

PENDEKATAN PERILAKU DALAM KONTEKS KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN

Atiqullah

Abstrak : Artikel ini berusaha memotret perubahan perilaku dalam kepemimpinan pondok pesantren. Dengan menggunakan kerangka berfikir teori perilaku seperti *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* dan *Leader Opinion Questionnaire (LOQ)* dan hasil Riset Rensis Likert, penulis berusaha menggali kearifan (*wisdom*) dalam kepemimpinan pesantren. Dengan kearifan tersebut, diharapkan terjadi perubahan bandul pola kepemimpinan di pesantren dari pola kharismatik-otoriter-paternalistik menuju pola rasionalistik-diplomatis-partisipatif, sehingga diharapkan terwujud kepemimpinan pesantren yang secara simultan mampu berperan sebagai pembaharu, rohaniawan, relawan dan *volunteer* sekaligus tidak gagap dan gugup di tengah arus dinamika zaman yang akseleratif.

Kata kunci : Perilaku, kepemimpinan, pondok pesantren

Pendahuluan

Sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan manajerial, haruslah berusaha secara eksternal dalam merangsang dan mendorong para personelnnya, selain juga berusaha secara internal dengan menciptakan organisasi yang menarik sehingga mampu melahirkan perilaku (*culture*) tertentu sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini pesantren sebagai sistem sosial pendidikan telah menempatkan posisinya sederajat dengan lembaga sosial lainnya yang memiliki budaya, iklim, model organisasi, dan struktur kepemimpinan yang khas guna mencapai tujuan yang telah dibangunnya secara efektif.

Paling tidak, ada lima unsur ekologis sehingga suatu sistem sosial pendidikan (layak) dikatakan sebagai pondok pesantren yaitu; kiai,

Kepemimpinan Pondok Pesantren

masjid, asrama, santri dan kitab kuning.¹ Ini merupakan karakteristik-fisikal yang membedakan dengan lembaga sosial pendidikan di luar pondok pesantren. Unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana dan prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya di pesantren.² Kiai, dalam komunitasnya, merupakan unsur yang menempati posisi sentral; sebagai “pemilik”, pengelola, pengajar kitab kuning, dan sekaligus sebagai pemimpin (*imâm*) dalam setiap ritual sosial keagamaan dan pendidikan. Sedangkan unsur lainnya merupakan *subsider* di bawah pengawasan kiai.

Paradigma tradisional tentang relasi kiai dan santri sebagai komunitas yang dinamis membentuk subkultur yang terbangun secara eksklusif, fanatis dan esoteris sebagai upaya dalam menjaga tradisi-keagamaan dari pengaruh dunia luar. Hal ini bisa dilihat pada hasil penelitian³ tentang peran kiai sebagai *cultural broker*, yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang (mengeliminasi) informasi yang dianggap kurang baik atau menyesatkan komunitas pesantren.⁴

Dari temuan Geertz dimafhumi bahwa selama ini peran-relasi kiai hanya sebagai makelar budaya sehingga apabila peran itu macet, manakala arus informasi yang masuk begitu deras dan tidak mungkin lagi disaring oleh peran-peran, maka dalam keadaan tertentu kiai akan kehilangan peranan dalam perubahan sosial, akibat kurangnya kreativitas kiai dan pada gilirannya terjadi ketegangan atau kesenjangan budaya (*culture lag*) antara kiai dan masyarakat.⁵

Tesis ini mungkin benar kalau melihat fenomena relasi sosio-politik kiai dan masyarakat, namun pada tataran relasi sosial-budaya (*thabi'iyah*), pendidikan (*tarbiyah*) dan keagamaan (*dînîyah*) kurang tepat adanya. Sebagaimana kritik Horikoshi terhadap Geertz dalam kasus kiai Yusuf Tajri yang menunjukkan bahwa kiai berperan kreatif

¹Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm. 4.

²M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1995), hlm.14.

³Hiroko Horikoshi, *A Traditional Leader in a Time of Change: The Kijaji and Ulama in West Java* (USA: The University of Illinois at Urbana-Champaign, 1976)

⁴Clifford Geertz, *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1983), hlm. 134.

⁵Horikoshi, *A Traditional Leader*.

dalam perubahan sosial, karena kiai bukan hanya sebagai penyangkal budaya (*cultural broker*), bahkan lebih jauh lagi, kiai justru memelopori perubahan sosial (*change agent*) yang dengan caranya sendiri ia menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya. Perkembangan peran sosial kiai dalam konteks pondok 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.⁶

Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional Islam, yang dalam perkembangannya menyelenggarakan sistem pendidikan formal, nilai-nilai dan norma-norma kepesantrenan yang tadinya sangat sentral, sekarang hanya dilekatkan sebagai nilai tambah (*added value*) pada lembaga-lembaga pendidikan formal yang didirikan. Perubahan ini terjadi terutama setelah penjajahan Belanda pada abad ke-19 yang memperkenalkan sistem pendidikan Barat, sebuah sistem pendidikan yang menurut Dhofier melahirkan lulusan yang menjadi golongan terdidik yang dapat mengganti kedudukan kiai sebagai kelompok intelegensia dan pemimpin-pemimpin masyarakat.⁷

Peran-peran kiai di atas setidaknya dalam tradisi pondok pesantren merupakan figur (*murabbî*, pengasuh, pembimbing dan pendidik) yang ditaati oleh para santri, *asâtîdz* (para guru), pengurus dan beberapa pembantu (staf) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan di kalangan pondok pesantren. Kefiguran kiai sangatlah tergantung kepada ketinggian ilmu (keulamaan) dan wibawanya. Sepanjang abad ke-19 dan awal abad ke-20 M., bermunculan kiai-kiai sebagai pemimpin besar (*akbar*) seperti para *hadrat al-syaikh*; KH. Kholil Bangkalan (1819-1925), KH Hasyim Asy'ari Tebu Ireng Jombang (1871-1947) yang keduanya merupakan Bapak spiritual NU dan KH. Achmad Dahlan pendiri organisasi Muhammadiyah dan masih banyak lagi para kiai (sosiologis) dan sebagai ulama' (ideologis) yang

⁶Ibid., hlm. 17.

