keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas-tugas dan program kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam APBP dan melalui prosedur yang ditetapkan (i) pengurus pleno hanya mempunyai hak menandatangani surat-surat intern pesantren, serta tugas tersebut di atas harus dipertanggung-jawabkan di hadapan majlis kiai.

Sebagai pelaksana harian di kantor pesantren (*idârah 'âmmah*), maka *majlis a'wân* dan pengurus pleno mempunyai tugas; (a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, (b) menyusun RRAPBP dalam setiap tahun, (c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh majlis keluarga, (d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APBP, (e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, (f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS

¹⁶ Abdurrahman Wahid, "Kata Pengantar" dalam Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, hlm. 32

kepada majlis keluarga serta mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPBP dalam setiap akhir tahun, dan (g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kedudukan majlis kiai secara fungsional-pembinaan mempunyai tugas yang jelas. Majlis pengasuh putri mempunyai tugas yang sama dengan majlis kiai khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri. Demikian juga *majlis a'wân* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantror pesantren.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat ditafsirkan bahwa fungsi masing-masing lembaga di pesantren yang dikelola dengan kepemimpinan kolektif berjalan lebih dinamis dan fungsional sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan dalam perencanaan secara administratif.

Pembagian tugas yang jelas dan terarah sebagaimana dalam kepemimpinan kolektif di atas, maka pesantren dalam penelitian ini telah menganut sistem manajemen perencanaan terbuka. Salah satu ciri sistem perencanaan terbuka adalah organisasi memiliki diferensiasi atau spesialisasi-spesialisasi, di mana dalam organisasi pendidikan ada bagian kepengurusan, bagian pengajaran, dan bagian kepegawaian. Masing-masing bagian ini masih dapat dipecah menjadi bagian-bagian unit yang lebih kecil.

Kedudukan majlis kiai, majlis pengasuh putri, *majlis a'wân*, pengurus pleno sebagai pengurus harian merupakan kerja manajerial yang sistemik untuk mengkoordinasikan

bagian-bagian dan unit organisasi pesantren sebagaimana di pesantren Bani-Djauhari yang mempunyai program pendidikan sosial sebagai berikut :

a. Biro Pendidikan dan Pembudayaan (*idârah al-tarbiyyah wa al-tatsqîb*). Biro ini membawahi program koordinator GM, koordinator MPO, *Markaz Lughah* dan koordinator *ma'âhid* yang membawahi beberapa *ma'had*; (1) *Ma'had Tegal* (TK, MI, MTs Putra, MA Putra dan MUDA). (2) *Ma'had Banât* (MTs Putri, MA Putri dan TIBDA). (3) *Ma'had TMI* (Syu'bah, MTs Putra-Putri, dan MA Putra-Putri). (4) *Ma'had Tahfîzh al-Qur'ân* (SMP Putra-Putri, SMA dan SMK Putra-Putri). (5) *Ma'had 'Aly*, Institut Dirasat Islamiyah Al-Amien Prenduan (IDIA) yang terdiri dari Fakultas Tarbiyah, Fakultas Dakwah, dan Fakultas Ushuluddin.

b. Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat (*idârah al-da'wah wa hidzmah al-mujtama'*). Biro ini menangani bidang *ta'mîr* masjid, BPSK, RASDA dan LPPM.

c. Biro Kaderisasi dan Pembinaan Alumni (*idârah al-kawâdir al-khawârijîn*). Biro ini membawahi bidang IKBAL, FORSIKA, LPKK, dan LPGT.

d. Biro Ekonomi dan Sarana (*al-idârah al-iqtishâd wa al-tajhîzât*). Biro ini mengkoordinasi bidang Kopontren, BUNK, P3TW dan P3SF.

e. Pusat Studi Islam (PUSDILAM). Bidang kegiatan biro ini adalah Bidang Penelitian, Pengkajian, dan Pengembangan SDM, dan Info-Publikasi.

Pendidikan dan sosial di Pesantren Bani-Syarqawi dapat diidentifikasi pada program berikut :

a. Lembaga Pondok Pesantren, dengan sistem pendidikan non-formal meliputi bidang kepramukaan, pendidikan diniyah (*madrasah dîniyyah ma'hadiyyah*). Di lembaga ini juga mengembangkan

program (1) Keasramaan, Koperasi Pesantren, (2) BPM, (3) Perpustakaan, (3) Pendidikan Keterampilan Santri, dan (4) Pusat Dokumentasi dan Informasi.

b. Pendidikan Madrasah Formal, meliputi TK, MI, MTs, dan MA yang menerapkan kurikulum Kementerian Agama.

c. Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan dua Jurusan: Tarbiyah dan Syariah (sekarang beralih status menjadi INSTIKA [Institut Ilmu Keislaman Annuqayah]).

Sedangkan di Pesantren Bani-Basyaiban, program pendidikan dan pengembangan sosial dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Sekretaris Umum. Merupakan staf yang paling bertanggung jawab atas Kabid I, II, dan III yang mengkoordinasi Staf Kabid I dan III). Selain itu, ia juga bertanggung jawab atas kinerja Sekretaris I dan II sebagai staf di Sekretariat.

b. Ketua I. Mengkoordinasi Kepala BATARTAMA, Kepala LABSOMA, Kepala MMU Ibtidaiyah, Kepala MMU Tsanawiyah, Kepala MMU Aliyah, Kepala MMU Isti'dadiyah, Kepala UGT, Dewan Guru MMU dan Santri PPS.

c. Ketua II. Koordinasi Kabag. TIBKAM (Balai Tamu, Tibkam Dalam dan Luar), Kepala Daerah (bilik pondok) A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L, dan Z (Kepala Kamar).

