

MEMPERTAHANKAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI *BEST PRACTICES* PENDIDIKAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* PADA PONDOK PESANTREN

DEDE HUSNI MUBARROK^{1,*}, MALIK FATONI^{1,**}

¹IAIN Jember (Dosen IAID Darussalam Ciamis - Jabar).

²Dosen Universitas Bina Bangsa

Abstract. *The pesantren educational institution is the oldest educational institution in Indonesia. The educational transformation must be conducted, it is influenced by kiai as a leader in transforming an educational institution. This change occurs in pesantren culture which includes the spiritual education, the selection of ustaz and santri. The leadership charisma owned by kiai according to his history can be source and inspiration of change in society. Kiai with his charisma is not only categorized as a religious elite, but as an elite pesantren and public figure who have a high authority in storing and disseminating Islamic religious knowledge and competent in coloring shades and forms of leadership in pesantren. The charismatic types are inherent in leader to make the benchmark of the authority of pesantren educational institution.*

Keywords: *Charisma, education transformation, leadership*

Abstrak. Lembaga pendidikan pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Transformasi pendidikan haruslah terjadi, hal ini dipengaruhi oleh kiai sebagai pemimpin dalam mentransformasi lembaga pendidikan. Perubahan ini terjadi pada budaya pesantren yang meliputi pendidikan spiritual, penyeleksian ustaz, dan santri. Karisma kepemimpinan yang dimiliki kiai, menurut sejarahnya, mampu menjadi sumber dan inspirasi perubahan dalam masyarakat. Kiai dengan karismanya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan di pesantren. Tipe karismatik yang melekat pada diri pemimpin menjadikan tolok ukur kewibawaan lembaga pendidikan pesantren.

Kata kunci: kepemimpinan, karisma, transformasi pendidikan

PENDAHULUAN

Gambaran klasik William Shakspeare tentang dunia sebagai suatu panggung yang menekankan berbagai perubahan dalam peran dan kedudukan (status) yang muncul seiring dengan bergulirnya waktu (Horton dan Hunt, 1999), tepat digunakan dalam meneropong kepemimpinan kiai. Dalam konteks ini, kiai merupakan status yang dihormati dengan berbagai perannya di masyarakat.

Ketokohan dan kepemimpinan kiai sebagai dampak dari status dan peran yang disandangnya, telah menunjukkan kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadiannya dalam memimpin pesantren dan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana seorang kiai membangun peran strategisnya sebagai pemimpin masyarakat nonformal melalui komunikasi secara intensif dengan masyarakat. Kedudukan kiai yang penting di lingkungan pedesaan sama sekali bukan hal baru, tetapi justru sejak masa kolonial, bahkan jauh

sebelum itu, tampak lebih menonjol dibandingkan masa sekarang yang mulai memudar (Ziemek, 1986). Pesantren, khususnya di Jawa dan Madura, pernah menduduki posisi strategis dalam perspektif masyarakat (Dirdjosanjoto, 1999).

Pesantren mendapatkan pengaruh dan penghargaan besar karena kemampuannya dalam mempengaruhi masyarakat. Dalam perkembangannya, keperkasaan pesantren dimitoskan karena adanya karisma kiai dan dukungan besar para santri yang tersebar di masyarakat (Wahid, 1988; Kuntowijoyo, 1991). Kiai dengan karismanya dijadikan imam dalam bidang 'ubu>di>yah, upacara keagamaan, serta diminta kehadirannya untuk membantu menyelesaikan berbagai permasalahan yang menimpa masyarakat.

Rutinitas kiai semakin memperkuat peran kiai dalam masyarakat, sebab kehadirannya diyakini membawa berkah (Sukanto, 1999). Sebagai implikasi dari peran kiai tersebut, kedudukan pesantren menjadi multifungsi. Karisma kiai memperoleh dukungan masyarakat, hingga batas tertentu, disebabkan kiai dipandang memiliki kemantapan moral dan kualitas keimanan yang melahirkan suatu bentuk kepribadian magnetis bagi para pengikutnya. Proses ini mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, di sekitar kediamannya, kemudian menjalar ke luar hingga ke tempat-tempat yang jauh.