⁷Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 439.

Kepemimpinan Pondok Pesantren

mempunyai pengaruh dan peranan dalam kehidupan sosial masyarakat pada bidangnya masing-masing.⁸

Menurut Mosca, pada setiap masyarakat tentulah terdapat sekelompok orang yang terpilih dan memiliki kelebihan-kelebihan tertentu yang seringkali disebut dengan pemimpin, sedangkan kebanyakan orang dalam masyarakat itu disebut yang dipimpin⁹.

Istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan (*power*) dan kewenangan (*authority*) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam komunitas manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan bersama. Dengan kata lain, pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai¹⁰, yang selanjutnya *power and authority* ini menurut Hoy dan Miskel¹¹ dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki, bahwa kemungkinan di mana seorang aktor yang berada dalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenangkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan. Sedangkan *authority*--masih menurut Hoy dan Miskel--adalah pegangan-pegangan dalam penundaan bagian-bagian kritisnya untuk memilih di antara berbagai alternatif dan menggunakan kriteria formal dalam penerimaan sebuah perintah atau tanda-tanda perintah sebagai basis pilihannya. Weber--sebagaimana dikutip Hoy dan Miskel--secara tegas menunjukkan bahwa wewenang (*authority*) tidak mencakup setiap model penggunaan wewenang itu sendiri, melainkan sebuah tingkatan ke-taatan sukarela tertentu yang berhubungan dengan komando-komando formal.¹²

Berdasarkan pendapat di atas, ada tiga hal yang harus menjadi satu kesatuan pembahasan menyangkut sosok kiai atau ulama ini

⁸Abdurrahman Mas'ud, *Dari Haramain Ke Nusantara : Jejak Intelektual Arsitek Pesantren* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 4.

⁹Soerjono Soekanto, *Sosiologi, Suatu Pengantar* (Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2002), hlm. 318.

¹⁰Sartono Kartodirjo, *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1984), hlm.v.

¹¹K. Wayne Hoy & G. Cecil Miskel, *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (Singapore: McGraw-Hill, 2001), hlm. 216.

¹²*Ibid.*, hlm. 227.

sebagai pemimpin yaitu memiliki *leadership* (kepemimpinan), *power* (kekuasaan), dan *authority* (kewenangan).

Soetopo mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut 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.¹³

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.

Dari beberapa penelitian di atas, ada beberapa aspek yang diungkap dari kepemimpinan dalam pondok pesantren, yaitu pergeseran gaya dan pola kepemimpinan,¹⁴ pola generasi, kepemimpinan legal formal,¹⁵ sumber kewenangan kepemimpinan,¹⁶ ketokohan kiai sebagai pemimpin,¹⁷ dan keefektifan kepemimpinan dalam perspektif sistem nilai keagamaan.¹⁸

Artikel konseptual ini bertujuan memahami kepemimpinan di pondok pesantren dengan pendekatan perilaku, meliputi; *visionary* dan gaya (*style*), sumber kuasa dan kewenangan dalam kepemimpinan, dan peran kepemimpinan pondok pesantren.

¹³Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1982), hlm. 1.

¹⁴Pergeseran *style* ini bisa dilihat dalam penelitian-penelitian pondok pesantren mulai dari penelitian Mastuhu (1989), Imron Arifin (1993), Sukamto (1999), dan Syarqawi Dhofir (2004), diresume dalam proposal usulan Disertasi Atiqullah (2007), hlm. 4.

¹⁵Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 10.

¹⁶Syarqowi Dhofir, *Kekuasaan dan Otoritas Kiai dalam Pondok Pesantren* (Preduan: UNISA, 2004), hlm. 180.

¹⁷Mas'ud, *Dari Haramain Ke Nusantara*, hlm. 9.

¹⁸Tobroni, *The Spiritual Leadership, Pengeefektivan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2005), hlm. 5.

Kepemimpinan dalam Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku dalam kepemimpinan merupakan jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat.¹⁹ Menurut teori perilaku²⁰, maka perilaku kepemimpinanlah yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*)²¹ yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol. Plato membagi tiga gaya (*style*) kepemimpinan; gaya pemikir (*filosof*), gaya militer (*otoriter*), dan gaya *intrepreneur*.