d. Ketua III. Koordinasi Kabag. Ubudiyah (Ta'lim al-Qur'an, Ta'lim Kitab, BINMUS, *Amtsilat*). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyah Syari'ah, Kepala LPBAA, Kepala Perpustakaan, dan Kepala Tahfizh al-Qur'an.

e. Ketua IV. Koordinasi Kabag SIHHAT (BPS, PSS), Kabag SIHLI (KDU, KJS), dan Kabag. P3S (PPLD, PPI).

f. Bendahara Umum. Mengkoordinasi Bendahara I dan II yang bertanggung jawab atas kinerja Staf Bendahara I dan II. Selain itu Bendahara Umum ini bertanggung jawab pada kinerja Ketua KOPONTREN yang membawahi Manajer KOPONTREN. Manajer inilah yang membawahi Administrasi KOPONTREN I s/d. KOPONTREN X Pesantren Bani-Basyaiban.

Kolektivitas Kepemimpinan

Kolektivitas kepemimpinan di pesantren bergantung pada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kiai, serta kewenangan yang diberikan kepada kiai junior dan para pengurus, sehingga perilaku kepemimpinan yang dapat diketahui dalam pesantren adalah: (a) kepemimpinan kolektif-partisipatif-demokratis, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh majlis kiai, serta adanya saling berkaitan (*connection*) antara majlis kiai sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wân* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola aset pesantren. (b) perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-otokratis, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagian anggota dewan kiai atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. Perilaku kepemimpinan kolektif di atas karena sama-sama adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh majlis kiai sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan

yang nampak hakikatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno. Sedangkan kiai berperan sebagai penjaga akidah pesantren.

Penelitian ini secara praktis mempertegas hasil penelitian Mastuhu dari enam pesantren, ditemukan perilaku kepemimpinan berbeda secara gradatif, serta adanya kecenderungan perubahan gaya kepemimpinan; dari kepemimpinan kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke diplomatik-partisipatif, dan dari *laissez-faire* ke birokratif.¹⁷

Penegasan terhadap hasil penelitian di atas terletak pada partisipasi pengurus, sehingga semakin luas partisipasi pengurus memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif-demokratis, semakin bebas partisipasi pengurus, memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif-*laissez-faire*, dan semakin terikat partisipasi pengurus, memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif otokratis.

Selama ini perilaku kepemimpinan demokratis dianggap sebagai satu-satunya perilaku kepemimpinan yang paling baik, sementara perilaku otokratis dalam kepemimpinan dianggap satu-satunya perilaku kepemimpinan yang paling jelek. Sedangkan perilaku kepemimpinan *laissez-faire* kurang mendapat perhatian serius dari peneliti sosial manajemen apakah kurang baik atau jelek.

Perilaku kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya, atau asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan

kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren yang direpresentasikan dari majlis kiai dapat diasumsikan sebagai perilaku kepemimpinan demokratis. Hal ini karena kiai tidak memimpin pesantren secara individual, melainkan memimpin dengan beberapa kiai secara kolektif. Hal ini, seperti ditegaskan Syarqawi Dhofir, bahwa kekuasaan kiai tidak terpusat pada satu figur kiai, melainkan ada dalam kepemimpinan kolektif, yang berwujud dewan pimpinan.¹⁸

Relevan kiranya apabila konteks kepemimpinan kolektif di pesantren ini disandingkan dengan teori *management system* Rensis Likert dengan menggunakan prinsip dasar *leadership continuum*. Dari hasil risetnya, ia menemukan 4 perilaku kepemimpinan yaitu:¹⁹

a. Sistem *exploitative authoritative* (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan, sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya, kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman, serta biasanya pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut dengan atasan.

b. Sistem *benevolent authoritative* (otoriter yang baik). Karakteristik dari sistem ini adalah pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai

¹⁸Syarqawi Dhofir, *Kekuasaan dan Otoritas Kiai dalam Pondok Pesantren* (Surabaya: UNESA, 2004), hlm. 22

¹⁹Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967)

¹⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, hlm. 65

kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya. Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur, bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.

c. Sistem *consultative* (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya. Bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas, penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya, bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pemimpin, dan kemudian biasanya pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

d. Sistem *participative* (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok. Jika pemimpin mengambil keputusan, maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok. Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.

Teori Likert ini sebagai perbandingan untuk menentukan karakteristik

perilaku kepemimpinan majlis kiai dalam pesantren, apakah perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-otokratis, kepemimpinan kolektif partisipatif-demokratis, dan atau kepemimpinan kolektif partisipatif-liberal.

Sumber Otoritas dalam Kepemimpinan Kolektif

Otoritas perilaku kepemimpinan *majlis kiai* di pesantren bersumber dari *charismatic power and authority*. Sumber ini menjadi lebih dominan karena kiai diyakini bisa memberi *grace* dan *bala'* (bencana). Demikian juga, ia memiliki kesalehan pribadi dan sumber ilmu spiritual. Namun demikian, kiai secara kolektif berusaha mengembangkan loyalitas berdasarkan norma-norma dan nilai yang diderivasi dari spirit agama, bukan berdasarkan pribadi kiai. Sumber otoritas berdasarkan kharisma ini terasa kurang relevan di masa-masa perkembangan pengetahuan dan teknologi.²⁰

Demikian juga Abdurrahman Wahid (Gus Dur) mengemukakan bahwa kharisma kiai di pesantren hanya efektif pada tahap-tahap awal pendirian, pada generasi berikutnya akan terjadi yang disebut *straight jacket*.²¹

Berdasarkan pandangan di atas, maka pesantren yang sumber otoritasnya berasal dari kharisma kiai sepatutnya merambah pada aspek-aspek pengembangan sumber daya pesantren yang lebih rasional pada pemenuhan kapasitas kiai di masa-masa mendatang, yaitu dengan menggali sumber-sumber otoritas yang lain.