Karisma yang dimiliki kiai dalam sejarahnya mampu menjadi sumber dan inspirasi perubahan dalam masyarakat. Kiai dengan karisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan, terutama di pesantren. Tipe karismatik yang melekat dalam diri kiai menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.

Dilihat dari segi kehidupan santri, karisma kiai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugerah Tuhan (Turner, 1984). Dari deskripsi tersebut muncul beragam pertanyaan. Dalam konteks kekinian, apakah karisma kiai masih mampu menjadi sumber perubahan sosial? Apakah pesan dan pandangannya senantiasa direspons masyarakat, yang kini cenderung bergerak ke arah modernitas meskipun masih dalam taraf proses atau masa transisi (Sudjito, 1986). Oleh karena proses tersebut terjadi di masyarakat, maka eksistensi pondok pesantren sebagai bagian dari masyarakat tidak lagi sentral. Kedudukan kiai mengalami diferensiasi dan tidak lagi menjadi tempat bertumpu, seperti layaknya tempo dulu. Demikian juga karisma yang pada awalnya bertumpu pada kiai, kini telah dikoyak oleh dinamika perkembangan rasionalitas masyarakat. Kajian ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pudarnya karisma kiai sebagai salah satu sumber perubahan sosial (*transformation social*).

Terdapat beberapa asumsi mengenai perkembangan lembaga pendidikan, terutama pesantren. *Asumsi pertama*, pemimpin memiliki peran esensial dalam pendirian, pertumbuhan, dan perkembangan sebuah lembaga/pesantren. Asumsi ini menjelaskan bahwa sepak terjang, pola pikir, dan *behaviour* (perilaku) yang menjadikan panutan akan ditiru oleh bawahannya, baik oleh para santri ataupun orang lain, sehingga transformasi *spiritual leadership* berjalan sesuai dengan harapan kiai. Terkadang pemimpin hanya sebagai simbol belaka dan tidak memberikan

pengaruh yang signifikan terhadap para santri. *Asumsi kedua*, pribadi pemimpin atau kiai adalah tokoh sentral dalam pesantren. Pada asumsi kedua ini, kiai memiliki tanggung jawab secara spiritual untuk mempertahankan dan mengembangkan pesantren sesuai dengan tujuan awal yaitu *tafakkuh fiddien*, yang dicerminkan melalui pola pikir kiai yang akan ditiru oleh santri.

Dari teori dan data awal di atas, muncul pertanyaan dari penulis apakah tahap sosialisasi yang disampaikan Robbin juga terjadi di lembaga ini. Karena menurut pandangan peneliti, berdasarkan beberapa referensi tentang gabungan spiritual dan budaya organisasi yang pernah peneliti baca sebagian besar dilakukan pada perusahaan. Apakah terjadi pada pesantren yang berkaitan dengan pesantren pada penelitian *best practices* disiplin ilmu *spiritual leadership* bagi pemimpin dan yang dipimpin.

A. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Kiai

Kedudukan kiai salah satu unsur terpenting dalam pondok pesantren, ia merupakan sosok paling berperan. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya yaitu: ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) pesantren.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam kajian penelitian ini yang menjadi landasan teori kepemimpinan kiai yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.

Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan petukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama. Adapun Kepemimpinan transformasional ialah sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bernard; 2008: 14).

Singkatnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Proses transformasional dapat dilihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Gary; 287).

Karakteristik kepemimpinan kiai yang efektif menurut Dubin, yaitu mampu memenuhi tiga hal, ialah (a) *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar); (b) *teacher involvement and growth* (para guru terlibat dan bertumbuh); (c) *community support and high expectations* (seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi) (A E. Dubin; 1991:49).