Perwujudan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan adalah penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahan, menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

Beberapa hasil studi klasik dan kontemporer tentang kepemimpinan telah dilakukan, misalnya hasil studi Ohio State University sebagaimana di adaptasi oleh Mantja²² yang mengembangkan instrumen yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO)* dan

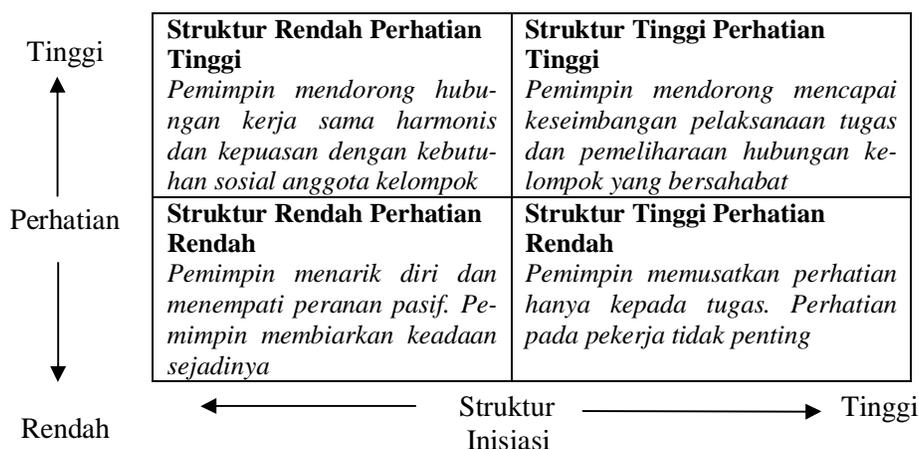
¹⁹Pendekatan sifat merupakan teori kepemimpinan klasik yang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya sejak lahir seseorang itu membawa bakat-bakat kepemimpinan, seperti; sifat ketaqwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, keadilan, dan beberapa sifat-sifat terpuji lainnya secara sosial. Hal ini sebagaimana dipersyaratkan oleh Wexley dan Yukl (dalam Moh. As'ad, 1996) bahwa pemimpin yang efektif itu antara lain; memiliki kecerdasan yang cukup, memiliki kemampuan berbicara, kepercayaan diri, memiliki inisiatif, memiliki motivasi berprestasi, dan memiliki ambisi.

²⁰Perilaku adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh seseorang (pemimpin), seperti berbicara kepada orang lain, mendengarkan seseorang teman kerja, mendokumen sebuah laporan, memasukkan sebuah memo kedalam pengelolaan data, mendokumen sebuah laporan, membaca buku, dan semua aktivitas lainnya. Hal ini bias dilihat dalam Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 264.

²¹Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain dalam Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 267.

²²Willem Mantja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Elang Mas, 2007), hlm. 9.

Leader Opinion Questionnaire (LOQ) untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Dari hasil penelitian ini dikemukakan dua macam dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (struktur pembuatan inisiatif) dan *consideration* (perhatian).²³ Berdasarkan penelitian Ohio State University ini ada empat gaya kepemimpinan yang digambarkan sebagai berikut:



Hasil penelitian Rensis Likert menunjukkan bahwa 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*).²⁴ Dalam konteks ini Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen:

1. 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; pemimpin

²³Struktur inisiaif (*initiating structure*) dan konsiderasi (*conccideration*) sebagai bagian dari karakteristik keefektivan perilaku kepemimpinan. Lihat Ibid., hlm. 10.

²⁴Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik*, hlm. 268.

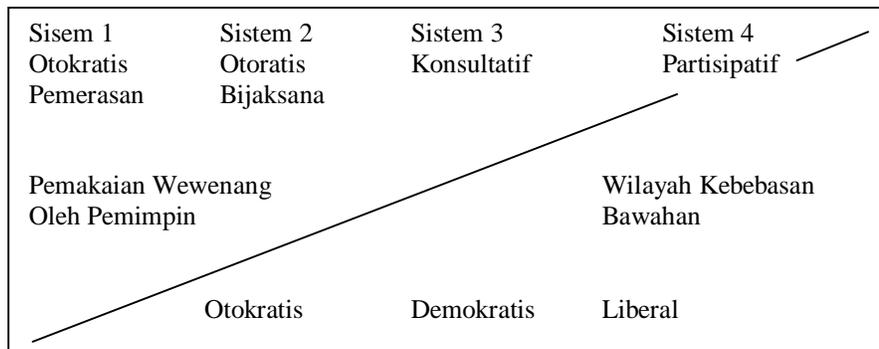
Kepemimpinan Pondok Pesantren

menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.

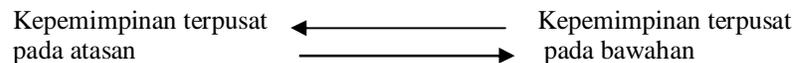
2. Sistem *benevolen authoritative* (otoriter yang baik), Karakteristik dari sistem ini adalah: pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya; bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur; bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.
3. 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 pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. 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.

Lebih lanjut Likert menyimpulkan bahwa penerapan *exploitative authoritative* dan *benevolen authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *consultative* dan *participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana Thierauf menggambarkan sistem Likert ini sebagai berikut:

Atiqullah



Sedangkan pembagian menurut Lewin dapat digambarkan sebagai berikut :



Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam

Islam sebagai sistem sosial telah menawarkan konsep kepemimpinan. Paling tidak ada tiga pendekatan yang dipergunakan dalam memahami Islam, yaitu pendekatan normatif, historis, dan teoretis.

Pertama, pendekatan normatif. Secara normatif dasar konseptual kepemimpinan Islam bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu; *pertama*, prinsip tanggung jawab dalam organisasi. Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut bertanggung jawab. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar *amanah* yang diserahkan tidak sia-sia. *Kedua*, prinsip etika Tauhid.²⁵ *Ketiga*, prinsip keadilan.²⁶ *Keempat*, prinsip kesederhanaan. Rasul saw. menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani "*ra'isu al-qaum khâdimuhum*" (HR. Abu Na'im).

²⁵QS. Ali 'Imran : 118.

²⁶QS. Shâd: 26.