Kesadaran pada norma-norma inilah yang perlu mendapat perhatian,

²⁰ J.W. Duncan, *Organizational Behaviour* (Boston: Houghton Mifflin Coy. 1981), hlm. 29

²¹ Wahid dalam Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, hlm. 33

karena merupakan salah satu sumber otoritas yang formal dan dapat mengikat serta membangun inovasi-inovasi di lingkungan pesantren. Otoritas formal (*legitimate authority*) tetap dapat dianggap sebagai salah satu sumber penting bagi kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku anggota suatu kelompok.²²

Ghirah dan Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kolektif

Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan secara kolektif dalam pola majlis kiai di pesantren, yaitu: (a) tuntutan keluarga besar kiai kerabat dalam mempersatukan kiai-kiai di pesantren-daerah agar terdapat pembagian tugas yang jelas, (b) menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama dalam melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, (c) untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan, (d) untuk pencapaian pemahaman makna *waratsat al-anbiyâ'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama. Artinya, perilaku kenabian secara utuh tidaklah mungkin tercapai kecuali sebagian kecil yang dapat dipresentasikan oleh sebagian kiai sebagaimana perilaku kesabaran nabi dapat teraktualisasi dari Kiai Fulan, sedangkan perilaku nabi lainnya akan nampak dari perilaku Kiai Fulan lainnya. Inilah yang dimaksud dalam kajian ini.

Selama ini, sebagai salah satu kelemahan dari pondok pesantren adalah parokialisme, yang juga mengganggu penampilan para kiai sebagai pemimpin pesantren.²³ Seorang pemimpin pesantren yang telah mencapai peningkatan pengaruh sebagai akibat meluasnya daerah asal yang dijangkau oleh pola pemasukan santri ke pesantrennya, seringkali tidak dapat mengimbangi peningkatan pengaruh itu dengan peningkatan kualitas kepemimpinan yang sanggup melampaui perbedaan tingkat-tingkat yang dihadapi. Cakrawala pemikiran kiai yang seringkali masih sangat bersifat lokal, paling tinggi regional, jarang mampu memandang kepada ufuk nasional dalam pengembangan pesantren.

Kepemimpinan di pondok pesantren secara filosofis mengikuti sunnah Rasulullah SAW sebagai *uswah* dan *qudwah hasanah* serta mempunyai integritas nilai luar biasa berdasarkan asas kejujuran (*amanah*). Michael H. Hart memandang bahwa Nabi Muhammad SAW adalah profil pemimpin umat, sudah mampu mengembangkan kepemimpinan paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia, berlandaskan pada sifat-sifatnya yang utama yaitu *shiddiq* (jujur), *amânah* (dapat dipercaya), *tabligh* (*menyampaikan*) dan *fathânah* (cerdas) sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinisasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.²⁴

²³ Greg Barton, *Gagasan Islam Liberal di Indonesia*, (Jakarta: Paramadina, 1999), hlm. 41

²⁴ Michael H. Hart, *100 Tokoh Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, terj. H. Mahbub Djunaidi (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1982)

²² Duncan, *Organizational Behaviour*, hlm. 56

Majlis kiai di pesantren merupakan lembaga yang dapat dikategorikan sebagai organisasi (kepemimpinan) yang beranggotakan orang-orang yang mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang bersifat manusiawi dalam memberikan dorongan membangun suatu organisasi. Demikian juga sebaliknya, sebagai sebuah kelompok tentu mempunyai kelebihan yang cenderung lebih terbuka. Organisasi yang bersifat terbuka akan selalu berusaha untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi. Demikian juga perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor internal dan faktor eksternal kiai secara kolektif.

Faktor internal kiai di antaranya adalah: *pertama*, faktor kepribadian. Kepribadian para kiai di pesantren merupakan keistimewaan (*maziyah*) masing-masing sebagai karunia Allah SWT yang diwariskan para pendahulunya kepada masing-masing kiai, berupa kemampuan berkomunikasi, mengayomi-mengasuh, memimpin, perilaku keulamaan, perjuangan (*jihād*), ahli hukum, pemimpin spiritual-kesufian, keistikamahan dalam beribadah, inovatif dalam perintisan pendidikan *diniyyah*, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dan merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, kesederhanaan, kebudayaan. etos pengetahuan (*'ilm*), dan kerja sosial (*'amal*). Kepribadian yang demikian ini kemudian menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan kiai sebagai ketaatan tanpa batas.

Faktor di atas sejalan dengan *traits theory*, yang memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan

oleh sifat-sifat tertentu kiai. Teori ini memandang bahwa pemimpin itu dilahirkan. Oleh karena itu, kepemimpinan ini lebih memusatkan pada karakter fisik berupa umur, penampilan, tinggi badan, dan berat badan; latar belakang sosial (*sosio-kultural*) baik pendidikan, status sosial, maupun mobilitas; intelegensia yaitu pengetahuan yang luas; kepribadian menyangkut kewaspadaan, kepercayaan diri (*self confidence*), dan integritas yang tinggi; karakteristik hubungan tugas berupa kebutuhan akan prestasi tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas tinggi; dan sifat pemimpin yang memiliki karakteristik sosial berupa keterlibatan dalam berbagai aktivitas sosial, pergaulan, bekerja sama dan keterampilan berhubungan dengan kelompok lainnya. Demikian juga kebutuhan akan prestasi, dapat beradaptasi, kewaspadaan, energi, tanggung jawab, percaya diri dan sosiabilitas itu berkorelasi signifikan dengan perilaku kepemimpinan yang efektif.