2. Prinsip-Prinsip Pendidikan di Pesantren

Dalam pandangan dan perspektif Majid Irsan al-Kailani, adanya prinsip dasar pendidikan adalah al-Qur'an dan al-Sunnah, sehingga yang menjadi objek pendidikan Islam adalah manusia yang telah tergambar dan terangkum dalam al-Qur'an dan al-Sunnah. Dalam *al-Quran al-Karim* dan *al-Sunnah al-Syarifah* terdapat beberapa prinsip-prinsip yang dapat dijadikan prinsip-prinsip dasar untuk pendidikan Islam, yaitu : yaitu: (1) prinsip pendidikan dan perkembangan, (2) prinsip sikap kritis terhadap tradisi budaya, (3) prinsip keterbukaan terhadap keragaman, (4) prinsip hubungan antara ilmu pengetahuan dan iman, (5) prinsip menyebarkan ilmu, (6) prinsip keikhlasan dalam menuntut ilmu, (7) prinsip kontinuitas dalam menuntut ilmu, (8) prinsip pembatasan wilayah logika di bawah empiris, dan (9) prinsip hubungan murid dengan guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karisma Kepemimpinan Kiai

Karakteristik kiai dalam kepemimpinan pesantren

Berdasarkan hasil penelitian, pesantren menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka memelihara spiritual dan budaya organisasi yang telah terbentuk dan telah berhasil membentuk karakter pesantren. Upaya secara formal dalam memelihara budaya organisasi dimulai pada saat organisasi akan menyeleksi anggota baru (santri).

Para pimpinan pesantren tidak mau mengambil risiko dan berspekulasi dalam menyeleksi anggota baru yang belum diketahui asal usul dan latar belakangnya. Pimpinan pesantren juga tidak mau menyeleksi anggota yang tidak sesuai dengan kondisi dan budaya organisasi di pesantren, untuk itu tujuan secara eksplisit dari proses seleksi, bukan saja dari proses mengidentifikasi tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan anggota organisasi baru, tetapi juga untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai dan kepribadian individual. Hal tersebut sesuai dengan pendapat O'Reilly (1989), yaitu bahwa seleksi bukan sekedar memasukkan orang baru ke dalam organisasi, melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person - culture fit*).

Proses seleksi dilakukan di pesantren untuk mempermudah kiai sebagai pimpinan pesantren dalam mengelola komunitas pesantren dan memelihara kelestarian budaya organisasi yang telah dibangun dengan susah payah oleh kiai. Adanya saling pengertian di kedua belah pihak antar calon anggota dengan organisasi sangat dipentingkan, artinya sebelum bergabung dengan organisasi, calon anggota baru diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural pesantren. Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwasanya kiai selalu memastikan calon santri bahkan orang tua santri harus benar-benar memahami kultur pesantren serta siap untuk menaati semua tata tertib yang sangat ketat dan penuh disiplin.

Melalui mekanisme *interview*, suatu perusahaan bisa memahami kondisi kultural calon karyawan. Dengan pemahaman sejak awal di antara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis (*psychological contract*) (Robinson, 1996). Pesantren mempunyai sistem proses seleksi yang sama, yaitu proses seleksi tertutup

(*close of selection system*), terutama pada proses seleksi calon ustaz dan pengurus pondok. Terbukti, pada pondok pesantren mensyaratkan bahwa kebanyakan ustaz dan pengurus pondok pesantren harus merupakan lulusan dari pondok itu sendiri.

Dalam proses seleksi yang lebih diutamakan adalah santri yang memiliki nilai-nilai kepribadian yang kuat meskipun tidak mengesampingkan kelebihan-kelebihannya pada tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Bentuk proses seleksi tertutup tersebut merupakan bentuk upaya memelihara budaya organisasi di lembaga pendidikan pesantren. Oleh karena itu, dengan menyeleksi dari orang-orang dalam sendiri (lulusan lembaga sendiri) ditengarai sudah mengenal akan budaya organisasi yang sudah dibangun oleh pendiri pesantren. Hal tersebut akan lebih mudah dalam memelihara budaya organisasi yang susah payah dibangun oleh para pendiri yang telah berhasil membangun citra lembaga, sehingga lembaga berhasil membangun karakter pesantren yang membedakannya dengan pesantren yang lain. Adapun dalam proses seleksi santri baru, dilakukan seleksi secara terbuka (*open of selection system*) sebagaimana lembaga formal, karena di kedua pesantren tersebut terdapat sekolah formal. Dalam rangka menjaga mutu pesantren, pesantren memberlakukan proses kaderisasi yang bukan berdasar *dhurriyah ansich*, melainkan berdasarkan kompetensi keilmuan sesuai dengan karakter keilmuan pesantren masing-masing.