Kepemimpinan Pondok Pesantren

Kedua, pendekatan historis. Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*'ibrah*) dan bahan perenungan (*study & research*) bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan nantinya lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat *siddiq, amânah, fathânah*, sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, hadist, *sirah nabawîyah, sirah shahâbah* telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang rawannya hamba Tuhan yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan kenistaan.

Ketiga, pendekatan teoretis. Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka (inklusif). Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sempurna, dalam tataran praktisnya Islam tidaklah menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar tentang tata organisasi, selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan Sunnah Rasul saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen pendidikan berperspektif Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan umat dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam mencatat dalam setiap zaman akan lahir seorang atau sekelompok pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Sejarah Kepemimpinan Pondok Pesantren

Dalam sistem pendidikan tradisional (*salaf*) pondok pesantren, kiai adalah figur sentral yang mempunyai otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan kelangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pesantren juga banyak bergantung pada keahlian²⁷ dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan

²⁷Hal ini bisa diamati dari masing-masing pondok pesantren modern yang ada dalam pengembangan keilmuan Islam yang lebih menonjolkan pada pengetahuan dan keilmuan masing-masing kiaiinya dan kemudian secara praktis dilapangan berkembang pondok pesantren Fiqhi, pondok pesantren tasawuf, Darul Lughah. Lihat Moh.

pilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola. Untuk itu kiai adalah salah satu unsur penting yang paling dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren,²⁸ bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.

Chirzin dalam tulisannya, “Ilmu dan Agama dalam Pesantren” memahami ketokohan kiai di pondok pesantren karena di samping keunggulannya di bidang ilmu dan kepribadian, kiai juga merupakan sumber pendanaan dalam pembiayaan (*budgeting*), pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya.²⁹ Senada dengan Abdurrahman Wahid dalam makalahnya “Pesantren sebagai Subkultur”, bahwa pimpinan pondok pesantren yang ideal tentunya kiai, yang selain ahli dalam bidang pendidikan dan pengajaran juga memimpin sendiri usaha-usaha pengembangan pesantrennya.³⁰

Faktor lain yang mendukung status kiai adalah sebuah doktrin yang menganggap kiai sebagai figur pilihan yang mewarisi ilmu-ilmu para nabi utusan (*al-‘ulamâ’ waratsat al-anbiyâ’*), sehingga muncul asumsi dan mitos bahwa kiai secara langsung dapat menguasai ilmu-ilmu tertentu dari Allah tanpa melalui proses belajar. Doktrin ini bukan hanya sekedar wacana yang dikembangkan tetapi sudah menjadi anggapan di sebagian besar masyarakat kalangan umum (awam). Kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan semacam ini disebut sebagai gaya kepemimpinan *kharismatik*³¹ ala pondok pesantren.

Model kepemimpinan sistem tradisional (*salaf*) pondok pesantren bersifat otoriter dan paternalistik. Seorang pemimpin yang paternalistik biasanya menganggap bawahan sebagai orang yang belum dewasa,

Kosim, dkk., *Pondok Pesantren di Pamekasan, Pertumbuhan dan Perkembangan* (Pamekasan: P3M STAIN, 2003), hlm. 5.

²⁸Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 45.

²⁹Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, hlm. 92.

³⁰Ibid., hlm. 16

³¹*Kharismatik* berasal dari akar kata kharisma (Yunani) adalah *divinely inspired gift* (karunia diinspirasi Ilahi), bagi bawahan kepemimpinan ini memiliki dampak yang sangat dalam dan percaya sepenuhnya bahwa sang pemimpin itu adalah benar sehingga pemimpin-pemimpin kharismatik ini diterima tanpa *reserve*, para pengikut tunduk pada pemimpin dengan senang hati, sayang terhadap pemimpin, emosional pada pemimpin dan mereka percaya pemimpinnya bakal membawa kepada tujuan-tujuan kinerja yang tinggi. Lihat Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*. Terj. Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhallindo, 1994), hlm. 268.

Kepemimpinan Pondok Pesantren

bersifat terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.

Pemimpin yang bercorak *kharismatik* biasanya mempunyai daya tarik yang sangat besar (*heroik*), pengikutnya tidak dapat menjelaskan tentang ketertarikan mereka mengikuti dan mentaati pemimpin tersebut, dia (pemimpin) seolah-olah memiliki kekuatan *ghaib*, dan kharisma yang dimiliki tidak tergantung pada umur, ketampanan, kesehatan, ataupun kekayaannya.³²

Dalam perkembangannya, kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari gaya kepemimpinan *karismatik* menuju *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif*, dari pola kepemimpinan *tradisional individual* ke *kolektif*, dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif*,³³ dari kepemimpinan *kharismatik individual informal* pada kepemimpinan *legal formal (kolegial)*,³⁴ dan dari kewenangan dan kekuasaan individual pada kewenangan dan kekuasaan kolektif.³⁵

Sebagian masyarakat menganggap pergeseran pola kepemimpinan tersebut sebagai sesuatu yang positif untuk mengakomodir perubahan yang terjadi,³⁶ pada sisi lain masyarakat menganggap perubahan ini merupakan pergeseran yang kemudian meninggalkan tradisi dan kualitas kesan awal dari tradisi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan.³⁷

³²Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 106.

³³Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), hlm. 139.

³⁴Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, hlm. 10.

³⁵Syarqowi Dhoifir, *Kekuasaan dan Otoritas Kiai*, hlm. 180.