Kedua, faktor pendidikan formal kiai yang memadai. Pendidikan kiai baik yang ditempuh pada jalur pendidikan formal, non-formal kepesantrenan, atau melalui organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi terhadap perilaku kiai dalam memimpin pesantren. Faktor ini sejalan dengan *behavioris theory* yang memandang bahwa pemimpin itu diciptakan. Kepemimpinan dalam konteks ini dikembangkan dari fitrah manusia yang merupakan bakat-bakat kepemimpinan, sifat ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, keadilan,

dan beberapa sifat-sifat terpuji lainnya secara sosial.²⁵

Faktor eksternal kiai di antaranya adalah: *pertama*, keyakinan masyarakat pesantren (*milieu*) pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai akhlak terpuji di antara komunitas pesantren; secara kemanusiaan kepada Tuhannya; secara kemanusiaan kepada manusia (yang muda kepada yang lebih tua), termasuk kepada lingkungan.

Kedua, pengalaman. Pengalaman para kiai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, bertaraf nasional maupun internasional sangat mempengaruhi perilaku memimpin di dalam pesantren. Menurut House, salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan adalah *the history of the organizational*.

Ketiga, keyakinan pada prinsip kontinuitas masyarakat pesantren melalui program pemberdayaan manajemen Sumber Daya Insani (SDI), penguatan basis manajemen syariah dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, pengembangan metodologi pendidikan, strategi pembelajaran, dan *participatory training* dalam upaya pengembangan pesantren yang bertujuan memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik, dan *problem solving* yang bersifat *idārah khāshshah* untuk pengembangan kapasitas pengelolaan pesantren di masa-masa yang akan datang.

Dalam teori kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan itu bersifat situasional yang mengidentifikasi empat situasi pengikut yaitu: *directing* (perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dengan

dukungan rendah), *coaching* (pengarahan tinggi dengan dukungan tinggi), *supporting* (berupa perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dengan rendah pengarahan), dan *delegating* (perilaku pemimpin dengan dukungan rendah dan pengarahan rendah).²⁶

Perilaku pemimpin yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta dalam organisasi berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Artinya, penerapan *exploitative authoritative* dan *benevolent authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *consultative* dan *participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana digambarkan.

Kepemimpinan sifat dan perilaku (*behaviour*) sebagaimana di atas dapat diidentifikasi dari kepemimpinan sebagian para kiai. Sedangkan kepemimpinan situasional (*situational leadership*) senantiasa menghiiasi perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren, bergantung dari sumber daya sang kiai.

Kecenderungan ini berpusat pada kolektivitas di masing-masing majlis kiai. Para kiai dengan latar belakang pendidikan yang beragam serta pengetahuan dan kepribadian yang berbeda memungkinkan merespon berbagai kondisi yang ada. Semakin tinggi dan luas wawasan pendidikan dan pengalaman kiai, maka semakin respek terhadap situasi yang melingkupi keberadaan perkembangan pondok pesantren. Semakin luas pengalaman berorganisasi para kiai, semakin kreatif merespon perubahan-perubahan

²⁵ A.G. Yukl, *Leadership in Organizations*. diterjemahkan Yusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo, 1994), hlm. 23

²⁶ Tyson Shaun & Tony Jackson, *The Essence of Organizational Behaviour* (Prentice Hall International, 1992), hlm. 56

yang ada melalui daya dan etos kerja inovatif para pengasuh dan pemimpin pesantren dengan konsep *al-ri'âsah al-thâri'ah*.

Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decison making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan, setiap biro dan lembaga bidang di pesantren merasa terlibat secara emosional, yang di mulai dari tingkatan majlis kiai, majlis pengasuh putri selaku (*amîr*), majlis *a'wân* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian.

Musyawarah menyangkut keputusan yang bersifat teknis (*'âmmah*) dalam bidang kekeluargaan, senantiasa dilakukan melalui forum informal, insidentil, *bhâk-rèmbhâk* dan *bahts al-masâ'il al-'âmmah*. Sedangkan musyawarah yang menyangkut persoalan pendidikan, pembelajaran dan hukum, keagamaan dan akidah, di pesantren dilakukan melalui proses sosialisasi dan forum formal, *bahts al-masâ'il al-diniyyah wa al-ijtimâ'iyah* serta melalui kuliah syari'ah.

Musyawarah sebagai proses pengambilan keputusan di sebagian pesantren, mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Kepengurusan sebagai norma berkoordinasi vertikal maupun horisontal, serta kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Syawal dan telah tertulis secara formal dalam buku tata kerja pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai dengan Berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi: (a) ketetapan program kerja pengurus pesantren berdasarkan periode

tahun hijriyah, (b) ketetapan APB-PPS pertahun hijriyah, dan (c) ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan peraturan pengurus pesantren, sehingga partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren bisa tercipta secara kolektif.