Suasana belajar dan kerja yang kondusif

Salah satu faktor penunjang keberhasilan dari masing-masing pesantren menjadi pesantren besar yaitu terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif. Pesantren menunjukkan suasana kerja yang saling membantu, penuh semangat, dinamis, dan tidak tegang meskipun dengan agenda kegiatan yang cukup padat, mulai pagi hari hingga malam hari, dan disiplin. Karakteristik yang menunjukkan bahwa kedua pesantren memiliki suasana belajar dan kerja yang kondusif diantaranya didasarkan pada: tujuan pesantren dinyatakan secara jelas dan eksplisit sehingga diterima oleh santri dan komunitas pesantren lainnya; para ustaz dan santri merasa puas dan bangga terhadap pesantrennya; menyikapi lingkungan secara aktif dan positif; terbentuknya *teamwork* yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu tercapainya tujuan pesantren; hubungan antar ustaz harmonis; dan adanya perlakuan pemimpin pesantren yang manusiawi dan penuh kekeluargaan.

Suasana belajar dan kerja yang kondusif pada pesantren tersebut mengindikasikan bahwa pesantren memiliki budaya organisasi (*organizational culture*) (Gravers, 1986) atau iklim kerja yang sehat yang menurut Carver dan Sergiovanni (1969) dipusatkan pada 10 (sepuluh) dimensi, yaitu: fokus pada tujuan (*goal focus*), kelayakan komunikasi (*comunication adequacy*), optimalisasi pemerataan kuasa secara adil (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resources utilization*), kekompakan (*cohevieness*), semangat kerja (*morale*), inovasi (*innovativeness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), dan memecahkan masalah secara madani (*problem solving adequacy*). Kesepuluh dimensi tersebut telah tercipta di pesantren berdasarkan nilai-nilai pesantren dan keagamaan.

Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif tersebut yaitu keteladanan (*uswatun hasanah, role model*) kiai sebagai pemimpin

pesantren yang mampu menciptakan atmosfer yang menimbulkan rasa empati di antara komunitas pesantren. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif di pesantren.

Pengelolaan akademik yang konstruktif

Pesantren yang kondusif adalah pesantren yang menunjukkan tingkat pengelolaan pembelajaran dan sarana penunjang yang konstruktif bagi santri. Pesantren tersebut menunjukkan tingkat pengelolaan yang konstruktif dalam memberikan proses pembelajaran kepada para santri meskipun di antara keduanya terdapat variasi sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan pesantren. Pesantren menerapkan proses pembelajaran bagi para santri melalui bentuk bimbingan individu, kelompok, maupun klasikal. Adapun pengelolaan pembelajaran tambahan diberikan melalui belajar malam dan bakda salat subuh, pembentukan kelompok belajar santri berdasarkan jenjang kelas, penentuan kamar berdasarkan daerah tempat tinggal santri, dan kegiatan ekstrakurikuler.

Penerapan pembelajaran di pesantren dilaksanakan melalui bentuk klasikal maupun bimbingan kelompok. Adapun pengelolaan pembelajaran tambahan diberikan melalui belajar mandiri pada malam hari mulai dari pukul 19.30-22.00 WIB. Keunikan dari pesantren tersebut tampak pada lamanya waktu pembelajaran santri dan kedisiplinan yang diterapkan di pesantren, yaitu rata-rata santri menerima pembelajaran di waktu pagi, siang, dan malam yang terprogram, konsisten, serta memiliki disiplin yang ketat, karena pendidikan di pesantren berupa pendidikan totalitas kehidupan yang bersistem asrama (*boarding school*).