³⁶Istilah Abdurrahman Wahid, Kepemimpinan kharismatik dalam konteks masyarakat modern akan mengalami kesulitan dalam merespon kemajuan dan perubahan, karena gaya personal kiai menjadi *straight jacket* bagi para pembantu (staf) dan para pengikutnya, akibatnya muncullah ketidakgairahan dalam perencanaan, serta kelemahan lain menyangkut parokhialisme. Periksa Greg Barton & Greg Fealy, *Nahdlatul Ulama, Traditional Islam and Modernity in Indonesia* (Yogyakarta: LkiS, 1997), hlm. 170.

³⁷Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, hlm. 10.

Kekuasaan dalam Kepemimpinan Pondok Pesantren

Menurut Crowther, kekuasaan adalah kekuatan (*power*) yang mengandung arti kemampuan, kesempatan, kekuatan, pengawasan, energi, kapasitas, semangat dan hak yang dimiliki sebagai pemberian seseorang atau otoritas kelompok untuk mempengaruhi dan menjalankan suatu tugas. Sedangkan Weber mendefinisikan kekuasaan sebagai “*the probability that one actor within social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance*”. Definisi demikian merupakan bagian dari istilah klasik kekuasaan, karena dalam kekuasaan yang dimaksud dibatasi pada semata kemampuan memaksa orang lain dalam melakukan sesuatu dengan motif-motif pemaksaan, persuasif dan sugestif.

Sedangkan wewenang, menurut Crowther adalah ‘*authority*’ yang memiliki tiga makna pokok yaitu; individu yang memiliki pengetahuan khusus atau pengaruh yang kuat, kelompok orang (sosial) organisasi, atau lembaga yang memiliki kekuasaan untuk membuat keputusan atau melakukan suatu tindakan, dan kekuasaan atau hak untuk melakukan suatu dengan cara tertentu. Hoy dan Cecil memandang bahwa ada kemiripan antara makna *power* (kekuasaan) dan *authority* (kewenangan). Kekuasaan lebih luas skopnya. Sebagaimana Weber mendefinisikan kewenangan sebagai “*the probability that certain specific commands (or all commands) from a given source will be obeyed by a given group of person*”. Di sini kewenangan merupakan kemungkinan komando khusus dari sumber yang berwenang dan ditaati oleh komunitasnya. Lebih lanjut Hoy dan Cecil³⁸ membedakan antara *otoritas* dan *otoritarianisme* yang selama ini oleh kebanyakan orang diberi makna dengan konotasi negatif, padahal otoritas merupakan makna yang positif dan jernih. Konotasi negatif ini karena muncul dalam realitas lembaga pendidikan persekolahan yang selalu ada tindakan-tindakan pemaksaan. Oleh karenanya Herbert Simun menegaskan bentuk mempengaruhi bawahan dari kekuasaan dan pemaksaan.

Atas dasar pandangan di atas, maka dapat difahami bahwa yang dimaksud dengan kekuasaan (*power*) adalah kemampuan dan hak yang dimiliki atau diberikan untuk memungkinkan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando organisasi bisa dijalankan agar

³⁸Hoy & Cecil Miskel, *Educational Administration*, hlm. 76.

Kepemimpinan Pondok Pesantren

tercapai suatu tujuan, baik dengan cara pemaksaan maupun dengan cara-cara sugestif yang bersifat persuatif. Sedangkan kewenangan (*authority*) adalah bagian dari kekuasaan yang dibenarkan oleh norma, aturan kelompok untuk mendapatkan kesetiaan suka rela terhadap semua tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando organisasi sehingga bisa dijalankan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

French dan Raven mengidentifikasi lima sumber kekuasaan; pemberian penghargaan (*reward power*), paksaan (*coercive power*), legitimasi (*legitimate power*), referensi (*referent power*) dan keahlian (*expertise power*). Selanjutnya Hoy mengelompokkan lima sumber kekuasaan ini menjadi dua kategori; (1) kategori organisasional, meliputi *reward*, *coerceive*, dan *legitimate power*. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin potensial pula untuk memberikan legitimasi, penghargaan dan pemaksaan kepada bawahan, (2) kategori personal, meliputi *referent* dan *expert power*. Keduanya banyak tergantung kepada pribadi yang terdapat pada sifat-sifat administrator, seperti kepribadian, gaya kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan interpersonal.

Kiai sebagai figur dalam kepemimpinan di pesantren memiliki power dan otoritas selama ini tidak terbatas dan beragam, sebagaimana penelitian Mastuhu³⁹ di enam pesantren di wilayah Jawa Timur, masing-masing (PP. Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep, PP Sukorejo Situbondo, PP Blok Agung, PP Tebu Ireng Jombang, PP Paciran, PP Gontor Ponorogo), menemukan bahwa gaya kepemimpinan dari enam pondok pesantren ini terdapat perbedaan yang gradual, serta adanya kecenderungan perubahan gaya kepemimpinan sebagai berikut; dari gaya kepemimpin *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari *otoriter-kebapaan* menuju ke *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-Faire* ke birokratif.