Menurut Rivai, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk, tidak hanya dinilai setelah konsekwensinya terjadi, melainkan juga melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.²⁷

Dalam Islam, sebelum melakukan tindakan dan keputusan disyariatkan untuk berikhtiar. Bahkan di kalangan kiai "tradisionalis" ikhtiar ini masih menjadi perilaku tasawuf yang masih dipegang teguh, karena mereka yakin akan firasat kiai tertentu. Firasat ini dalam konteks manajemen diformulasi sebagai *forescasting* (peramalan) sebelum melakukan tindakan dan keputusan.²⁸ Bahkan Nabi Muhammad SAW bersabda, "*Takutlah oleh kamu akan firasat orang yang beriman, karena dia melihat nur Ilahi.*"

Perilaku demikian, ditemukan dalam pesantren. Para kiai yakin bahwa firasat merupakan ilmu Allah SWT yang diilhamkan kepada orang beriman yang dikehendaki-Nya. Oleh karena itu, telah menjadi kebiasaan yang baik bagi seorang yang beriman dalam menghadapi persoalan pelik, mereka meminta petunjuk kepada Allah SWT dengan jalan shalat istikharah untuk mendapatkan petunjuk dan hidayah-Nya

²⁷ V. Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2003), hlm. 23

²⁸ M. Effendy, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Palembang, 1985), hlm. 19

dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu. Kebiasaan yang demikian akan membawa kepada suatu perilaku dan sikap selalu dekat kepada Allah SWT dan membiasakan diri untuk tidak mengambil tindakan gegabah.

Para kiai diyakini sebagai muslim yang taat. Dalam mengambil keputusan, ia melakukan musyawarah guna mendapat hasil keputusan yang terbaik. Menurut Abu Sinn, bermusyawarah merupakan suatu kewajiban, hal ini berdasar pada kapasitas akal pikir dan intelektual manusia yang terbatas dalam menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggungjawabkan dari pada pendapat pribadi.²⁹

Proses Penyelesaian Konflik

Konflik dalam konteks pesantren diartikan sebagai kesalahpahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan perundangan pada kalangan internal majlis kiai maupun di tingkat kepengurusan pesantren.

Penyelesaian konflik di pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik. Penanganannya bisa bersifat individual, intermediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdīd al bay'ah*) di kalangan pengurus, dan proses meja hijau (mahkamah) di kalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya menegakkan supremasi hukum sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren. Di sebagian pesantren, proses penanganan konflik di

tingkat majelis, mekanismenya telah diatur dalam tata kerja pengurus pesantren.

Penyelesaian konflik di pesantren sebagaimana perilaku di atas lebih dominan pada kategori *lumping* (bersabar) karena para kiai menganggap bahwa terjadinya konflik itu diakibatkan oleh informasi yang tidak sampai kepada mereka atau karena faktor miskomunikasi sehingga akses hukumnya dianggap tidak valid.³⁰ Bahkan di beberapa pesantren, kiai dan pengurus berusaha menghindari konflik internal. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik yang terjadi tidak memiliki kekuatan secara sosial, namun penyelesaian yang sering dilakukan oleh majlis kiai adalah mediasi melalui para kiai muda dan klarifikasi terhadap persoalan yang vakum (*mawqūf*).

Proses Pembangunan Tim

Salah satu upaya menegakkan dan menciptakan soliditas di kalangan pesantren adalah dengan menegakkan supremasi hukum. Selain itu, ada beberapa cara yang dikembangkan di pesantren dalam pembangunan tim (*team building*) ini, di antaranya adalah: (a) melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para *nyai* (istri-istri kiai) dalam melaksanakan program pesantren, (b) melalui tradisi *open house* antar famili yang biasa dilaksanakan setelah shalat 'id (shalat hari raya), baik 'id *al-fithri* atau 'id *al-adlha*, (c) melalui komunikasi informal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (*yawmiyyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyyah*), serta (d) melalui kegiatan apel pagi

²⁹ Sinn, *Al-Idārah fī al-Islām*, hlm., 23

³⁰ Nader dan Todd, Condiffe dalam Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hlm., 45

sebagaimana di sebagian pesantren melalui shalat sunnah dluha secara berjamaah setiap kali hendak mengawali pekerjaan di kantor pesantren.

Media komunikasi yang memungkinkan bagi pemimpin untuk berinteraksi dengan koleganya adalah pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun elektronik. Media ini cukup efektif dalam membantu proses mediasi dan komunikasi yang efektif.³¹

Praxis Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren

Kepemimpinan kolektif di pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai, yang kemudian disebut majlis kiai. Mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*collective*) yang didasarkan pada senioritas dari garis kekerabatan (*kinship*). Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis kiai dibantu oleh para kiai muda (*majlis a'wân*), pengurus pleno dan para *nyai* (istri-istri kiai) dalam majlis pengasuh putri.

Dewan kiai sebagai lembaga kepemimpinan kolektif, merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai: a) *nâzhir* wakaf dan aset pesantren; b) pembina yayasan dan biro-biro di pesantren.

Fungsi pembinaan dewan kiai di pesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama: a) menyusun Garis-garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan; b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi, dan kerjasama di kalangan pesantren secara internal dan eksternal; c)

mengambil kebijakan; d) mengontrol pelaksanaan program dari kebijakan; dan e) membina Sumber Daya Insan Pesantren (SDIP) secara integral.

Kedudukan majlis pengasuh putri dalam membantu dewan kiai, mempunyai tugas yang sama dengan dewan kiai khusus di lingkungan keputrian di pesantren putri. Kedudukan majlis *a'wân* dan pengurus pleno sekaligus sebagai pelaksana harian, mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada dewan kiai.

Kepemimpinan dewan kiai secara umum berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kiai, serta kewenangan yang diberikan kepada kiai muda. Secara khusus, perilaku kepemimpinan kiai terbagi menjadi dua kecenderungan: *pertama*, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif demokratis-partisipatif, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh majlis kiai, serta adanya saling keterkaitan antara majlis kiai, sebagai lembaga tertinggi, majlis *a'wân* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola aset pesantren.