Program pesantren yang rasional dan relevan

Ditinjau dari aspek pengelolaan lembaga, pesantren mempunyai otoritas dan kemandirian meskipun masih berafiliasi terhadap birokrasi pemerintahan pusat dan daerah, yaitu mengikuti kebijakan pemerintah dalam pengelolaan sekolah, sedangkan pesantren murni menjadi otoritas pimpinan pesantren (kiai). Program pesantren yang rasional dan relevan dengan kebutuhan santri dan masyarakat tersebut tercermin pada tujuan pesantren yang dinyatakan secara eksplisit, yaitu: (a) memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), yang ditunjang dengan tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai; (b) membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui pembelajaran keagamaan; serta (c) membentuk generasi muda yang mampu hidup mandiri melalui kewirausahaan.

Program pesantren yang rasional dan relevansi ini harus menjawab tantangan masyarakat sekarang dan masa depan sesuai dengan arahan Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang menekankan pada peningkatan mutu pendidikan. Dari aspek mutu pendidikan dari pesantren juga harus memperhatikan pengembangan penguasaan agama, sains, dan teknologi bagi para santri. Pesantren melalui program yang rasional dan relevan secara terarah telah memberikan bekal bagi para santri untuk memiliki sikap positif terhadap hubungan agama, sains, dan teknologi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Reynolds (1990) yang menyimpulkan bahwa sekolah-sekolah efektif di Inggris memiliki program dan materi yang jelas dalam memengaruhi *children's academic and social development*.

Dukungan masyarakat yang kuat

Pondok pesantren menjadi mandiri dan berkembang apabila memperoleh dukungan kuat dari masyarakat di sekitarnya, terutama dari wali santri. Pesantren pada dasarnya telah memperoleh dukungan yang kuat

dari masyarakat dan mampu menjalin hubungan yang dimanfaatkan dalam kaitan relasi pesantren-keluarga. Namun demikian, keberadaan pesantren yang lokasinya berbeda dengan tipologi masyarakat yang berbeda pula, memungkinkan adanya perbedaan dalam kaitannya dengan dukungan masyarakat terhadap masing-masing pesantren.

Kepemimpinan kiai yang efektif

Para kiai di pesantren merupakan pemimpin yang sangat menentukan kesuksesan pesantren tersebut. Dalam penelitian ini ditemukan ada beberapa hal pokok yang telah dilakukan oleh kiai sebagai pemimpin pesantren dalam membesarkan dan mengembangkan pondok pesantren yaitu sebagai berikut. *Pertama*, kiai mampu menciptakan atmosfer yang mendorong santri untuk belajar, melalui penciptaan lingkungan kondusif belajar, melalui penyediaan fasilitas belajar, layanan khusus, inovasi pengajaran, penyelenggaraan intra-ekstrakurikuler, pembelajaran yang bersifat individual, dan kebermaknaan belajar melalui tumbuhnya motivasi, dan kegairahan santri dalam belajar. *Kedua*, kiai sebagai pemimpin pesantren piawai dalam memotivasi dan mendorong para ustaz untuk memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan pesantren, mengelola konflik secara efektif, menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, menyamakan visi, meningkatkan kesejahteraan yang kesemuanya itu membutuhkan kemampuan para ustaz untuk berkembang secara personal maupun profesional. Kiai menyadari bahwa ustaz merupakan salah satu kunci bagi kesuksesan pesantren. Oleh karena itu, pesantren umumnya mempunyai strategi dalam melaksanakan misinya, yaitu: (a) mempunyai visi yang kuat untuk mengarahkan sivitas pesantren mencapai prestasi yang tinggi; (b) piawai mengomunikasikan visinya kepada sivitas pesantren dan masyarakat melalui pendekatan religio-kultural; (c) memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan pesantren; (d) senantiasa belajar untuk memperbaiki pesantren dengan melakukan studi banding ke pesantren-pesantren besar guna menambah wawasan dalam membesarkan pesantren; (e) piawai dalam bekerja secara *teamwork*. *Ketiga*, kiai sebagai pimpinan pesantren piawai menggalang dukungan dari para investor, baik dalam maupun luar negeri, yayasan, donatur, dan orang tua santri guna mewujudkan harapan-harapan yang diinginkan bersama.