Demikian juga Syarqawi Dhofier dalam penelitiannya menemukan penggunaan kekuasaan (*power*) dan wewenang (*authority*) di pesantren. *Pertama, referent power and authority* digunakan untuk maksud

³⁹Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*.

penitisan wibawa⁴⁰ guna tercapainya efektifitas distribusi wibawa dan usaha mensukseskan pencapaian tujuan kerja manajerial. Bentuk *referent* yang banyak digunakan adalah seruan kiai, mediator, memo, nama kiai, peminjaman tempat berapat kiai, permintaan memberi pengantar, dan permohonan pendapat akhir dari kiai. *Kedua, legitimate power and authority* digunakan pada setiap pengambilan keputusan lewat proses penyusunan konsep, permintaan pendapat, pengadaaan rapat *majlis ri-âsah*, sosialisasi ke bawah, perumusan kembali, baru kemudian ditetapkan dan disosialisasikan. Proses semacam itu merupakan pendekatan *top-down* yang mengakses kemauan bawah secara proporsional. *Ketiga, expert power and authority*, menonjol terutama pada penyusunan konsep dan penjelasan proses kerja-kerja baru, tradisi menulis, keterampilan retorika, kebiasaan membaca, penguasaan dua bahasa asing (arab dan inggris), tradisi mengakses informasi melalui internet dan televisi, mengantarkan para kiai bisa menjaga diri untuk tetap *keeping informed*. Namun demikian penggunaan profesionalisme masih mendapat hambatan dari tradisi kepesantrenan. *Keempat, reward power and authority*, dipergunakan tidak terlalu atraktif, dilakukan sebatas untuk memelihara hubungan kemanusiaan dan loyalitas guru (*ustâdz*). Tidak ada ketetapan jumlah hadiah yang baku, belum menjadi sistem tetapi bau anjuran dan bersifat pribadi. Karena itu *reward* yang di praktikan tidak menimbulkan masalah *budged* dan tidak dapat dikontrol juga tidak menimbulkan *referent power*, karena penghargaan diberikan secara merata, pada siapa saja yang menunjukkan dedikasi kerja dan loyalitas. Dan *kelima, charismatic power and authority*, menjadi fungsional karena kiai di yakini bisa *grace* dan *bala'*, memiliki kesalehan pribadi dan sumber ilmu, sungguhpun demikian ada usaha kiai untuk mengembangkan loyalitas pada norma dan nilai bukan pada pribadi kiai.

Untuk itu kiai mengambil kebijakan lebih menonjolkan nama pesantrennya dari pada nama pribadinya. Keotentikan penggunaan tipe dan sumber kekuasaan dan wewenang tercermin dalam; *pertama*, keotentikan dijadikan sebagai jiwa pertama dari jiwa pesantren dengan

⁴⁰Dalam tradisi pesantren tradisional, ilmu dan kewibawaan itu tidak dipelajari dengan proses kognitif belaka, melainkan melalui pemancara cahaya yang kemudian berpindah kepada santri atas keihklasan ilmu yang diberikan *ustâdz*.

Kepemimpinan Pondok Pesantren

istilah *keikhlasan*. *Kedua*, di pesantren tidak mengenal istilah gaji yang ada *tabsyîr* berupa uang makan, transport, dan peralatan kebutuhan mandi ala kadarnya. Semua bentuk *tabsyîr* itu dikeluarkan dari hasil usaha pesantren non SPP, karena ada keyakinan bahwa guru dan kiai yang makan dari SPP ilmunya tidak *nafi'* (tak berdaya guna). Ada dua prinsip kerja-kerja kiai yang dianggap sebagai cermin keotentikan; *give the best and do the best*, *'i'malû fauqa ma 'amilû* (bekerjalah lebih dari orang lain bekerja). Mereka lebih menonjolkan peran dari pada sembunyi di belakang jabatan. Kiai selain memiliki peran langsung dengan para guru (*ustâdz*) dan santri, seperti guru master (GM)⁴¹ membimbing di setiap zona pembinaan santri dalam setiap tipenya, kiai selalu mencerminkan keteladanan.

Berdasarkan gaya dan pola kepemimpinan di atas, ada tiga klasifikasi penggeseran pola kepemimpinan pondok pesantren sebagaimana penelitian Mastuhu,⁴² yaitu:

Pertama, dari kepemimpinan kharismatik ke rasionalistik. Yang dimaksud dengan kepemimpinan kharismatik (*spiritual leader*) adalah kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jama'ah (pengikut), bahwa kiai-lah yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan. Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan rasionalistik adalah kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kiai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas. Kendati demikian antara kepemimpinan pondok pesantren yang satu dengan yang lainnya berbeda. Kepemimpinan *kharismatik* terkadang tidak bisa dimengerti oleh akal fikiran *rasional*. Dalam nomenklatur Islam ada empat kekuatan ghaib yaitu ; *Isti'râd*, biasanya diberikan kepada seorang untuk memanjakan, *Ma'unah* yang diberikan kepada seorang muslim biasanya untuk kebaikan, *Karâmah*, diberikan kepada seorang muslim yang sifatnya untuk kebaikan serta kekuatan, dan *Mu'jizat*, biasanya

⁴¹Guru Master dalam konteks pondok pesantren modern Al-Amien Preduan Sumenep adalah guru senior yang secara professional diangkat dan diuji berdasarkan kriteria tertentu hingga saat ini sebagai upaya menjaga kualitas keilmuan *asâtidz* dan *asâtidzah*.

⁴²Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1989), hlm. 27.

diberikan kepada seorang Nabi. *Karâmah* inilah barangkali yang menjadi bekal pemimpin *kharismatik*. Ada cerita *mistik* perjalanan kepemimpinan KH. As'ad Syamsul Arifin (pengasuh pondok pesantren Sukorejo). Ada seorang tamu, sebelum masuk ke kiai, dia bertanya dan minta petunjuk kepada seorang dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimy Sukorejo agar bisa bertemu dengan KH. As'ad Syamsul Arifin. Ia yakin bahwa kiai telah mengetahui maksud kedatangan tamu itu walaupun kiai tidak diberi tahu sebelumnya. Pengetahuan kiai tanpa melalui panca indra ini diyakini, bahwa semua unit kerja merasa diawasi oleh kiai setiap saat, sehingga proses kegiatan terasa berjalan lebih ketat. Dengan demikian kepemimpinan *kharismatik* adalah kepemimpinan di luar jangkauan akal, sehingga semakin *kharismatik* kepemimpinan, semakin jauh dari rasionalistik.