Kedua, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif demokratis-konsultatif. Perilaku ini terjadi adanya dominasi kekuasaan sebagian anggota dewan kiai atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh perilaku dan tradisi-budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. Berdasarkan dua kecenderungan di atas,

³¹ L.A. Hamzah, *Al-I'lân fi Shadr al-Islâm* (Kairo-Mesir: Dâr al-Fikr al-Arabî, 1978), hlm. 33

perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif adalah delegatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh majlis kiai sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakikatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno. Sedangkan kiai berperan sebagai penjaga akidah pesantren.

Majlis kiai sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif di pesantren berasal dari kesadaran kolektif para kiai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah, dan bersumber dari keyakinan personal beberapa kiai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa pancajiwa pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kiai.

Terdapat beberapa tujuan dan ghirah pelembagaan kepemimpinan di pesantren, yaitu: a) sebagai tuntutan keluarga besar kiai kerabat dalam mempersatukan kiai-kiai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas; b) sebagai pusat pengembangan dan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama serta melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru; c) agar kiai di pesantren mampu melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan; d) sebagai upaya pemahaman makna *waratsat al-anbiyâ'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari

kepemimpinan jika dilaksanakan secara bersama-sama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah: a) kepribadian kiai berupa sifat bawaan (*traits*) yang menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri dalam melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kiai sebagai ketaatan; b) pendidikan kiai baik yang ditempuh pada jalur pendidikan formal *madrasiyah*, pendidikan non-formal kepesantrenan (*ma'hadiyyah*) maupun organisasi kemasyarakatan, sangat mempengaruhi terhadap perilaku (*behaviour*) kiai dalam memimpin di pesantren; c) pengalaman para kiai dalam organisasi-organisasi formal sosial-keagamaan sangat mempengaruhi terhadap perilaku dan keberhasilan kepemimpinan; d) situasi lingkungan kiai (*situasional*) di masyarakat pesantren. Mereka meyakini pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai akhlak di antara komunitas pesantren; dan e) faktor prinsip kontinuitas masyarakat pesantren. Mereka meyakini bahwa program pemberdayaan dan pengembangan SDI dapat memenuhi kebutuhan pesantren.

Proses pengambilan keputusan, (*decison making*) di pesantren dilakukan melalui proses musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan, sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang dimulai dari tingkatan dewan kiai selaku pemerintah (*amir*), majlis *a'wân* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren, pengurus yayasan sebagai pelaksana harian, serta melalui partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren yang terlaksana melalui forum

dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan, baik di masing-masing biro dan lembaga, atau antar lembaga sehingga senantiasa terbangun keputusan kolektif.

Proses pengendalian konflik di pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik. Penanganannya bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi, proses ikrar dan perjanjian di kalangan pengurus, serta proses meja hijau di kalangan santri sebagai upaya penegakan supremasi hukum sehingga terbangun soliditas di kalangan pesantren.

Proses pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui: a) intensitas pertemuan dan rapat harian, mingguan, dan bulanan; b) proses pemerataan komunikasi dan pelibatan secara emosional para *nyai*; c) tradisi *open-house* antar famili setelah shalat *'id* (hari raya); d) melalui kegiatan upacara apel pagi sebagaimana di sebagian pesantren (sholat sunnah dluha berjamaah) menjadi tradisi dan budaya dalam rangka mengawasi pekerjaan di kantor pesantren; dan e) pemberian kompensasi honorarium (*bisyârah*) serta penghargaan (*tabsyîr*).

Penutup: Implikasi Teoritis dan Praktis, serta Rekomendasi

Dari uraian di atas, tulisan ini secara teoritis berimplikasi pada: *pertama*, kesederhanaan perilaku yang kemudian melahirkan suatu pandangan kepemimpinan kolaboratif dari potensi dan kepribadian masing-masing putra-putra kiai dalam suatu sistem dewan kekhawanan, sehingga berkembang kepemimpinan kolektif. Sebagaimana dalam teori kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah suatu sistem, tidak tunggal, memberikan pengaruh, saling berkon-

tribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif.

Kedua, dewan kekhawanan sebagai pusat kepemimpinan kolektif di pesantren mempunyai peran-peran strategis dalam proses pengembangan organisasi kepesantrenan dan lembaga pendidikan yang lebih dinamis dan efektif melalui pelibatan semua unsur *stakeholders* pesantren, yaitu; dewan kekhawanan sebagai *brand manager*, majlis *a'wân* dan pengurus pleno sebagai auditor internal serta pengurus harian sebagai penerima delegasi (*staffing*) yang dibantu oleh kepala unit program pendidikan dan kepesantrenan.

Ketiga, ada dua model kepemimpinan kolektif di pesantren sebagai model kecenderungan dewasa ini di antaranya adalah: 1) partisipatif demokratis, suatu sistem kepemimpinan yang kewenangannya berasal dari dewan kiai kepada pengurus harian, dan pengurus harian mempunyai kebijakan penuh atas kepercayaan yang diberikan dan dilaksanakan secara delegatif; dan 2) partisipatif konsultatif, suatu sistem kepemimpinan yang kewenangannya berasal dari dewan kiai kepada pengurus harian, dan pengurus harian mempunyai kebijakan terbatas yang selalu harus dikonsultasikan kepada dewan kiai. Temuan ini menjelaskan tentang semangat kepemimpinan, yang meliputi: a) *exploitative authoritative* (otoriter dan memaksa); b) *benevolent authoritative* (otoriter yang baik); c) *consultative democratic* (demokratis konsultatif); dan d) *participative democratic* (demokratis partisipatif). Adapun kepemimpinan di tiga pesantren berada di rentang model otoriter yang bijaksana dan demokratis partisipatif. Berdasarkan kecenderungan hasil penelitian ini, maka teori yang dapat

dibangun adalah kepemimpinan kolektif berbasis pembagian kekuasaan dalam rangka kesinambungan pesantren (*collective leadership based power sharing for continuity of pesantren*) yang dapat di sederhanakan dengan suatu teori "*continual leadership*", di mana visi kepemimpinan dari pemimpin lama dapat dilaksanakan dan dikembangkan oleh pemimpin yang baru sebagai upaya kreativitas dan inovasi yang patut dihormati dan dikembangkan.