Karakteristik kepemimpinan kiai yang efektif di pesantren sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Dubin (1991), yaitu mampu memenuhi tiga hal berikut, yakni: (a) *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar); (b) *teacher involvement and growth* (para guru terlibat dan bertumbuh); serta (c) *community support and high expectations* (seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi).

Keunggulan Kiai dalam Memimpin di Pesantren

Sistem pembelajaran 24 jam (Boarding School)

Kelebihan pondok pesantren yaitu adanya sistem pembelajaran 24 jam (*boarding school*), sehingga seluruh santri setelah belajar secara teori di kelas (sekolah) mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Dalam proses pembelajaran 24 jam tersebut, santri sangat terorganisasi dalam melakukan aktivitasnya, sehingga sangat mudah mengontrol para santri yang sangat banyak dan heterogen dalam melakukan kegiatan intra maupun ekstrakurikuler.

Alur kebijakan pendidikan

Pada dasarnya, pelaksanaan pendidikan sama-sama menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah. Adapun perspektif alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren, sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” program dari Kemendikdasmen dan Menristekdikti meskipun sekolah berstatus swasta ataupun negeri yang dikelola oleh yayasan dan organisasi. Selain itu, standar kelulusan santri ditentukan berdasarkan hasil ujian nasional (UN) yang diadakan oleh pemerintah secara kelembagaan di sekolah di pesantren tersebut dan ditambah dengan ujian-ujian kepesantrenan. Dengan demikian, sistem pengelolaan lembaga pendidikan (sekolah) dan pesantren tidak terintegrasi.

Alur kebijakan organisasi

Sebagai institusi pendidikan, pondok pesantren harus memiliki sejumlah keunggulan masing-masing. Pada aspek nilai-nilai pesantren pada dasarnya bersumber dari ajaran Islam dan dipresentasikan oleh para pendiri pesantren, serta memiliki tujuan besar yang sama, yaitu “*tafaquhfi al-din*” dan “*tazkiyatuan-nafs*”, meskipun pada perkembangannya, pesantren berorientasi pada ijazah sebagai *civil effect* (sebagai akibat adanya sekolah dan sekolah yang ikut UN, serta perguruan tinggi). Lembaga tertinggi di pesantren ialah Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen).

Peran kepemimpinan kiai

Keunggulan pesantren dalam hal visi yaitu obsesi pesantren beserta usaha-usaha mencapainya. Namun, lokasi dan sumber daya pesantren memiliki pola berbeda, sehingga menyebabkan perbedaan dalam pendekatan dan pola pengelolaan pesantren, dalam konteks ini harus dilihat sebagai hal yang bersifat eksistensial dengan menyadari keunggulan masing-masing pesantren. Dengan demikian, pesantren berbudaya/berkarakter bagi kedua pesantren tersebut tidak bisa menggunakan parameter yang sama, tetapi harus dilihat secara individual berdasarkan eksistensi masing-masing pesantren, khususnya ciri geografis dan disparitas sumber daya.

Peran ganda kiai sebagai pemimpin dan manajer lembaga pendidikan membutuhkan tiga keterampilan, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*) untuk memengaruhi perencanaan dan pengembangan program, keterampilan teknik (*technical skill*) untuk mengelola proses lembaga, dan keterampilan manusiawi (*human skill*) untuk melibatkan guru dan komunitas pesantren lainnya dalam pengambilan keputusan tentang proses pertumbuhan pesantren. Ketiga keterampilan tersebut tampaknya cukup piawai dilakukan oleh kiai pada kedua pesantren tersebut. Mereka secara umum proaktif dalam menumbuhkan sumber daya yang ada serta memiliki semangat yang tinggi sebagai garda depan. Oleh karena itu, inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri senantiasa menjadi pusat perhatian dari kiai sebagai pemimpin pesantren pada pesantren tersebut.