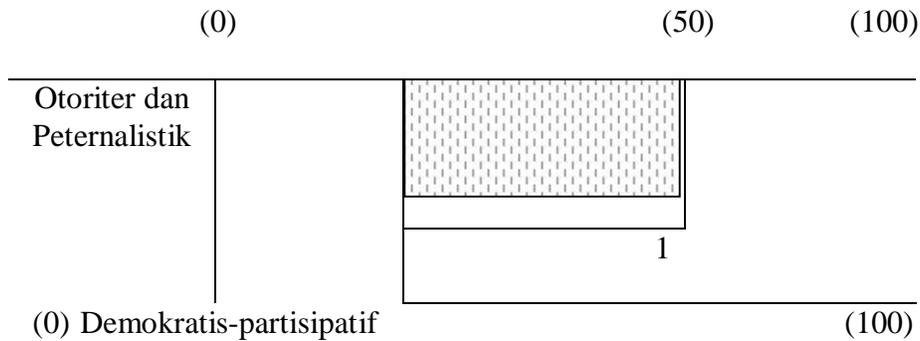
Kedua, dari kepemimpinan otoriter-paternalistik ke diplomatik partisipatif. Dilihat dari relasi kiai dengan santri, maka ditemukan gaya kepemimpinan otoriter-paternalistik ke diplomatik-partisipatif. Kepemimpinan otoriter-paternalistik bisa dilihat bila kebebasan para santri dan jama'ahnya dalam berelasi terkekang apa kata kiai, sehingga hubungan yang demikian kurang berarti, mereka lebih banyak menerima ketimbang mengajukan usul.

Dengan demikian kepemimpinan diplomatik-partisipatif merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter-paternalistik, karena partisipatif mempunyai makna terlibatnya seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan, sehingga dapat dipastikan bahwa semakin bergaya otoriter-paternalistik dalam sebuah kepemimpinan, semakin jauh dari diplomatik-partisipatif.

Mengenai proses pergeseran gaya kepemimpinan dalam pondok pesantren dari otoritas-paternalistik ke demokratik-partisipatif dapat dilihat pada gambar berikut:⁴³

⁴³Ibid., hlm. 118.

Kepemimpinan Pondok Pesantren



Keterangan :

1. Makin kekanan graduasi kepemimpinan otoriter-paternalistik makin kecil, kepemimpinan demokratik makin besar.
2. Rata-rata pola kepemimpinan adalah :
 - Kharismatik > 50
 - Rasionalistik < 50

Ketiga, dari kepemimpinan *laissez-faire* ke birokratik. Pola ini banyak ditemukan di beberapa pondok pesantren yang sudah modern dalam tata kerjanya sudah bersifat birokratif, artinya manajemen administrasi serta tata hubungan relasi antara kiai dan santri serta masyarakat sebagai jemaah, telah melalui jalur-jalur birokrasi, sehingga terkesan rapi dan sistematis. Walaupun demikian pola kepemimpinan *laissez-faire* masih begitu kita dapati di lini secara umum pesantren, karena semua tata kerja serta pengelolaan dilandasi oleh tiga kata kunci; *ikhlas*, *barakah* dan *ibadah*.⁴⁴ Dengan demikian maka kepemimpinan dalam sistem pendidikan pesantren modern (*khalaf*) adalah sistem kepemimpinan yang didasarkan pada keputusan orang banyak (*collective-participatoric*) dan merupakan musyawarah *dedikasi* dan *profesional*.

Peran Kepemimpinan Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang sehat. Manajemen dan kepemimpinan ini merupakan dua istilah yang berbeda. Manajemen berkaitan dengan

⁴⁴Ibid., hlm. 119.

penanganan kerumitan, sedangkan kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan⁴⁵ melalui *visionary leadership*.⁴⁶ Robbins sendiri mendefinisikan kepemimpinan visioner sebagai kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Dalam dinamika organisasi “kiai dan lembaga kekhawanan” sebagai lembaga tertinggi di pondok pesantren tidaklah lepas dari tiga aspek peran sebagaimana layaknya pada organisasi secara umum yang harus dilakukan; sebagai pengambil kebijakan, pengelola konflik dan pembangunan tim. Aspek pengambilan keputusan adalah kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin yang meliputi proses dan gaya pengambilan keputusan. Pada aspek pengelolaan konflik pun seorang pemimpin haruslah bijaksana dalam memecahkan dan mengakomodasi konflik, yaitu bagaimana proses dan gaya pengelolaan konflik dan aspek pembangunan tim bertujuan membangun unit kerja yang solid yang mempunyai identitas keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.

Dalam perspektif manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren tradisional (*salaf*) pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pembangunan tim dilakukan secara individual oleh kiai sebagai pengasuh, pemilik dan pimpinan pondok pesantren. Pergeseran model kepemimpinan dari individual kepada kolektif mencerminkan perilaku kepemimpinan pondok pesantren sebagai lembaga formal *kolegial*⁴⁷ yang telah mengalami perkembangan orientasi kepemimpinan. Peran-

⁴⁵Robbins, P. Stephen, *Organizational Behaviour* (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm. 431

⁴⁶Peran kepemimpinan ini nantinya berhubungan dengan visi dan arah (bagaimana mengerjakan hal yang benar), kemudian peran manajemen berhubungan dengan (bagaimana melaksanakan pekerjaan hal yang benar itu. Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku*, hlm. 147 dan Komariah & Triatna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 8.