Keempat, Islam sebagai sistem sosial cukup memberikan andil positif terhadap budaya pesantren yang merupakan lembaga pendidikan berbasis agama sehingga sangat strategis untuk dikembangkan, termasuk menyangkut nilai-nilai dan budaya berorganisasi yang baik. Organisasi yang baik adalah organisasi yang sehat, yaitu organisasi terdiri dari orang yang berkualitas, menghargai sesama anggota organisasi dan mempunyai niat yang baik untuk melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih maju. *Stakeholder* pesantren, dengan keyakinannya yang kuat dapat melakukan pendekatan-pendekatan religius dan melalui musyawarah dalam memutuskan suatu keputusan, penanganan konflik dan membangun tim yang solid. Hakikat kepemimpinan kolektif dalam spektrum Islam di pesantren sebagaimana dalam penelitian ini sebenarnya telah digariskan dalam ungkapan bijak bahwa: "Tidaklah ada suatu pemerintahan tanpa kolektivitas; tidak ada pula kolektivitas tanpa ketaatan." Berdasarkan beberapa pandangan ini, jelas bahwa kepemimpinan itu adalah kolektif dan menjadi anutan bagi setiap usaha keberlangsungan suatu sistem tertentu dalam masyarakat. Demikian juga kebijakan Kementerian Agama RI untuk melakukan suatu pengawasan dengan pendekatan agama

sangat penting, karena agama telah membawa pesan-pesan profetik bagi masyarakat Indonesia sebagai masyarakat yang beragama.

Secara praktis, penelitian ini berimplikasi pada beberapa hal: *pertama*, perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren mengilhami pola-pola kepemimpinan pesantren yang selama ini dipimpin secara tradisional, konvensional dan *individual minded*. Pembagian kewenangan dan kuasa, serta tugas dan fungsi kepemimpinan akan semakin jelas dan terarah, karena menurut peneliti problem yang akan dihadapi pesantren di masa-masa mendatang semakin kompleks, sehingga representasi kepemimpinan kolektif semakin mungkin untuk modalitas perilaku kepemimpinan yang lebih situasional melalui peran-peran dan potensi masing-masing kiai, baik berdasarkan kapasitas kepribadian kiai, pendidikan kiai, pengalaman kiai, dan kapasitas kiai dalam merespon dan mengembangkan prinsip kontinuitas masyarakat pesantren sebagai SDM yang sadar akan program pemberdayaan dan pengembangan masyarakat, serta problem sosial pesantren lainnya berupa krisis kepemimpinan pondok pesantren saat ini yang mengalami parokialisme dan kebuntuan-kebuntuan berdemokrasi, ditambah lagi dengan problem sosial yang membutuhkan pelayanan publik yang lebih partisipatoris dan *accountable*.

Kedua, ketiga pesantren tersebut (Bani-Syarqawi, Bani-Djauhari, dan Bani-Ba-Syaiban) dalam memposisikan para kiai nasab maupun di luar nasab, tepat adanya di masa-masa mendatang, sehingga dalam menentukan kebijakan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim yang solid akan makin memperkuat posisi pesantren sebagai bagian dari pondok pesantren moderen yang dikelola

dengan manajemen terbuka dan kepemimpinan situasional moderen.

Ketiga, kepemimpinan kolektif berbasis pembagian kekuasaan dalam rangka kesinambungan pesantren atau dikenal dengan teori "*continual leadership*" ini didukung oleh prinsip dan beberapa karakteristik sebagai berikut: (a) penggalian nilai-nilai kultural dinamis sebagai sumber budaya dan jiwa pesantren; (b) pembentukan struktur organisasi yang dinamis di pesantren; (c) pelembagaan kepemimpinan dalam suatu dewan *masyâyikh*; (d) fungsionalisasi dewan *masyâyikh* sebagai badan tertinggi; (e) pendelegasian kewenangan yang lebih jelas, terstruktur, dan perluasan akses peran yang diberikan; (f) penciptaan rasa saling percaya; (g) penyusunan Tata Kerja dan GBK (Garis-Garis Besar Kebijakan) pesantren, (h) pembangunan koordinasi dan konsolidasi yang intensif; (i) pembangunan daya kontrol internal sebagai pusat jaminan kualitas di pesantren; (k) pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) secara integral, menyangkut kapasitas personal dan kepribadian, pendidikan, latihan dan pengalaman, serta prinsip keberlangsungan (*principle of continuity*) di pesantren; (l) pembiasaan pengembangan orientasi masa depan pesantren; (m) kesadaran dan ketaatan pada norma sebagai ideologi pesantren; (n) penjagaan terhadap kearifan dan budaya pesantren serta ahklak mulia; (o) dukungan sosial moral secara internal dan eksternal para pimpinan di pesantren; (p) proses pengambilan keputusan bersama, melalui musyawarah, dan partisipasi emosional; (q) proses pengendalian konflik bersama, melalui pendekatan personal, mediasi. Ikrar (*tajdîd al-niyyah*), dan supremasi hukum di pesantren; dan (r) proses pem-

angunan tim bersama, melalui intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, pelibatan peran nyai (istri para kiai) sebagai mitra, *open house*, shalat berjamaah, dan pemenuhan kompensasi bagi pengurus.