Temuan Hasil Penelitian

Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Spiritual dan Budaya Organisasi di lembaga pendidikan pondok pesantren dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan melakukan proses seleksi dan sosialisasi dalam rangka menjaga nilai-nilai dan kebermutuan pesantren sehingga memungkinkan terlaksananya fungsi kontrol kepemimpinan (*controlling leadership*).
- 2) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi secara baik dan tepat sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam menciptakan komitmen terhadap nilai-nilai pesantren dan budaya organisasi (*visioner leadership*).
- 3) Kiai sebagai pemimpin pesantren piawai mengkomunikasikan nilai, filosofi, visi, dan misi pesantren baik kepada pihak internal (ustad, pengurus, dan santri) maupun pihak eksternal sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang komunikatif (*communicative leadership*).
- 4) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan untuk pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi ke depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan (*motivation leadership*).
- 5) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang inovatif (*inovational leadership*).
- 6) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan dalam melibatkan perhatian pribadi kepada semua komunitas pesantren seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang mendidik (*educational leadership*).
- 7) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan memahami, memberikan penjiwaan dan melaksanakan secara komitmen terhadap nilai-nilai pesantren untuk dijadikan sebagai dasar pijakan perilaku pesantren dalam mencapai tujuan pesantren sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam membangun budaya organisasi (*cultural leadership*).
- 8) Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan menata organisasi pesantren, menciptakan hubungan yang bersifat *loose coupling*, dan mengubah struktur dan suasana kerja menjadi menyenangkan atau profesional sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).
- 9) Kiai piawai menerapkan sistem seleksi mutu santri, seleksi mutu guru, seleksi kurikulum, mampu mengatur kegiatan intra-ekstra kurikuler disertai sarana prasarana belajar secara tertib dan memadai, kondusif sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan administratif (*administrative leadership*).

- 10)** Kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan dalam membangun sistem kaderisasi pesantren dalam rangka menjaga nilai-nilai dan kebermutuan pondok pesantren memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang memelihara budaya organisasi (*keeping culture organisation*)

KESIMPULAN

Kontribusi kepemimpinan kiai dalam memelihara spiritual dan budaya organisasi pesantren, menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan, mulai dari *input*, proses, *output*, dan *outcome*, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan pendidikan yang handal, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib, harapan prestasi dan *output* yang tinggi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, dan evaluasi belajar yang efektif dan efisien. Indikator tersebut telah memenuhi standar yang berlaku dan bisa dilakukan dengan kepemimpinan yang efektif, sehingga model kepemimpinan efektif merupakan alternatif untuk membangun budaya organisasi pondok pesantren yang efektif yang memberikan kontribusi nyata terhadap mutu pendidikan pesantren. Keunggulan di lembaga pendidikan pesantren diantaranya yaitu: (a) sistem pembelajaran 24 jam (*Boarding School*); (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehensif, dimana pesantren merancang program pendidikan yang komprehensif-*holistic* dari program pendidikan keagamaan, umum, *life-skill*, hingga membangun wawasan global; (c) fasilitas yang lengkap, guru yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, santri yang heterogen, dan jaminan keamanan; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah; (e) alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren, sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” dari pemerintah meskipun sekolah berstatus swasta yang dikelola oleh yayasan dan organisasi; serta (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri senantiasa menjadi pusat perhatian dari kiai sebagai pemimpin pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Carver, FD, Sergiovanni, TJ. 1969. *Organizations and Human Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Dirdjosanjoto, P. 1999. *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LkiS.
- Dubin, AE. 1991. *The Principal as Chief Executive Officer*. London: The Falmer Press.
- Gravers, D. 1986. *Corporate Culture: Diagnosis and Change*. New York: St. Martin's Press.
- Horton, PB, Hunt, CL. 1999. *Sosiologi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan.
- O'Reilly, C. 1989. Corporation, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*.

Robinson. 1996. Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41