⁴⁷Perilaku kolektif ini peneliti temukan di pondok pesantren Al-Amien Preduan Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Dewan Ri'asah*. Pondok pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Majlis Kiai*, dan pondok pesantren Sidogiri yang berlokasi di kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan dibawah koordinasi *Majlis Keluarga*.

peran individu kiai pada saat tertentu terbatas dengan norma dan tata nilai yang lebih mencerminkan kebersamaan, hal ini merupakan konsepsi yang di-*ghirah*-kan oleh ideologi dan nilai-nilai keislaman bahwa “kebenaran tanpa manajemen yang baik suatu saat akan dikalahkan oleh lembaga kebatilan dengan manajemen efektif” (*al-haq bi al-nizhâm yaghlibuhu al-bâthil bi nizhâm*) serta dengan prinsip *qawâid fiqhiyyah*, mengambil sesuatu tradisi yang lama tapi baik, dan mengambil tradisi paling baru yang lebih baik dan membawa kebaikan (*al-Muhâfazhah ‘alâ al-qadîm al-shâlih wa al-akhdzu bi al-jadîd al-ashlah*).

Perubahan perilaku kepemimpinan ini tidak semata-mata karena faktor ilmu pengetahuan sosial, melainkan faktor ideologis faham pemikiran keislaman yang sejak semula telah memberikan motif-motif menuju suatu perubahan manajerial pondok pesantren selain dalam merespon perubahan dari luar, juga merespon dari *qaidah-qaidah fiqhiyyah* sebagai produk budaya dan bersifat ideologis normatif.

Penutup

Kepemimpinan pondok pesantren masa depan, hendaknya juga mempertimbangkan dimensi-dimensi keefektifan dalam mengukur keberhasilan sebagai kecenderungan dari kepemimpinan kontemporer. Gaya kepemimpinan yang spiritualis (*spiritual leadership*) adalah jawaban bagi pondok pesantren yang mendasarkan gaya kepemimpinannya pada nilai-nilai ke-Tuhan-an, sehingga dapat menciptakan pondok pesantren (*noble industry*) efektif. Standar keefektifan ini diukur dalam tiga hal; budaya organisasi yang kondusif, proses organisasi yang efektif dan inovasi dalam organisasi.⁴⁸

Keefektifan organisasi dan kepemimpinan dalam teori Ouchi dinyatakan bahwa, bukan strategi, struktur dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi,⁴⁹ hanya saja perbedaan antara konsep kepemimpinan spiritual dengan teori Z Ouchi adalah; kalau Ouchi teorinya terletak pada sumber nilai

⁴⁸Tobroni, *The Spiritual Leadership*, hlm. 6.

⁴⁹William Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese* (Addison-Wesley, 1981), demikian juga dalam Robert G. Owens, *Organizational Behavior in School* (The United States of America, 1987)

budaya yang diderivasi dari paradigma nilai-nilai budaya yang dimaksud, sedangkan kepemimpinan spiritual, nilai-nilai budaya diderivasi dari nilai-nilai spiritual etis *religijs* yang berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya. Karena dalam pandangan agama, manusia lahir dengan membawa *fithrah (naluri)* dan *sibghah (blue print)* tentang keberadaan Tuhan dalam dirinya. Karena itu, budaya yang dimaksud dalam konteks kepemimpinan spiritual ini adalah pengungkapan *iman* dalam kehidupan sehari-hari dan representasi Tuhan⁵⁰ dalam organisasi.

Abdurrahman Wahid menyebutkan bahwa di balik kebekuan lembaga-lembaga keagamaan, seringkali didapati kemampuan para pemimpinnya untuk merumuskan ajaran-ajaran baru yang membawa kepada perubahan dalam kehidupan masyarakat. Demikian juga para pemimpin pesantren dengan peran-peran ideologi yang dianutnya, tercetus sebuah perubahan-perubahan yang mendasar, karena para pemimpin pesantren sebenarnya sadar dengan sebuah *qâidah fiqhiyyah* yang berbunyi “*al-Muhâfazhah ‘alâ al-qadîm al-shâlih wa al-akhdzu bi al-jadîd al-ashlah*”.

Berdasarkan beberapa kearifan para pemimpin dalam memahami kepemimpinan yang didasarkan pada ideologi dan dimensi ke-Tuhan-an ini dimungkinkan mengembangkan iklim dan budaya pondok pesantren yang lebih efektif dalam pembangunan budaya akademik, yaitu kepemimpinan pesantren yang mampu berperan sebagai seorang tokoh pembaharuan, rohaniawan, relawan dan *volunteer* yang pandai menarik simpati masyarakatnya. Oleh karena itu, pesantren sebagai sistem sosial pendidikan adalah *noble industry* yang memiliki dimensi organisasi profit, sosial dan dakwah. Sehingga pondok pesantren dengan figur kiai (ulama’) sangatlah potensial memainkan peran dan perilaku kepemimpinan berbasis nilai-nilai ke-Tuhan-an ini (*al-‘Ulama’ waratsah al-anbiyâ’*). *Wa Allâh a’lam bi al-shawâb*.*

⁵⁰Representasi Tuhan selebihnya bisa dibaca pada kematangan beragama bagi manusia, dalam Atiqullah, *Dasar-dasar Psikologi Agama* (Pamekasan: STAIN Press, 2006), hlm. 47.