Rekomendasi dari temuan penelitian ini adalah: *Pertama*, para peneliti yang berkaitan dengan tema manajemen kepemimpinan di pesantren hendaknya memperkaya pemikirannya dengan menggali persoalan-persoalan yang berkembang di pesantren, mencermati dinamika perspektif kepemimpinan pesantren yang lebih variatif dan unik baik dalam aspek tata kelola administrasi, manajemen kelembagaan; kurikulum, kesantrian, sumber daya pesantren, pendanaan dan kemitraan.

Kedua, para pemerhati pendidikan Islam, hendaknya semakin yakin dan menyadari bahwa pesantren tidaklah selamanya berada dalam bayang-bayang satu kiai (patronase kekiaian) yang selama ini dipersepsi sebagai sumber satu-satunya pemimpin berperilaku otoritarian. Dari hasil penelitian ini, para kiai telah membuka kran demokrasi melalui sistem musyawarah, mediasi dan pelibatan kiai dan para *nyai* yang lain dalam mengambil kebijakan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim.

Ketiga, para kiai di pesantren, hendaknya semakin menyadari bahwa sejarah pesantren tumbuh dan berkembang berdasarkan kebutuhan masyarakat, sehingga pengembangan pesantren di masa-masa mendatang harus dikembalikan atas dasar kebutuhan masyarakat dengan memberikan peluang dan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholder*) untuk berpartisipasi dan berkontribusi sesuai dengan kemampuan

dan kebutuhan pesantren serta masyarakat.

Keempat, masyarakat hendaknya semakin peka terhadap perkembangan pesantren, sehingga sebagai *stakeholder* pesantren, masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan pesantren dan memanfaatkannya sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan. Jalinan kemitraan pesantren dan masyarakat ini dapat dibangun melalui jejaring alumni dan santri baik melalui jaringan individual, kelompok, komunikasi informatif, maupun lembaga alumni, instansi dan perusahaan.

Kelima, bagi Kementrian Agama sebagai *leading sector* utama pengembangan pesantren, hendaknya semakin mengarahkan pesantren sebagai lembaga pendidikan masa depan (*center for excellence*) masyarakat melalui peran-peran Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren (Pekapontren) yang bernuansa pendidikan *antrophocentris* dan *theocentris* sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif masyarakat berbasis nilai keislaman (*religious centris*).

Keenam, bagi pemerintah daerah Kabupaten terutama Disdik/Kasi Pendidikan Non Formal hendaknya memandang pesantren sebagai lembaga sosial pendidikan dan pemberdayaan sehingga senantiasa mendorong terbentuknya PKBM melalui sentra-sentra PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), TBM (Taman Bacaan Masyarakat), Kursus-Kursus Keterampilan (*life skill*), dan Keaksaraan Fungsional (KF) serta pesantren dapat berperan mengembangkan masyarakat secara kultural informal dan manfaat pesantren semakin luas menjadi mitra pemberdayaan masyarakat pedesaan yang berbasis religius.

Daftar Pustaka

- A'la, Abd. *Pembaruan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006.
- Abu Sin, I. *al-Idârah fî al-Islâm*. Tarjemah; Dimyauddin Juwaini, Jakarta: Radja Grafindo Persada. 2006.
- Barton, G. *Gagasan Islam Liberal di Indonesia*. Jakarta: Paramadina, 1999.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Dhofir, Syarqawi. *Kekuasaan dan Otoritas Kiai dalam Pondok Pesantren*. Surabaya: UNESA, 2004.
- Djauhari, Idris. *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif*. Sumenep: Al-Amien Printing, 2003.
- Duncan, J., W. *Organizational Behaviour*. Boston, Houghton Mifflin Coy, 1981.
- Effendy, Bisyrî. *Annuqoyah; Gerak Tranformasi Sosial di Madura*. Jakarta: P3M, 1990.
- Efendy, M. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Palembang, 1985.
- Hamzah, L. A. *Al-I'lân fi Shadr al-Islâm*. Dâr al-Fikr al-Arabi, Kairo-Mesir, 1978.
- Hart, Michael H. *100 Tokoh Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, terj. H. Mahbub Djunaidi. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1982.
- Horikoshi, Hiroko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.
- Hoy, W., K., & Miskel, G., C. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. Singapore: McGraw-Hill, 2001.

- Kartodirjo, Sartono. *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial*. Jakarta: LP3ES, 1984.
- Likert, Rensis. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada, 2006.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Mastuhu. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Rivai, V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2003.
- Soetopo, Hendiyat. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Bina Aksara, 1982.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1999.
- Suyûthî, Jalâl al-Dîn 'Abd al-Rahmân ibn Abi Bakr Al-. *al-Jâmi' al-Shaghîr*. Bairut: Dar al-Fikr, 1989.
- Tobroni. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM-Press, 2005.
- Tyson, S., and Jackson, T. *The Essence of Organizational Behaviour*. Prentice Hall International, , 1992.
- Wahid, Abdurrahman. *Dunia Pemikiran Kaum Santri*. Yogyakarta: LK PSM NU DTY, 1994.
- Wijayakusuma, K., M., dan Yusanto, I., M. *Pengantar Manajemen Syari'ah*, Jakarta: Khairul Bayan, 2003.
- Yukl, A., G. *Leadership in Organizations*. (Terjemahan Yusuf Udaya). Jakarta: Prenhallindo, 1994.

